

# Jaarverslag DELA Groep 2021

DELA Coöperatie U.A.

coöperatie  
**DELA**



Foto omslag: **Uitvaart in Crematorium Hoentocht, Groningen**

Disclaimer: onderdelen van dit jaarverslag bevatten vooruitzichten op de toekomst. Deze onderdelen kunnen – zonder beperking – verwachtingen bevatten over toekomstige gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten, rendementen, uitkeringen, marktontwikkelingen, overheidsmaatregelen, de invloed van andere regulerende maatregelen op de activiteiten van DELA, dochterondernemingen en macro-economische trends en de prestaties van DELA daarin. Dergelijke uitspraken worden voorafgegaan door, gevolgd door of bevatten woorden als ‘gelooft’, ‘verwacht’, ‘prognoseert’, ‘meent’, ‘anticipeert’ of vergelijkbare uitdrukkingen. Deze toekomstgerichte uitspraken zijn gebaseerd op de huidige aannames over toekomstige activiteiten en zijn onderhevig aan bekende en onbekende factoren en andere onzekerheden waarvan vele buiten de invloedssfeer van DELA, waardoor toekomstige, feitelijke resultaten materieel kunnen afwijken van deze verwachtingen.



## Inhoudsopgave

<b>1 In het kort</b>	<b>4</b>
Voorwoord	5
Profiel	8
2021 in cijfers	11
Koers en strategie	16
Personalia bestuur	19
Personalia rvc	20
<b>2 Verslag van het bestuur</b>	<b>22</b>
Overname Yarden	23
Onze leden	26
Onze verbinding	33
Onze uitstraling	40
Onze mensen	44
Onze organisatie	58
Innovatie	61
Onze financiën	70
Vooruitzichten	78
<b>3 Verslag van de rvc</b>	<b>82</b>
<b>4 Governance &amp; risicomanagement</b>	<b>91</b>
Governance	92
Buitenlandse activiteiten	99
Risicomanagement	101
<b>5 Geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>105</b>
Geconsolideerde balans per 31 december 2021	106
Geconsolideerde resultatenrekening over 2021	108
Operationele resultatenrekening	109
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021	111
Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening	113
<b>6 Enkelvoudige jaarrekening</b>	<b>175</b>

Enkelvoudige balans	176
Enkelvoudige resultatenrekening	177
Toelichting op de enkelvoudige balans en resultatenrekening	178
<b>7 Overige gegevens</b>	<b>183</b>
<b>8 Controleverklaring</b>	<b>185</b>
<b>9 Bijlagen</b>	<b>198</b>
Bijlage 1: Over dit verslag	199
Bijlage 2: Lidmaatschappen en gedragscodes	202
Bijlage 3: GRI-tabel	203
Bijlage 4: Begrippenlijst	206

## **1 In het kort**

# Voorwoord

We kunnen er niet omheen: 2021 beginnen en eindigen we met een lockdown. Na ruim een jaar van beperkingen, dachten we als samenleving in de zomer van 2021 langzaam van het virus af te raken. In september was het leven zowaar even normaal. Helaas namen de besmettingen in het najaar weer snel toe en grepen we als samenleving noodgedwongen terug op beschermende maatregelen. Onze medewerkers zagen het weer gebeuren. De oversterfte nam toe. Het kostte ons energie om weer op te schalen, maar trouw aan onze uitgangspunten en overtuigd vanuit de visie dat ieder afscheid waardig moet zijn, werkten we door. De werkdruk nam toe als gevolg van de stijging van het aantal uitvaarten, maar ook als gevolg van uitval van collega's die ziek werden, in quarantaine zaten, kinderen thuis hadden of mantelzorg leverden. We hebben elkaar gesteund en geholpen en zijn trots en tevreden dat we het samen wederom voor elkaar hebben gekregen. Zonder overige medewerkers te kort te willen doen, danken we hiervoor in het bijzonder onze mensen in de frontlinie van ons uitvaartbedrijf en zij die hen hebben geholpen.

## Overname en integratie van Yarden

In de zomer werd de overname van Yarden een feit. Hiermee heeft DELA circa 1 miljoen verzekerden een veilig thuis geboden. Yarden verkeerde al enige tijd in financiële problemen door de aanhoudende lage rente en de daarmee samenhangende, hoge financiële verplichtingen. De gedachte achter de overname is dat een sterk collectief een verzwakt collectief helpt, zodat er één nog sterker collectief ontstaat. Dankzij de overname kreeg DELA er circa een miljoen verzekerden en een groot aantal uitvaartcentra en crematoria bij. Zo ontstaat nog meer schaalgrootte en heeft DELA een betere landelijke dekking aan eigen locaties. Het is een mooi voorbeeld van een win/win-situatie: dankzij de overname kan DELA financiële stabiliteit met ruimte voor inflatiebescherming bieden aan de Yarden-verzekerden én tegelijkertijd haar dienstverlening verstevigen en op termijn de kans op winstdeling laten toenemen voor haar eigen leden.

De overnamegesprekken begonnen in 2019. Het proces kende een lange weg, maar beide partijen hebben altijd voor ogen gehad dat we dat moeten doen wat voor iedereen goed is, wat maatschappelijk betamelijk is en wat past bij wie we zijn. We zijn blij met het resultaat.

Op het gebied van integratie is er uiteraard nog veel werk te verrichten. Ons primair belang is dat wij de beloften aan onze leden en klanten kunnen nakomen. Helaas kunnen we niet alle medewerkers baan zekerheid bieden. Dit proces doorlopen we zorgvuldig, met respect en maximale transparantie. We nemen de tijd voor een goede integratie. Eind 2021 was iedere medewerker van Yarden geïnformeerd over zijn of haar toekomst. Een omvangrijke operatie met vele integratie- en formatieplannen ging hieraan vooraf. Deze plannen zijn goedgekeurd door de OR van Yarden en die van DELA. Hiermee is een belangrijke integratiedoelstelling voor 2021 gerealiseerd.

## Resultaten, operationeel

De klanttevredenheid was wederom zeer goed, maar stond in Nederland het laatste kwartaal onder druk vanwege een mindere bereikbaarheid van ons klantcontactcenter. Dit kwam enerzijds door veel vragen omtrent de noodzakelijke verbetering van de toegangsbeveiliging van onze online dienstverlening en anderzijds door een krappe bezetting. DELA België wist de klanttevredenheid licht te verbeteren. Hier liet de afdeling Klantenservice juist een sterke verbetering zien.

Voor meting van de medewerkerstevredenheid gebruikten we tot en met 2020 een onderzoek van Great Place to Work (GPTW). Deze methodiek heeft ons de afgelopen jaren veel gebracht en heeft ons gestimuleerd om verder te verbeteren. Ondanks dat we enkele jaren op rij de eerste plaats behaalden, hebben we naar een andere benchmark gezocht. We willen als organisatie nieuwsgierig blijven. Er valt altijd te leren. We kozen voor een onderzoek door

Effectory. Onze eerste resultaten zijn goed. Ten opzichte van het gemiddelde van alle deelnemende bedrijven scoren we op alle thema's hoger. Als we onze scores vergelijken met de best presterende bedrijven, dan valt ook op dat er nog ruimte voor verbetering is. Daar is het om te doen en hiermee zijn we dan ook inmiddels voortvarend aan de slag gegaan.

In alle drie de landen Nederland, België en Duitsland laat DELA groei zien voor wat betreft het aantal verzekerden. DELA Nederland, België en Duitsland groeiden ieder autonoom met meer dan 30.000 verzekerden. De zogenaamde 'vrije markt'-uitvaarten bleven in de eerste helft van 2021 achter op ons groeiplan. Dit kwam mede omdat wij als marktleider de coronabeschermende maatregelen strikt toepasten en dat kostte klanten. In de tweede helft van het jaar, waarin minder beperkende maatregelen noodzakelijk waren en we een soortgelijke dienstverlening konden aanbieden als onze concurrenten, realiseerden we in dit segment een duidelijk herstel. Inmiddels zijn we in 2022 onze commerciële kracht in dit marktsegment verder aan het vergroten.

DELA geniet een uitstekende reputatie. De overname van Yarden en de zichtbaarheid rond de pandemie hebben bijgedragen aan de verdere verbetering hiervan in 2021. Nog nooit is de reputatiescore zo goed geweest als in in het verslagjaar.

### **Resultaten, financieel**

Financieel liggen de resultaten in lijn met onze doelen. Het operationeel resultaat verbeterde met 41 procent tot € 54 miljoen. Het beleggingsresultaat is met € 646 miljoen fors. Het businessmodel van DELA met een offensieve beleggingstrategie zorgt ervoor dat de waarde van onze beleggingen van jaar tot jaar schommelt, maar in 2021 pakte het resultaat uit in ons voordeel en dit leverde een nettorendement op van 9,3 procent. Het jaar 2021 sloten we af met een groepsresultaat na belastingen van € 435 miljoen. Dat is natuurlijk een prima resultaat, maar is in het geval van DELA niet zo veelzeggend. Want waar wij in jaren met verlies veel winstdeling kunnen geven, konden we dat in 2021 juist niet vanwege de extreem lage rente. Onze resultaten schommelen als gevolg van onze beleggingsmix enorm. Uiteindelijk gaat het om onze solvabiliteit en die is eind 2021 met 266 procent onverminderd robuust. Zo zorgen we dat de premiestijging van de natura-uitvaartverzekeringen van onze leden door de tijd heen zo laag mogelijk blijven. Gelukkig hebben wij in 2021 de inflatie van de uitvaartkosten beperkt kunnen houden.

### **Op koers**

Naast alle drukte vanwege COVID-19 en de overname van Yarden zijn we voortvarend aan de slag gegaan met onze nieuwe koers, een koers gestoeld op solidariteit & continuïteit. Wij stellen in alle landen waar we werken het lidmaatschap centraal, met als domein 'overlijden én doorgeven'. Dat gaat veel verder dan het verzekeren en verzorgen van uitvaarten alleen. Daarmee bouwen we voort op initiatieven uit voorgaande jaren, maar met een veel scherpere focus. Buiten het merk DELA, maar onder de vlag van de coöperatie, gaan we bovendien verder. Nog steeds met solidariteit & continuïteit als vertrekpunt kijkt ons Innovatielab naar nieuwe domeinen in Nederland, voor de bouw van een nieuwe pijler onder de coöperatie. Dat laatste vereist veel geduld, maar de eerste stappen zijn gezet en we zijn gewend aan lange termijnen en verre horizons.

Bij het schrijven van dit jaarverslag zijn we evenwel enorm geschokt door de oorlog in Oekraïne. Die maakt het een stuk moeilijker om in de toekomst te kijken, De betrokkenheid bij wat daar gebeurt en de miljoenen vluchtelingen is groot, ook onder onze medewerkers. Het raakt onze bedrijfsvoering verder in vele facetten. Toch moeten wij blijven geloven in onze kracht. Sterker nog, het conflict in Oost-Europa maakt het alleen nog maar relevanter om de eigen waarden tegen het licht te houden en daarvoor te willen strijden.



Op 11 maart 2022 bestond coöperatie DELA 85 jaar, een mooie mijlpaal. In de decennia dat DELA bestaat, zijn we trouw gebleven aan wie we zijn en waar we voor staan. DELA is inmiddels een coöperatie van miljoenen mensen. Maar om bij de tijd te blijven, weten we telkens mee te veren met maatschappelijke, economische en technologische veranderingen en de bakens te verzetten. Nu en tot in de verre toekomst.

Eindhoven, 30 april 2022

DELA Coöperatie

### **Het bestuur**

E. (Edzo) Doeve, CEO / voorzitter

J.A.M. (Jack) van der Putten, CCO / vicevoorzitter

J.L.R. (Jon) van Dijk, CFRO



# Profiel

**Coöperatie DELA is een internationale verzekeraar en uitvaartorganisatie. We verzorgen een waardige uitvaart voor onze verzekerden en klanten. We helpen nabestaanden met afscheid nemen en stimuleren dat herinneringen, ervaringen en waarden worden doorgegeven. Zo verbinden we generaties. Ons coöperatieve model is onze kracht. Solidariteit en continuïteit vormen hierin het fundament. De coöperatie is er voor ruim vijf miljoen verzekerden in drie landen. Wij zijn er voor iedereen. Voor elkaar.**

## Coöperatief businessmodel

Wat met een rotsvaste overtuiging en het nodige doorzettingsvermogen begon, leidde tot de oprichting van begrafenisvereniging 'Draagt elkanders lasten' en groeide in 85 jaar uit tot een krachtig collectief met een uniek coöperatief businessmodel.

Wat DELA zo bijzonder maakt is dat het de coöperatie is gelukt om rondom het ideaal van solidariteit een duurzaam bedrijfsmodel te ontwikkelen. Door te zorgen voor een sterk collectief van mensen, door financiële buffers aan te leggen en door op tijd de bakens te verzetten, is de coöperatie zeer succesvol gebleken. Van generatie op generatie.

## Ons fundament: solidariteit en continuïteit

Mensen bijstaan in moeilijke periodes, ongeacht achtergrond, rang of stand. Dat is wat ons werk betekenis geeft. Wij zijn een coöperatie en daarbij horen twee belangrijke sleutelwoorden als fundament: solidariteit kan niet zonder continuïteit en andersom.

### Solidariteit

Eerst is er de solidariteit. Vele kleintjes maken sterk; samen krijg je nu eenmaal meer voor elkaar. Daarvoor zorgen we als krachtig collectief op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Samen zijn wij de coöperatie. Dat betekent concreet het delen van lasten én lusten: gaat het minder? Dan dragen we allemaal bij. En als het goed gaat, profiteert iedereen.

Die solidariteit is niet vrijblijvend. Daarvoor moet je jezelf willen verbinden aan het collectief via het lidmaatschap van DELA. Dat solidariteit werkt, bewijzen de miljoenen mensen die zich bij onze coöperatie aansloten.

### Continuïteit

We streven naar een duurzaam en robuust coöperatief model waarbij we de financiële basis willen versterken door groei te realiseren en onze inkomstenbronnen te verbreden. In de verbinding met onze leden streven we naar een relatie op lange termijn. Het creëren van meerwaarde voor onze leden en klanten staat voorop. Groei is geen doel op zich maar voor de continuïteit van de coöperatie wel van wezenlijk belang. Met ledengroei houden we de premies zo laag mogelijk en zetten we de solidariteit van generatie op generatie door. Zo blijft onze coöperatie vitaal en zorgen we voor continuïteit, het tweede sleutelwoord.

## Van en voor leden

DELA is een coöperatie. Leden zijn samen collectief 'eigenaar' van DELA. Winsten komen hen ten goede en hiermee wordt de premie laag gehouden en de prijsstijging van een uitvaart gecompenseerd. Het bestuur van DELA en de commissarissen die toezicht houden, leggen verantwoording af aan de leden via de algemene vergadering. Het coöperatieve model is een unieke borging voor de belangen van verzekerden, ongeacht of zij (actief) lid zijn.

DELA kent in totaal meer dan 5,3 miljoen verzekerden. Daarvan zijn bijna 3,2 Nederlandse verzekerden tegelijkertijd lid van coöperatie DELA. In 2022 is ook voor Belgische verzekerden de weg naar het lidmaatschap van de coöperatie geopend. Toetreding door Duitse verzekerden wordt onderzocht. Voor de polishouders van Yarden-verzekeringen zullen we op middellange termijn onderzoeken of zij als lid kunnen instromen. Leden zijn georganiseerd in 40 geografische afdelingen. Vier afdelingen zijn toegevoegd in 2021 als gevolg van de overname van Yarden. Iedere afdeling kiest een vertegenwoordiger en plaatsvervanger. Zij vormen samen de algemene vergadering en fungeren collectief als 'aandeelhouder' van DELA. Zo hebben de leden de laatste stem in het algemene beleid van de DELA.

## Beleggen voor de lange termijn

DELA heeft een jaarlijks premie-inkomen van bijna € 600 miljoen en beheert een vermogen van ruim € 9 miljard. Anders dan bij schadeverzekeraars is de verzekeringsportefeuille bij DELA opgebouwd uit langlopende verplichtingen. Dat heeft consequenties voor ons beleggingsbeleid dat we dan ook zorgvuldig op deze verplichtingen hebben afgestemd.

Een ander uniek, solidair karakter van de coöperatie is dat leden zelf een beperkt risico mededragen. In uitzonderlijke marktomstandigheden kan de premie gering additioneel worden verhoogd om de solvabiliteit van het collectief op peil te houden. Hierdoor kan in normale marktomstandigheden de premie daarentegen lager worden gehouden.

## Internationaal

DELA bestaat uit verzekerings- en uitvaartbedrijven in zowel Nederland als België. In Nederland telt DELA 99 uitvaartcentra en 46 crematoria. In België zorgt DELA met 64 uitvaartcentra (vanuit 122 locaties), 3 crematoria en een repatriëringscentrum dagelijks voor een waardig afscheid. Sinds 2018 is DELA als verzekeraar ook in Duitsland actief.

De overname van Yarden in 2021 zorgde in eerste instantie voor een toename van 47 uitvaartcentra en 24 crematoria. Als gevolg van de voorwaarde voor goedkeuring van de overname heeft DELA in 2021 twee Yarden-uitvaartcentra verkocht. In 2022 zijn zes Yarden-crematoria (met in totaal drie uitvaartcentra) en één DELA-crematorium (waar ook een uitvaartcentrum gevestigd is) verkocht. Per saldo zorgt de overname van Yarden zo voor een toename van 41 uitvaartcentra en 17 crematoria.

## Waarde creëren voor stakeholders

### Voor onze maatschappij

DELA is een coöperatie met een missie. In 1937 opgericht om een waardig afscheid mogelijk te maken voor iedereen, ongeacht rang of stand. In verbinding met anderen, in het doorgeven van het leven, wordt samen méér betekenis aan het leven gegeven. Door te luisteren, door te vragen, helpen wij anderen méér betekenis te ontdekken.

### Voor onze leden en klanten

Door uitvaarten zowel te verzekeren als te verzorgen, maken we dat waar. Met meer dan 150 uitvaartcentra, 54.500 uitvaarten per jaar en ruim vijf miljoen verzekerden is coöperatie DELA marktleider in de Benelux en scale-up in Duitsland. DELA helpt mensen met een begrafenis of crematie, repatriëring, nabestaandenzorg en financiële diensten op deze terreinen, tegen een eerlijke prijs.

Als coöperatie staan we voor iedereen klaar met raad en daad. Voor de leden investeren we in onze dienstverlening waarbij de hele samenleving gebruik kan maken van onze faciliteiten, zoals onze crematoria en uitvaartcentra. Onze leden profiteren het meest van de voordelen via het lidmaatschap van de coöperatie.

Behalve dat leden bij ons verzekerd zijn, willen we waardevolle contacten met leden opbouwen over vraagstukken op het domein van overlijden en doorgeven. Dat gaat veel verder dan de uitvaart. Denk aan het vastleggen van uitvaartwensen, inschakelen van onze notariusservice en hulp bieden bij voogdij, nalatenschap, rouwverwerking etc. Diensten ontwikkeld vanuit de behoeften van onze leden. Dat lukt alleen als we onze leden goed kennen door naar ze te luisteren. In toenemende mate richten we ons ook bewuster op het 'doorgeven' in het leven. Naast de periode rond een uitvaart willen we helpen bij het delen en doorgeven van waarden, gebeurtenissen, verhalen en levenslessen.

### Voor onze dierbaren

Alles wat we doen staat het teken van het verbinden van generaties. De dood hoort bij het leven. Nadat een dierbare ons is overleden, gaat het leven weer door maar dat valt niet altijd mee. DELA helpt nabestaanden de draad van het leven weer op te pakken. Zo helpen we met nabestaandenzorg en diensten op het gebied van onder meer voogdij, erven en schenken. Want wat je meegeeft is wat je straks achterlaat. We stimuleren om bij leven wat van waarde is door te geven, zoals herinneringen, ervaringen en waarden.

### Voor onze mensen

Onze mensen zijn de drijvende kracht achter de coöperatie. DELA heeft ultimo 2021 circa 3.000 medewerkers (circa 2.200 fte) in dienst die vanuit drie landen dagelijks op betrokken, integere en ondernemende wijze invulling aan de missie van DELA. Dag in dag uit werken zij aan de groei van ons ledenbestand, aan gewilde producten, goede beleggingsresultaten, excellente dienstverlening, een waardige uitvaart, een duurzame en kostenefficiënte bedrijfsvoering en aan onze eigen medewerkerstevredenheid. Zij ervaren DELA als een organisatie die ook betrokken is bij hen, waar ze eerlijk behandeld worden, iedereen vertrouwen krijgt en waar ruimte is voor persoonlijk groei en ontwikkeling.

# 2021 in cijfers

## KLANTTEVREDENHEID

**64**

NPS-score (2020: 66)

Meer info →



## REPUTATIE

**76**

RepTrak-score (2020: 74)

Meer info →



## MEDEWERKERTEVREDENHEID

**52**

Effactory eNPS (2020: niet beschikbaar)

Meer info →



## VERZEKERDEN

**5,30 miljoen**

Aantal (2020: 4,25 miljoen)

Meer info →



## UITVAARTEN

**54.416**

Aantal (2020: 51.590)

Meer info →



## CREMATIES

**40.408**

Aantal (2020: 35.602)

Meer info →



## WINSTDELING

**€ 5,9 miljoen**

(2020: € 43,0 miljoen)

Meer info →



## NETTO-OMZET

**€ 752 miljoen**

(2020: € 631 miljoen)

Meer info →



## SOLVABILITEIT

**266%**

Solvency II-ratio (2020: 270%)

Meer info →



## DEKKINGSGRAAD

**129%**

Jaargemiddeld (2020: 122%)

Meer info →



## CO2-EMISSION

**38,0 kiloton**

Footprint (2020: niet vergelijkbaar)

Meer info →



## MEDEWERKERS

**2.177**

Fte (2020: 1.585)

Meer info →



## Groep, niet-financieel

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Klanttevredenheid</b>					
<i>NPS</i>					
Nederland*	56	61	60	53	52
België**	70	70	66	52	43
Totaal* (gewogen naar respondenten)	64	66	62	53	49
<b>Reputatie</b>					
Nederland, leden	84	82	80	79	80
Nederland, niet-leden*	71	69	67	65	65
Nederland (RepTrak-pulse)	76	74	72	71	71
België ('DELA is dé uitvaartspecialist')	73%	70%	67%	70%	72%
<b>Medewerkertevredenheid</b>					
<i>GPtW-score***</i>					
Nederland		88	88	89	84
België		87	87	87	83
Totaal		88	88	88	84
<i>Effectory eNPS***</i>					
Nederland	51				
België	54				
Totaal	52				
<b>Medewerkers</b>					
<i>Fte, ultimo jaar</i>					
Nederland	1.735	1.154	1.113	1.115	1.017
België	415	408	392	369	357
Duitsland	28	23	19	11	6
Totaal	2.177	1.585	1.524	1.495	1.380
<b>CO2-emissie</b>					
<i>x 1 ton. Netto, excl. beleggingen****</i>					
Scope 1	4.577	338	324		
Scope 2	2.602	-	-		
Scope 3	30.804	18.728	35.169		
Totaal	37.983	19.066	35.493		
Nederland, excl. Yarden	21.109	19.066	35.493		
Nederland, Yarden	7.824	-	-		
België	8.990	-	-		
Duitsland	60	-	-		
Totaal	37.983	19.066	35.493		

\* Exclusief Yarden.

\*\* Wijziging ten opzichte van eerdere publicatie als gevolg van herberekening.

\*\*\* Met ingang van 2021 aangepast van GPtW- naar Effectory-score.

\*\*\*\* 2021: DELA Nederland (incl. Yarden), DELA België en DELA Duitsland. t/m 2020: alleen DELA Nederland.

## Groep, financieel

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Omzet</b>					
<i>x € 1.000</i>					
Omzet Verzekeren	592.472	516.792	480.189	450.891	438.191
Omzet Uitvaartbedrijf	317.723	267.633	244.865	241.155	237.110
Af: Interne omzet	-161.202	-153.426	-130.872	-127.680	-121.028
Overige omzet	3.236	148	10	109	3.418
Netto-omzet	752.229	631.147	594.192	564.475	557.691
<b>Verdeling van opbrengsten uit beleggingen</b>					
<i>x € 1.000</i>					
Opbrengsten uit beleggingen	646.420	74.659	664.185	-139.287	422.973
Af: voor toekomstige verzekeringsuitkeringen*	160.094	144.482	137.065	130.314	124.624
Af: voor premiebeperking verzekeringen**	5.940	42.994	42.323	42.321	17.753
Resteert voor financiële positie coöperatie***	480.386	-112.817	484.797	-311.922	280.596
<b>Balans</b>					
<i>Tenzij anders aangegeven: x € 1 miljoen</i>					
Balanstotaal	9.894	7.120	6.939	6.159	6.111
Waarde beleggingen	9.080	6.592	6.482	5.686	5.742
Technische voorziening	7.172	5.155	4.870	4.584	4.291
Eigen vermogen	1.778	1.343	1.434	1.048	1.251
... in percentage van technische voorziening	25%	26%	29%	23%	29%
<b>Verzekerd kapitaal</b>					
<i>x € 1 miljoen</i>					
Verzekerd kapitaal	68.678	57.841	49.915	42.987	38.548
<b>Dekkingsgraad</b>					
Gemiddelde dekkingsgraad****	129%	122%	156%	175%	189%
<b>Solvabiliteit</b>					
Solvency II-ratio	266%	270%	296%	373%	309%

\* Op basis van een rekenrente toegevoegd aan de technische voorziening.

\*\* Winstdeling.

\*\*\* Opbrengsten uit beleggingen, beschikbaar voor vermogensaanwas.

\*\*\*\* Het gemiddelde van 12 standen ultimo maand. De gemiddelde dekkingsgraad vormt de basis voor de winstdeling in het opvolgende jaar.

## Verzekeraar

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Klanttevredenheid</b>					
<i>NPS*</i>					
Nederland	51	53	50	43	42
België	58	57	52	39	30
Totaal (gewogen naar respondenten)	54	55	52	40	34
<b>Verzekerden</b>					
<i>Aantal ultimo jaar</i>					
Nederland	4.287.483	3.304.917	3.255.079	3.218.355	3.176.382
België	908.822	878.088	856.458	835.392	758.456
Duitsland	103.786	67.195	29.496	4.100	-
Totaal	5.300.091	4.250.200	4.141.033	4.057.847	3.934.838
<b>Premie-inkomen</b>					
<i>x € 1.000. Na aftrek van herverzekeringspremie</i>					
Uitvaartplan, Nederland	294.910	277.669	264.662	257.445	254.172
Leefdoorplan, Nederland	30.309	30.200	29.542	26.044	23.947
Spaarplan, Nederland	79.571	69.694	60.587	58.091	57.741
Yarden, Nederland	29.728				
Totaal Nederland	434.518	377.563	354.791	341.580	335.860
België	136.258	128.763	121.912	108.905	98.913
Duitsland	21.696	10.466	3.476	297	-
Totaal	592.472	516.792	480.179	450.782	434.773

\* Excl. klantenservice en Yarden.

## Klantenservice

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Klanttevredenheid</b>					
<i>NPS*</i>					
Nederland	39	50	45	35	32
België	68	60	54	32	26
Totaal (gewogen naar respondenten)	53	55	46	35	32
<b>Telefonische contacten</b>					
<i>Aantal</i>					
Nederland**	297.102	254.651	244.297	290.906	261.461
België	143.940	167.959	199.762	255.227	242.744
Totaal	441.042	422.610	444.059	546.133	504.205

\* Exclusief Yarden

\*\* Inclusief Yarden vanaf 1 augustus 2021



## Uitvaartbedrijf

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Klanttevredenheid nabestaanden</b>					
<i>NPS*</i>					
Nederland	72	73	76	71	70
België	82	80	78	74	71
Totaal (gewogen naar respondenten)	77	76	77	72	70
<b>Nabestaandenzorg</b>					
<i>Aantal gesprekken</i>					
Nederland* (telefonisch)	49.621	45.959	38.977	33.580	31.920
België (fysiek en telefonisch)	9.604	10.076	8.851	8.745	8.792
Totaal*	59.225	56.035	47.828	42.325	40.712
<b>Uitvaarten</b>					
<i>Aantal</i>					
Nederland	42.421	38.144	33.645	33.422	31.821
België	11.995	13.446	11.136	11.461	11.795
Totaal	54.416	51.590	44.781	44.883	43.616
<b>Crematies</b>					
<i>Aantal in eigen crematoria</i>					
Nederland	32.747	26.296	24.137	23.984	22.781
België	7.661	9.306	8.387	8.367	10.013
Totaal	40.408	35.602	32.524	32.351	32.794
<b>Omzet</b>					
<i>x € 1.000</i>					
Nederland	258.431	206.656	191.841	188.635	182.508
België	59.292	60.977	53.024	52.520	54.602
Totaal	317.723	267.633	244.865	241.155	237.110

\* Exclusief Yarden.

# Koers en strategie

**DELA bestaat in 2022 vijftientig jaar. Met onze missie zijn we trouw gebleven aan onze oprichters. Het coöperatief businessmodel is robuust en onze koers bepaalt hoe we waarde creëren voor onze stakeholders, maar ook hoe de leden van de coöperatie vanuit wederkerige solidariteit met elkaar waarde creëren. Onze meerjarenstrategie leidt ons de toekomst in, op weg naar DELA's gewaagde doelen. Solidariteit en continuïteit vormen daarbij het fundament van onze coöperatie. Overlijden en doorgeven zijn onze huidige domeinen. In 2021 hebben we het fundament voor de strategieperiode tot en met 2025 nader uitgewerkt.**

In het najaar van 2020 is de strategie 2021-2025 vastgesteld. In Nederland is de verdere uitwerking van de strategische doelen enigszins getemporeerd, met name vanwege de overname van Yarden. Daarnaast is in alle landenorganisaties prioriteit gegeven aan de extra drukte rondom Covid-19. 2021 vormde derhalve een overgangsjaar waarin de gekozen richting verder is uitgewerkt, waaronder de ambitie op de zes hoofddoelen voor 2025.

## **Solidariteit en continuïteit**

Vele kleintjes maken sterk. Gezamenlijk krijg je meer voor elkaar. Een krachtig collectief op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Samen zijn wij de coöperatie: als het minder gaat, dragen we allemaal bij en als het goed gaat profiteert iedereen. Dat solidariteit werkt, bewijzen de miljoenen mensen die zich bij onze coöperatie hebben aangesloten. Met de groei van het aantal verzekerden houden we de premies zo laag mogelijk en wordt de onderlinge solidariteit duurzaam doorgezet. Van generatie op generatie. Solidariteit kan niet zonder continuïteit en andersom. De leden en de DELA-organisatie borgen samen de continuïteit van de coöperatie.

**'Onze missie is gericht op verbinding door solidariteit. Dat wil zeggen: de kracht van solidariteit aanwenden voor het verbinden van de samenleving en het borgen van de continuïteit van de coöperatie. Zo zorgen wij samen voor elkaar.'**

## Gewaagd doel 2021-2025

### DELA Groep

DELA Groep kent op weg naar 2025 het volgende gewaagde doel: 'In 2025 heeft onze coöperatie solidariteit en coöperatief ondernemen nieuw leven ingeblazen.' Het gewaagde doel wordt bereikt als de doelen van de zelfstandige bedrijfsonderdelen binnen DELA Groep worden gerealiseerd. Doel van DELA Nederland en DELA België is te groeien binnen het domein van overlijden en doorgeven. Zo realiseren we nieuwe aanwas en retentie van leden, waarbij de interacties met bestaande leden toenemen en daarmee de relatie met hen zich verder ontwikkelt. We willen op meer vraagstukken rondom overlijden en doorgeven hulp bieden. Bij DELA Duitsland wordt de huidige ontwikkeling doorgezet. Naast de groei via makelaars, ontwikkelen we hier ons online-kanaal. Een ander aspect van het gewaagde doel van DELA Groep is de groei buiten het huidige domein. Hierbij denken we aan de ontwikkeling van nieuwe solidaire businessmodellen op andere maatschappelijke vraagstukken dan overlijden. Voor deze ontwikkeling is buiten de zelfstandige bedrijfsonderdelen een InnovatieLab opgezet.

### DELA Nederland

Het gewaagd doel in Nederland gaat in het bijzonder in op het lidmaatschap: 'In 2025 vinden onze leden het lidmaatschap waardevol, omdat we ze helpen bij alle vraagstukken rondom overlijden.' Dat begint met het opbouwen en versterken van de relatie met onze leden. Door het bieden van een luisterend oor. Ook willen we hen actief betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Door nieuwe ledenservices toe te voegen maken we het lidmaatschap steeds waardevoller. We willen dat onze leden zich verbonden voelen met waar we als coöperatie voor staan en ervaren dat we er écht voor ze zijn.

### DELA België

Het gewaagd doel in België gaat over nog waardevoller worden voor onze klanten en over groei: "in 2025 voelen ruim 600.000 families rondom overlijden meer hoop en perspectief in hun leven". De 600.000 hierin staat voor een combinatie van verzekerde families en verzorgde uitvaarten. Ook in België willen we de relatie met onze klanten intensiveren en dit inzetten om onze producten en diensten te verfijnen, zodat ze optimaal aansluiten bij de behoefte. Daarnaast ligt de nadruk op groei, zowel bij Verzekeren en Verzorgen. Bij Verzorgen is er daarnaast speciaal aandacht voor het realiseren van een duurzaam financieel rendement.

### DELA Duitsland

De komende jaren gaan we ook in Duitsland de mogelijkheden van een separaat lidmaatschap verkennen en onderzoeken we of klanten hiervoor bereid zijn te betalen. Ook willen we onze producten voorzien van meer wederkerige solidariteit in de vorm van het delen van de lusten én de lasten. De markt voor uitvaartverzekeringen is in Duitsland nog relatief onbewerkt. Als partij binnen het domein overlijden wil DELA deze markt vergroten en hiermee ook onze groei verder aanjagen.

### Innovatie

DELA wil solidariteit voor zoveel mogelijk mensen en deze op zoveel mogelijk manieren laten werken. We zijn ervan overtuigd dat saamhorigheid en de kracht van het collectief ook het verschil kan maken op andere domeinen dan overlijden en doorgeven. Via autonome ontwikkelingen en overnames wil DELA nieuwe, gezonde businessmodellen ontwikkelen waarmee eveneens groei van het aantal leden kan worden gerealiseerd.

## Overlijden en doorgeven

De missie van DELA Groep is gericht op verbinding door solidariteit. Dat wil zeggen: 'de kracht van solidariteit aanwenden voor het verbinden van de samenleving en het borgen van de continuïteit van de coöperatie. Zo zorgen wij samen voor elkaar'. Deze missie is gestoeld op de overtuiging dat we geloven dat we er zijn voor elkaar. Dat we

elkaar helpen en elkaars lasten dragen. Opdat we daarna allemaal de lusten genieten. Ook zijn we ervan overtuigd dat saamhorigheid en de kracht van het collectief het verschil kan maken. Dat solidariteit werkt, ook op andere domeinen dan overlijden en doorgeven.

## Hoofddoelen

Om het gewaagde doel concreter te maken, zijn er zes hoofddoelen geformuleerd: drie doelen onder solidariteit en drie doelen onder continuïteit.

### Solidariteit

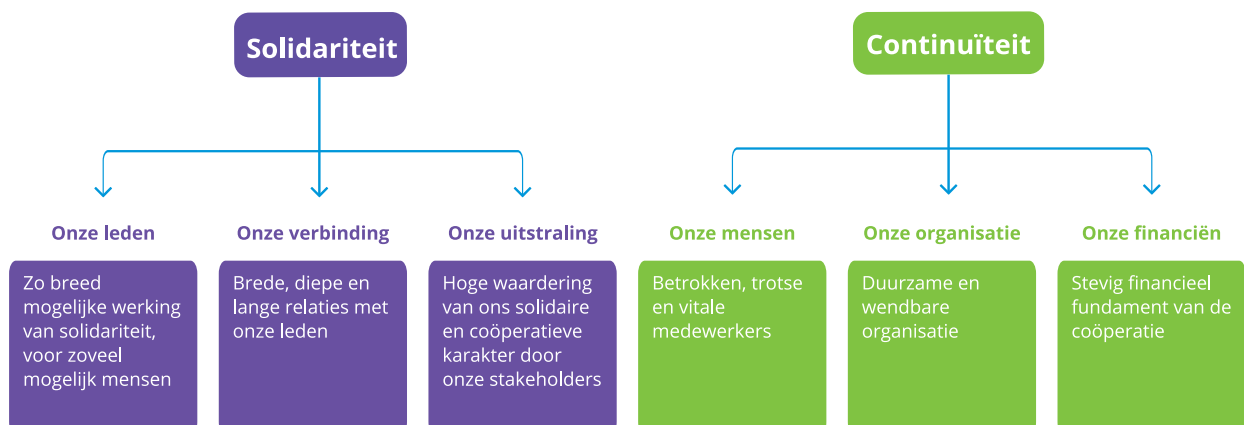
Het start met het opbouwen van een waardevol lidmaatschap door enerzijds de gevoelsmatige verbondenheid van de leden met waar de coöperatie voor staat en anderzijds met invulling van wat DELA voor de leden kan betekenen. Dat gaat om het bieden van hulp op het domein van overlijden en doorgeven met steeds meer producten en diensten, waardoor er een langdurige verbinding en relatie met de leden ontstaat. DELA wil haar uitstraling van betrouwbaar, professioneel, behulpzaam en menselijk verder verstevigen, zowel naar de bestaande leden als naar de samenleving als geheel. Samen met het solidaire en coöperatieve karakter maakt dit DELA uniek en onderscheidend.

### Continuïteit

Om onze ambitie op solidariteit te kunnen waarmaken, vraagt dat het nodige van de organisatie. De medewerkers zijn de drijvende kracht achter de coöperatie. DELA investeert stevig in haar mensen om te zorgen dat zij betrokken, trots en vitaal zijn en ruimte hebben voor persoonlijke ontwikkeling. De COVID-19 periode heeft aangetoond dat we als organisatie wendbaar zijn en over veerkracht en doorzettingsvermogen beschikken. Belangrijke voorwaarden om te kunnen versnellen in de organisatieontwikkeling is digitalisering van processen en systemen en het op orde brengen van processen, protocollen en de ruimte voor flexibiliteit die daarmee ontstaat. Het helpt bij het waarborgen van continuïteit en ondersteunt in de realisatie van de ambitie op lidmaatschap en domeinontwikkeling. Tegelijkertijd zetten we stevig in op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen om in 2030 een volledig CO<sub>2</sub>-neutrale bedrijfsvoering te hebben.

We beschikken dankzij een solide financieel beleid over een stevige financiële basis. Om op de lange termijn de continuïteit van de coöperatie beter te kunnen waarborgen, wil DELA deze basis verder verbreden met inkomsten uit meerdere producten en diensten. Het minder afhankelijk worden van het DELA UitvaartPlan, de natura-uitvaartverzekering in Nederland waar het 85 jaar geleden mee begon, vergt echter tijd.

## Solidariteit en continuïteit



# Personalia bestuur

## **Drs. E. (Edzo) Doeve MAIA (1956), CEO, voorzitter**

Man, Nederlandse nationaliteit. Functie DELA Groep: CEO, voorzitter bestuur (sinds 2004). Aandachtsgebieden: strategie, internationalisering, algemeen beleid, HR, communicatie, MVO, internal audit, informatietechnologie, inkoop en bestuurs- en juridische zaken. Tevens algemeen directeur DELA Nederland (sinds 2004). Dienstverband: onbepaalde tijd. Nevenfuncties: voorzitter bestuur Nationaal Uitvaartmuseum Tot Zover, Voorzitter raad van toezicht Eindhoven 365, voorzitter Stichting Promotors Van Abbemuseum, voorzitter vereniging Impact 040, bestuurslid Stichting DELA Fonds, lid raad van advies Brabantse Dag, lid raad van advies ORMIT.

## **Ir. J.A.M. (Jack) van der Putten MMO (1959), CCO, vicevoorzitter**

Man, Nederlandse nationaliteit. Functie DELA Groep: CCO, lid bestuur (sinds 2010) en plaatsvervangend voorzitter (sinds 2010). Aandachtsgebieden: strategie, verzekeren, coöperatiezaken, uitvaartverzorging en uitvaartdiensten, klantintelligentie en -processen, klantenservice en innovatie. Tevens directeur DELA Nederland (sinds 2010) en CEO Yarden Holding B.V. (vanaf augustus 2021). Dienstverband: onbepaalde tijd. Nevenfuncties: voorzitter Stichting Onbeperkt Genieten, lid raad van commissarissen UNC Holding B.V.

## **Dhr. J.L.R. (Jon) van Dijk RA (1957), CFRO**

Man, Nederlandse nationaliteit. Functie DELA Groep: CFRO, lid bestuur (sinds 2014). Aandachtsgebieden: strategie, extern toezicht, finance, control, actuaariaat, tax, vermogensbeheer en tweedelijns risicomanagement. Tevens CFO Yarden Holding B.V. (vanaf augustus 2021). Dienstverband: onbepaalde tijd. Nevenfuncties: penningmeester stichting Los Niños, bestuurslid Stichting Derdengelden Muntenburg Advocatuur (met ingang van april 2022), lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Financiën en Vastgoed van Stichting Oktober.

**Jon van Dijk (links), Edzo Doeve en Jack van der Putten**



# Personalia rvc

De raad van commissarissen (rvc) telt zes leden. Voor alle commissarissen geldt dat zij in de rvc van DELA Coöperatie U.A., DELA Holding N.V. en DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. zitting hebben. Daarnaast vormen vier commissarissen vanaf augustus samen met de heer J.H. (Janhein) Pieterse de rvc van Yarden Holding B.V. De betreffende vier commissarissen zijn hieronder aangegeven met een asterix\*.

## **J.W.Th. (John) van de Steen\* (1954), voorzitter**

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd in 2019. In eerste termijn. Functie: beroepsmatig toezichthouder, DGA Ansteen Holding B.V. Overige nevenfuncties: voorzitter rvc BinckBank N.V., voorzitter rvc Princess Sportsgear & Traveller B.V., lid bestuur Stadhold (Randstad) Insurances S.A. en Stadhold Reinsurances S.A., bestuurslid vereniging AEGON, ambassadeur Koninklijk Concertgebouw Orkest, vice-voorzitter en lid rvc RAI Holding B.V. (tot april 2021).

## **Prof. dr. J.J.A. (Hans) Leenaars RA\* (1952), vicevoorzitter**

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd in 2015. In tweede termijn. Functie: beroepsmatig toezichthouder. Overige nevenfuncties: lid raad van bestuur Stichting John van Geunsfonds, voorzitter raad van toezicht stichting Het Klooster Breda, voorzitter bestuur van stichting Via Nobel, voorzitter raad van advies ILFA B.V.

## **Dhr. G.C.A.M. (Frits) van Bree RA (1952), secretaris - vanaf 4 september 2021**

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd in 2021, vanuit de leden van de algemene vergadering. In eerste termijn. Functie: beroepsmatig toezichthouder. Overige nevenfuncties: ledenraadslid Vereniging Eigen Huis.

**Hans Leenaars (links), John van de Steen, Georges de Méris, Georgette Fijneman, Frits van Bree, Willemien Caderius van Veen**



**Mw. drs. W.A.P.J. (Willemien) Caderius van Veen RA\* (1959)**

Vrouw, Nederlandse nationaliteit. Benoemd in 2014. In derde termijn. Functie: beroepsmatig toezichthouder, DGA Caadje BV. Overige nevenfuncties: voorzitter visitatiecommissie Pensioenfonds Lloyds Register Nederland, lid rvc Woningcorporatie Trivire, voorzitter raad van toezicht (rvt) Stichting Icone (vanaf oktober), voorzitter rvt bedrijfstakpensioenfonds voor de Agrarische en Voedselvoorzieningshandel (tot november), lid rvc woningcorporatie Waterweg Wonen (tot juli).

**Mw. drs. G.M. (Georgette) Fijneman (1966) - vanaf 5 februari 2022**

Vrouw, Nederlandse nationaliteit. Benoemd in 2022. In eerste termijn. Functie: directievoorzitter zorgverzekeraar Zilveren Kruis. Overige nevenfuncties: vice-voorzitter van Zorgverzekeraars Nederland, bestuurslid van het Kansfonds.

**Mr. drs. G.H.C. (Georges) de Méris RA FCA\* (1961)**

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd in 2019, vanuit de leden van de algemene vergadering. In eerste termijn. Functie: extern adviseur Corporate Finance, Forensics & Recovery Joanknecht. Overige nevenfuncties: lid raad van toezicht (rvt) Omroep Brabant, lid rvt Theaterfestival Boulevard (tot maart 2022), voorzitter rvc Hy2Care B.V., lid rvc Caelus B.V., lid rvc Matisse B.V., voorzitter stichting Stop Diabetes Invest, lid bestuur Stichting FSO (vanaf maart 2022).

**Functiebeëindiging in verslagjaar****Drs. J.P. (Jan Pieter) de Pender (1954), secretaris - tot 5 juni 2021**

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd in 2009. Functiebeëindiging wegens afronding derde en laatste termijn.



## **2 Verslag van het bestuur**



# Overname Yarden

## DELA en Yarden: samen verder

We beginnen het verslag van het bestuur met de overname van Yarden: op 2 augustus is Yarden Holding B.V. overgenomen door een dochteronderneming van coöperatie DELA.

### Aanleiding

Yarden verkeerde lange tijd in financiële problemen door de aanhoudende lage rente en daarmee samenhangende lage solvabiliteit. Dat kwam met name door de aanspraken van circa 390.000 pakketpolishouders. DELA zag kans Yarden-verzekeringnemers continuïteit te bieden én meer schaalvoordeel voor DELA-leden te realiseren. De gedachte achter de overname uit solidariteit is dat een sterk collectief een verzwakt collectief helpt, zodat er één nog sterker collectief ontstaat. Dankzij de overname kreeg DELA er circa een miljoen verzekerden en een groot aantal uitvaartcentra en crematoria bij. DELA heeft hierdoor een betere landelijke dekking van eigen locaties. Het is een mooi voorbeeld van een win/win-situatie: dankzij de overname kan DELA financiële stabiliteit met ruimte voor inflatiebescherming bieden aan de Yarden-pakketpolishouders én tegelijkertijd op termijn de kans op winstdeling laten toenemen voor haar eigen leden.

### Wat er aan vooraf ging

Het proces kende een lange weg, met de nodige hobbels en obstakels:

- In 2007 zette Yarden via een en bloc-clausule de polissen eenzijdig om naar een vereenvoudigd model.
- In augustus 2018 bleek deze vereenvoudiging niet rechtmatig te zijn gedaan. Alle pakketpolissen worden hersteld.
- In november 2018 berichtte Yarden De Nederlandsche Bank dat zij niet meer aan de wettelijke solvabiliteitseisen kan voldoen.
- In juli 2019 deed Yarden opnieuw een beroep op de en bloc-clausule in de polisvoorwaarden van de uitvaartverzekering om financieel in herstel te komen.
- In oktober 2019 maakte DELA het voornemen bekend om verzekeraar en uitvaartorganisatie Yarden over te nemen.
- Een groot deel van 2020 is aan de voorbereidingen van de overname gewerkt.
- Een groep van negentien polishouders verzette zich tegen een herstelactie die Yarden in de zomer van 2019 heeft doorgevoerd. Zij waren het niet eens met de versoering van hun pakketpolis. Dit leidde tot een kort geding. Door de uitspraak van de rechter ontstond er onzekerheid over de rechtsgeldigheid van de herstelactie.
- Eind september 2020 stopte DELA de overname omdat het van belang was dat Yarden zelfstandig financieel in herstel zou blijven en hierover onzekerheid was ontstaan door de uitspraak in kort geding. De herstelactie was immers nodig om de financiële positie te verbeteren en was voor DELA een belangrijke voorwaarde om de met Yarden getekende koopovereenkomst tot een overname te laten leiden.
- In november 2020 ging Yarden in een bodemprocedure in beroep tegen de uitspraak van de rechter.
- In december 2020 wijst het Hof de vorderingen van de verzekerden af. Deze uitspraak bevestigt dat de zogenaamde en bloc-clausule het laatste redmiddel was voor de polishouders en dat Yarden geen andere middelen ter beschikking had om weer te voldoen aan de wettelijke solvabiliteitseisen.
- Nadat het Kifid en het Hof uitgesproken hadden dat Yarden in het belang van haar financieel herstel de polisvoorwaarden van de pakketpolissen eenzijdig mocht wijzigen, konden DELA en Yarden opnieuw met elkaar in gesprek gaan.

- In mei besloot de Consumentenbond om haar voorbereidingen voor een bodemprocedure tegen het herstelplan van Yarden te staken. Omdat DELA er toen alle vertrouwen in had dat de herstelactie van Yarden van kracht zou blijven, werd een overname alsnog mogelijk.
- Op 5 mei is de overeenkomst ondertekend.
- Op 2 augustus is Yarden Holding B.V. overgenomen door DELA Holding N.V., een dochterbedrijf van coöperatie DELA. De vereniging Yarden is geen onderdeel van de overname en gaat met ondersteuning van DELA autonoom verder.

## Verzekeringen en beleggingen samengebracht

De verzekeraar Yarden Uitvaartverzekeringen N.V., de dochter van het overgenomen Yarden Holding B.V., is op 4 augustus gefuseerd met DELA Natura- en levensverzekeringen N.V, de verzekeraar van DELA. Zo heeft DELA al haar verzekeringen in dezelfde vennootschap ondergebracht. Het belegd vermogen van de verzekeraar van Yarden vertegenwoordigde op de overnamedatum een waarde van € 1,62 miljard en werd door DELA in beheer genomen. In de paragraaf 'Onze financiën' leest u meer over de gevolgen van de overname van Yarden voor beleggingen en (technische) voorzieningen.

[Onze financiën > overname Yarden](#)

## Voorwaarden van ACM, behoud van marktwerking

DNB en ACM hebben de overname goedgekeurd. Door de overname groeit niet alleen het aantal verzekerden, maar ook het aantal DELA-crematoria in Nederland. Om te voorkomen dat DELA in sommige gebieden in Nederland te groot wordt, heeft de ACM als voorwaarde voor haar goedkeuring gesteld dat DELA zeven crematoria (inclusief vier hiertoe behorende uitvaartcentra) en twee separate uitvaartcentra moet afstoten. DELA had hier rekening mee gehouden en kreeg, gezien de nijpende situatie van Yarden, de tijd om de verkoop na de overname te realiseren. Het gaat om de Yarden-crematoria in Beuningen, Heerlen, Groningen, Schagen, Utrecht en Venlo-Blerick. In de regio Rotterdam heeft DELA haar eigen crematorium in Spijkenisse af te stoten. Bij de separate uitvaartcentra ging het om de Yarden-locaties in Veldhoven en Venray.

Tot het moment van verkoop gaat de dienstverlening op de af te stoten locaties gewoon door en houdt een onafhankelijke partij toezicht zodat de kwaliteit, prijs en service op hetzelfde niveau blijven.

Op 17 augustus werd bekend gemaakt dat de Yarden-locaties in Veldhoven en Venray in zijn geheel aan Van der Stappen Uitvaartverzorging zijn verkocht. Samen met Yarden was Van der Stappen al eigenaar van beide uitvaartcentra, waardoor de verkoop snel kon worden afgerond.

De zeven crematoria inclusief de vier hierbij behorende uitvaartcentra zijn momenteel in fase van verkoop.

DELA zal in de komende 10 jaar geen economisch belang of invloed op de verkochte crematoria en uitvaartcentra verwerven zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de ACM. Na verkoop van de crematoria zijn de voorwaarden van de ACM met betrekking tot behoud van marktwerking ingevuld.

## Pakketpolisverzekerden: geen bijbetaling voor pakketdekking gedurende 10 jaar

Om zelfstandig financieel in herstel te komen, maximeerde Yarden in de zomer van 2019 de waarde van circa 390.000 pakketpolissen. Dit betekende dat er vanaf dat moment door de Yarden-verzekerden moest worden bijbetaald voor de gestegen kosten van de uitvaart. In de periode 2007-2018 beschouwde Yarden een pakketpolis

ten onrechte als een geldverzekering. Nabestaanden ontvangen daarom te weinig vergoeding voor de verzekerde diensten op een pakketpolis. DELA maakt in dergelijke gevallen actief werk van het compenseren van nabestaanden. Hoe zit dat precies?

- **Uitvaart van juli 2019 t/m december 2019**

Yarden was vanaf juli 2019 bezig om deze nabestaanden in dergelijke gevallen geld terug te geven. DELA gaat actief door met deze compensatie. Inmiddels heeft een aantal mensen geld teruggekregen.

- **Uitvaart vanaf 2 augustus 2021**

Voor overlijdens vanaf de overnamedatum geldt dat DELA een bijbetaling op het verzekerde pakket uitvaartdiensten van Yarden tot tien jaar na de overnamedatum helemaal compenseert als het eigen uitvaartbedrijf de uitvaart verzorgt. Na deze tien jaar zal er wel sprake zijn van een bijbetaling, daarbij aangekend dat de gemiddelde waarde van de pakketpolis van Yarden-verzekerden naar verwachting de komende jaren door indexering stijgt.

## **Gevolgen voor DELA-verzekerden**

Op lange termijn biedt de overname DELA-verzekerden voordelen. De premies gaan niet omhoog als gevolg van deze overname en de verzekeringsvoorwaarden blijven hetzelfde. Met Yarden erbij ontstaat een nog sterker collectief in Nederland. Praktisch betekent dit:

- Voortaan landelijke dekking van eigen uitvaartcentra en crematoria.
- Synergie- en kostenvoordelen.
- Extra kans op winstdeling: naar verwachting groeit het vermogen van de coöperatie door extra premie-inkomsten en beleggingsinkomsten. In het begin is er sprake van een investering, naar verwachting wordt die geleidelijk terugverdiend en daarna is er sprake van een voordeel.

## **Start integratie**

Met de overname werd de dagelijkse leiding over Yarden overgedragen aan DELA. Yarden zal volledig worden geïntegreerd in de DELA-organisatie. Om dat zorgvuldig te laten verlopen, neemt DELA de tijd. Het merk Yarden verdwijnt qua verzekeringen en uitvaartdiensten op termijn van de markt. Zie de paragraaf 'Onze mensen' voor een beschrijving van het integratieproces 2021.

### [Onze mensen > Integratie Yarden](#)

In dit jaarverslag presenteert DELA zoveel mogelijk cijfers op geïntegreerde basis. Aangezien Yarden alleen in Nederland activiteiten ontplooit, maakt Yarden daarbij onderdeel uit van DELA Nederland. Niet alle cijfers zijn in dit overgangsjaar echter beschikbaar en/of vergelijkbaar, dit wordt bij de tabellen dan ook zoveel mogelijk toegelicht.

De integratiestrategie laat zich samenvatten in de volgende punten:

- De leden- en klantenbelangen zijn leidend.
- Het DELA-model is leidend.
- 'Best practices' van Yarden nemen we mee en rollen we waar mogelijk DELA-breed uit.
- Het hoofdkantoor is gevestigd in Eindhoven. De kantoorlocatie Almere heffen we op (op termijn).
- Personele consequenties voor de staf/holding en het verzekeringsbedrijf zijn onvermijdelijk. De Yarden-voorwaarden en Sociale Regeling Yarden zijn van toepassing.
- Producten en prijzen van de uitvaartbedrijven worden geharmoniseerd.
- Yarden-polissen worden beheerd vanuit DELA-systemen.
- We onderzoeken de mogelijkheden voor commerciële conversie van Yarden- naar DELA-producten.
- Het merk Yarden zal niet actief meer worden gevoerd, maar stapsgewijs uitgefaseerd worden.

# Onze leden

**Het aantal verzekerden nam in 2021 fors toe. De overname van Yarden was goed voor 90% van de groei. Maar ook groeide de portefeuille zonder het effect van deze overname: de netto-aanwas exclusief Yarden bedroeg circa 102.900 verzekerden, iets minder dan een jaar eerder.**

**De stijging van de gemiddelde uitvaartkosten is beperkt tot 3,0 procent.**

**In 2021 vonden vier ledenvergaderingen plaats, waaronder twee extra vergaderingen. Veel aandacht ging uit naar de overname van Yarden en de mogelijke gevolgen hiervan, voor zowel Yarden-verzekerden als DELA-leden.**

## Markten

### **Nederland: focus op 'vrije markt'-uitvaarten**

In onze kernmarkt Nederland zal de uitvaartmarkt groeien als gevolg van verwachte demografische ontwikkelingen. Gezien de omvang van het marktaandeel dat DELA al heeft, is het moeilijk het aandeel autonoom verder te laten groeien. Door de overname van Yarden heeft DELA in het verslagjaar toch een forse stap kunnen maken.

Voor wat betreft het marktaandeel in de 'vrije markt'-uitvaarten (uitvaarten zonder gekoppelde verzekering) mogen we nog niet tevreden zijn. De eerste doelen zijn behaald, maar de stijging van een landelijk marktaandeel kost tijd. De restricties door de pandemie hebben de groei geremd. We zullen doorgaan op de ingeslagen weg en zullen in 2022 de marketingactiviteiten verhogen.

Vergoeding Familie is een financiële compensatie aan nabestaanden van een overledene met een naturapolis die de uitvaart niet door DELA laten regelen. Bij een naturaverzekering keert DELA geen geld uit maar regelt, verzorgt en betaalt voor de verzekerden de uitvaartdiensten die via de premie zijn betaald. De premie is gebaseerd op de kostprijs van de uitvaart. Wanneer families ervoor kiezen om de uitvaart niet door DELA te laten verzorgen, krijgen zij een uitkering waarvan de hoogte is gebaseerd op de kostprijs van de diensten zoals DELA ze zou hebben geleverd. Dit is door het inkoopvoordeel van het collectief altijd lager dan de marktwaarde. Dit is een situatie die DELA logischerwijs wenst te beperken omdat onze strategie juist uitgaat van leden die bewust voor een naturaverzekering kiezen inclusief de schaalvergroting en het delen van vaste kosten over een zo groot mogelijk collectief. Onderzoeken leren ons dat deze klanten al in een vroege fase kiezen voor een lokale uitvaartondernemer. In het verslagjaar zijn we gestart met onderzoek naar de motieven en hiervan hopen we in 2022 meer te leren, zodat we deze nabestaanden in de toekomst beter kunnen attenderen dat zij bij DELA een naturapolis hebben afgesloten en wat dat in de praktijk betekent.

### **België: doorzetten van groei, start coöperatie**

De markt voor uitvaartverzekeringen is in België nog jong. Momenteel heeft pas 11 procent van de Belgen een uitvaartverzekering. Het over meerdere jaren behouden van de groei is hier de uitdaging, evenals het realiseren van synergie tussen verzekeren en verzorgen. DELA is uniek in België omdat zij zowel verzekeren als verzorgen aanbiedt. Ons verzekeringsbedrijf zorgt voor de financiële zekerheid van de uitvaart waarbij we met onze

uitvaartdienstverlening nabestaanden met uitvaartverzorging, crematoria, repatriëring en nabestaandenzorg bijstaan. België heeft een kapitaalverzekering in actieve verkoop. Het uitvaartbedrijf heeft nog geen landelijke dekking.

In 2020 heeft DELA een plan gemaakt om het uitvaartbedrijf sterker te laten groeien. Het plan voorziet in additionele acquisities, het bieden van additionele dienstverlening en het verbeteren van de kostendekking en lokale samenwerking in de zone's waar DELA actief is. In 2021 is gewerkt aan de implementatie van dit plan. In het verslagjaar realiseerde DELA drie acquisities van uitvaartbedrijven en is hard gewerkt aan toename van het aantal overnames in 2022.

Verzekeringen worden in België verkocht via makelaars, agenten, partners en online. Het online kanaal is veel kleiner dan in NL, minder dan 10 procent van de polissen wordt online afgesloten. Door beperkingen als gevolg van COVID-19 is de makelaar in 2021 minder actief geweest dan onder normale omstandigheden. Ook is DELA minder actief geweest in het bezoeken van makelaars dan in een regulier jaar. De reputatie is echter sterk. DELA is top of mind en de klanten die verzekerd zijn bij DELA zijn overtuigd van de kwaliteit. Daar tegenover staat dat het thema overlijden niet overal gemakkelijk te bespreken is in België. Met name in Wallonië zijn mensen hier nog wat terughoudend in.

Eind 2021 ging DELA een partnership aan met verzekeringsmaatschappij Ethias. Ethias neemt voortaan het DELA Uitvaartzorgplan op in haar productengamma Leven. DELA en Ethias delen dezelfde waarden en principes in de manier waarop ze met hun medewerkers en klanten willen omgaan. Ook Ethias draagt solidariteit hoog in het vaandel en denkt verder dan verzekeringen.

### **Duitsland: ruim baan voor ontwikkeling**

DELA Duitsland kent inmiddels een overlijdensrisicoverzekering en een uitvaartverzekering. De Duitse markt is groot van omvang en groeit. Uitgangspunt voor DELA is dat alle (buitenlandse) groei ten dienste staat van de totale coöperatie. Ondanks de gerealiseerde groei heeft DELA Duitsland in 2021 niet haar eigen ambitie kunnen verwezenlijken. De onlineverkoop groeit minder snel dan gedacht. De webserver en applicaties zijn later dan gepland in het jaar operationeel geworden, waardoor de achterstand ten opzichte van de eigen plannen niet meer ingelopen kon worden. Desalniettemin liet DELA Duitsland in 2021 een mooie groei zien en is de uitgangssituatie voor 2022 nog beter.

## **Aantal verzekerden**

De omvang van onze totale portefeuille, gemeten naar aantal verzekerden, is voor DELA een belangrijk speerpunt. Onze groei kwam voort uit alle drie de productgroepen: uitvaartverzekeringen, overlijdensrisicoverzekeringen en spaarverzekeringen. De aanwas van nieuwe verzekerden vond plaats in alle landen en draagt bij aan de continuïteit van de coöperatie.

Geconsolideerd bedroeg de netto-aanwas 1,05 miljoen verzekerden (2020: meer dan 109.000 verzekerden). De overname van Yarden was goed voor 90 procent van de groei. Maar ook groeide de portefeuille zonder het effect van deze overname: de netto-aanwas exclusief Yarden bedroeg circa 102.900 verzekerden, iets minder dan een jaar eerder. In alle drie de landen Nederland, België en Duitsland bedroeg de netto-aanwas exclusief Yarden meer dan 30.000 verzekerden. De strategie om internationaal te spreiden, zodat we de groei op niveau van DELA Groep kunnen vasthouden, is ook in 2021 effectief gebleken.

## Verzekerden

Aantal verzekerden per product ultimo jaar en aanwas gedurende verslagjaar

	2021	Netto-aanwas	2020
Uitvaartplan, Nederland	2.997.526	+33.447	2.964.079
Leefdoorplan, Nederland	290.665	-2.710	293.375
Spaarplan, Nederland	52.262	+4.799	47.463
Yarden, Nederland	947.030	+947.030	
<b>Totaal Nederland</b>	<b>4.287.483</b>	<b>+982.566</b>	<b>3.304.917</b>
Uitvaartzorgplan, België	613.732	+36.397	577.335
Overig (niet meer in verkoop), België	295.090	-5.663	300.753
<b>Totaal België</b>	<b>908.822</b>	<b>+30.734</b>	<b>878.088</b>
Risikoleben, Duitsland	76.029	+21.701	54.328
Sterbegeld, Duitsland	27.757	+14.890	12.867
<b>Totaal Duitsland</b>	<b>103.786</b>	<b>+36.591</b>	<b>67.195</b>
Totaal	<b>5.300.091</b>	<b>+1.049.891</b>	<b>4.250.200</b>

'Van polis naar lidmaatschap: we willen een duurzame en warme relatie met onze leden. We willen inspelen op wensen, met nieuwe producten en diensten'.

Edzo Doeve, CEO

## Verzekeringsproducten

### Uitvaartverzekeringen

#### DELA Nederland

Het DELA Uitvaartplan in Nederland heeft een verdere groei laten zien. De netto-aanwas was circa 33.400 (2020: circa 42.600). In het begin van het jaar ging het heel hard met de instroom en in de tweede helft zakte het terug. In het behoud van klanten bereikte DELA goede resultaten.

#### Gemiddelde uitvaartkosten

Ieder jaar volgt DELA de gemiddelde uitvaartkosten in Nederland nauwgezet. Het beleid is erop gericht om onze leden, naast het uitkeren van verzekerde sommen, ook de uitvaartkosteninflatie zoveel mogelijk te compenseren.

De gemiddelde uitvaartkosten bedroegen € 4.513 (2020: € 4.383) en stegen hiermee ten opzichte van een jaar eerder met € 130 ofwel 3,0 procent (2020: een stijging van € 85 ofwel 2,0 procent). De Yarden-pakketpolis vertegenwoordigde eind 2021 een waarde van € 3.340 en steeg 2,0 procent in het verslagjaar.

#### *Inflatie nam toe*

De inflatie in Nederland, gebaseerd op de consumentenprijsindex (CPI), bedroeg gemiddeld over de twaalf maanden van 2021 2,68 procent. In 2021 nam deze inflatie echter fors toe. In januari lag de inflatie ten opzichte van een jaar eerder op 1,56 procent, terwijl deze in december was gestegen tot maar liefst 5,71 procent.

### Gemiddelde uitvaartkosten

In €. Voor Natura-verzekering in Nederland, per volwassene

	2021	Vershil	2020
DELA Natura-verzekering, volwassene	4.513	3,0%	4.383
Yarden-pakketpolis	3.340	2,0%	3.274

#### **DELA België**

In België ligt de netto-aanwas van verzekerden in de actieve verzekeringsportefeuille in 2021 met circa 36.400 aanzienlijk hoger dan in 2020, toen deze circa 28.600 bedroeg. Hoewel er nog steeds sprake was van de lock-down, kon DELA in het verslagjaar makelaars en agenten toch relatief beter bezoeken dan in 2020. Bovendien zien we de eerste effecten van de verbreding van de distributiekraft.

#### **DELA Duitsland**

In Duitsland heeft DELA in 2019 een uitvaartverzekering geïntroduceerd. De verzekering dekt uitvaartkosten en kent een winstdelingsregeling waarmee verzekerden dezelfde voordelen genieten als de Nederlandse leden van de coöperatie. Succesvolle elementen zoals waardevastheid en indexatie behoren tot de productkenmerken. In 2021 werden per saldo circa 14.900 verzekerden verwelkomd (2020, het eerste volledige jaar na introductie: circa 9.700 verzekerden).

### **Overlijdensrisicoverzekeringen**

De netto-aanwas met betrekking tot overlijdensrisicoverzekeringen was in Nederland negatief: de portefeuille nam met circa 2.700 verzekerden af (2020: toename van circa 2.500 verzekerden). De huizenmarkt blijft voor starters moeilijk bereikbaar en de afschaffing van de verplichte overlijdensrisicoverzekering voor alle NHG-hypotheek (een hypotheek met Nationale Hypotheek Garantie) met ingang van 1 januari 2020 speelt hier parten. Deze verplichte verzekering is begin 2020 ook voor bestaande hypotheek vervallen. Overlijdensrisicoverzekeringen worden met name via het intermediaire kanaal verkocht. DELA ziet in Nederland de concurrentie toenemen. Het marktaandeel van DELA nam in 2021 af en bedroeg 4,7 procent (2020: 6,1 procent).

In Duitsland, waar DELA in 2018 met de overlijdensrisicoverzekering is gestart, zijn de omstandigheden anders. In 2021 werden circa 21.700 verzekerden verwelkomd (2020: circa 28.000 verzekerden). De markt biedt ons ruimte, maar het later beschikbaar komen van automatisering zorgt mede dat onze groei-doelstelling hier niet is gehaald. Bovendien geniet DELA nog geen grote bekendheid in Duitsland, hoewel Nederlanders er wel een goede naam hebben als zijnde betrouwbaar en vriendelijk. Het idee van de coöperatie spreekt ook in Duitsland aan. In 2021 bereikte DELA met de overlijdensrisicoverzekering een marktaandeel van 6,5 procent, berekend op basis van verzekerd kapitaal (2020: 7,5 procent).

## Spaarverzekeringen

Op de Nederlandse markt biedt DELA ook een spaarverzekering aan. Voor consumenten is dit een mooie manier om geld opzij te zetten voor de lange termijn, met een vaste rente van 2,0 procent. Zeker nu de rentes bij banken erg laag zijn, biedt dit product een alternatief. Polishouders leggen periodiek of eenmalig een bedrag in en krijgen aan het einde van de looptijd van minimaal tien jaar een gegarandeerd bedrag uitgekeerd. De netto-aanwas bedroeg met circa 4.800 verzekerden meer dan 10 procent (2020: circa 4.700 verzekerden, een netto-aanwas van eveneens meer dan 10 procent).

## Ledenbelang

### Ledenbestand

In Nederland zijn de polishouders en hun meeverzekerden lid van de coöperatie en daarmee samen collectief 'eigenaar' van DELA. De coöperatie telt hierdoor 3,18 miljoen leden.

### Ledenbestand coöperatie

Aantal

	2021	2020	2019	2018	2017
Leden	3.179.843	3.143.893	3.095.165	3.060.582	3.023.997

## Toegang tot lidmaatschap van coöperatie DELA

### Opengesteld voor de Belgische markt

Op 5 februari 2022 heeft de ledenraad de weg geopend om ook in België lid te kunnen worden van de coöperatie. Dit is een belangrijke stap om het coöperatieve gedachtegoed ook in België volledig te kunnen uitdragen. De coöperatie staat voor een stelsel van normen en waarden hoe wij ons werk doen: een goede balans in klanttevredenheid, financiële continuïteit, maatschappelijk bewustzijn en medewerkertevredenheid. Met het lidmaatschap van de coöperatie willen we de relatie met onze klanten intensiveren en niet beperken tot losse transacties.

Belgische leden worden lid van de geografische afdeling Eindhoven en worden via die afdeling vertegenwoordigd in de algemene vergadering.

DELA België stelt zich ten doel om in vijf jaar 200.000 leden te verwelkomen.

### Duitse markt: in fase van opbouw

Bij een bepaalde omvang van het aantal verzekerden in Duitsland, voornamelijk 100.000, willen we ook hier de toetreding tot de coöperatie realiseren. Ook nu zij nog geen lid zijn, genieten zij (afhankelijk van het product) een vorm van winstdeling, net als de Nederlandse en de meeste Belgische verzekerden.

## Algemene vergadering

De algemene vergadering is het hoogste orgaan van onze coöperatie en wordt gevormd door vertegenwoordigers van de leden. De algemene vergadering heeft de laatste stem in het beleid en benoemt de interne toezichthouders en bestuursleden. Een beschrijving van de wijze waarop onze organisatie wordt bestuurd en het belang van leden wordt geborgd, is opgenomen in het hoofdstuk 'Governance & risicomanagement', in de paragraaf 'Governance'.



> [Governance & risicomanagement](#) > [Governance](#)

In 2021 vergaderde de algemene vergadering vier keer.

Op 23 januari kwamen onder andere de volgende zaken aan de orde:

- de verwelcoming van nieuwe en het afscheid van vertrekkende leden en plaatsvervangende leden. Binnen de algemene vergadering zijn eind 2019 wegens overlijden een aantal vacatures ontstaan. Ook zijn er in de loop van 2020 twee vacatures ontstaan wegens verhuizing naar een woonplaats buiten de vertegenwoordigde geografische afdeling. In de algemene vergadering werd afscheid genomen van mevrouw Ruesink (afdeling Achterhoek) en de heer Will (afdeling Rotterdam). Twee plaatsvervangende leden maakten de overstap naar lid van de afdeling. Dit zijn de heer W. ten Hooven (afdeling Achterhoek) en mevrouw A.L. Weijenberg (afdeling Drenthe, N.W. Overijssel). De volgende nieuwe plaatsvervangende leden zijn deze vergadering welkom geheten: de heer E. Ruesink (afdeling Achterhoek), mevrouw L. de Kinkelder (afdeling Noord-Limburg, Land van Cuijk) en mevrouw S.D.M. Duijsings-Mahangi (afdeling Rotterdam). Tot slot is een plaatsvervangend lid wegens verhuizing overgestapt naar een andere afdeling. Het betreft mevrouw P.W.M. Zomer (van afdeling Groningen naar afdeling Drenthe, N.W. Overijssel);
- de notulen van de vertrouwenscommissie met het bestuur en met de raad van commissarissen;
- de nieuwe koers van DELA;
- het bedrijfsplan en de begroting 2021;
- de aanpassing van de regeling premiemaatregel, waardoor bij een dekkingsgraad lager dan 120% én een negatieve rente een extra premieverhoging van meer dan 0,75% mogelijk wordt gemaakt, om zo de solvabiliteit van de coöperatie op niveau te houden;
- de goedkeuring van het kapitaalbeleid;
- de rol van de vertrouwenscommissie.

Op 3 mei werd de voorgenomen overname van Yarden besproken. Besproken werd dat DELA met de Vereniging Yarden opnieuw een akkoord had bereikt over de overname van alle aandelen van Yarden Holding N.V. In 2020 had DELA zich teruggetrokken vanwege het claimrisico. De verbetering ten opzichte van de vorige overeenkomst zijn dat DELA beter is beschermd tegen de juridische risico's van eventuele claims en mogelijk bijbehorende kosten. DELA-leden krijgen door de overname toegang tot een landelijk uitvaartbedrijf met de kwaliteit van de dienstverlening van DELA. Daarnaast biedt het meer zekerheid over de continuïteit door het grotere verzekerdenbestand en de daaruit voortvloeiende kostendekking. Op korte termijn zullen de financiële voordelen voor de leden beperkt zijn, maar door de overname krijgen we meer grip op de gemiddelde uitvaartkosten en kunnen wij de eerste jaren zorgen voor een geringere stijging van die kosten. Dat remt de premiestijging. Op termijn worden de kansen op winstdeling beter. Ook de continuïteit van DELA is beter gewaarborgd omdat we synergievoordelen kunnen behalen door grip op de kwaliteit van de dienstverlening en op uitvaartkosten in heel Nederland. Extra synergievoordelen ontstaan door de samenvoeging van stafafdelingen en er ontstaat een groter platform voor digitalisering van de verzekerings- en uitvaartketen.

Op 5 juni kwamen onder andere de volgende zaken aan de orde:

- het jaarverslag DELA Groep 2020, waarbij ook de financiële realisatie in vergelijking met de begroting en het verslag van de raad van commissarissen aan de orde kwamen. De algemene vergadering stemde in met de jaarrekening en de resultaatbestemming en gaf decharge aan de leden van het bestuur voor het gevoerde beleid en aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht;
- de vaststelling van het remuneratierapport 2020;

- de besluitvorming over de premieverhoging, die vanwege de stijging van de uitvaartkosten 1,73 procent bedraagt, en de besluitvorming over de verhoging van de vergoeding nabestaanden (indien zij afzien van de dienstverlening door DELA) met 1,1% tot € 2.953;
- de besluitvorming over de winstdeling DCP. Deze werd op 0 procent vastgesteld.

De laatste algemene vergadering in 2021 vond plaats op 4 september. Hierin kwamen onder andere de volgende zaken aan de orde:

- de update van de coronapandemie en impact daarvan op DELA;
- de update van de overname van Yarden;
- de benoeming van de heer Van Bree als commissaris;
- de verkiezing van de vertrouwenscommissie. Mevrouw Spruijt en mevrouw Weijenberg kregen de meeste stemmen en treden toe tot de vertrouwenscommissie;
- de update van de strategische koers;
- de afdeling innovatie en haar aanpak;
- de digitalisering in de klantbediening;
- het afscheid van commissaris de heer De Pender, waarbij hij tot erelid van de coöperatie is benoemd.

### Ledenraadpleging

Om de ledenbelangen goed te kunnen behartigen, doen we onderzoek en maken we in samenspraak met onze leden keuzes over onder andere onze producten en bedrijfsvoering. Ledenraadpleging is daarin een belangrijk instrument. Sinds 2010 hebben wij een coöperatiepanel van en voor onze leden. In 2015 is dit panel omgezet naar een online panel, waardoor een grotere groep leden kan meedenken. Eind 2021 waren hierop circa 2.300 leden aangesloten. In 2021 hebben we het coöperatiepanel gevraagd naar de behoefte voor een beleggingsproduct van DELA, de aanpassing van kleding van onze collega's in de uitvaartverzorging, het verhaal over het lidmaatschap van coöperatie DELA en duurzaamheid. De resultaten van het laatste onderzoek zijn opgenomen in de MVO-paragraaf.

[> Onze organisatie > Maatschappelijk verantwoord ondernemen](#)



# Onze verbinding

**De Net Promotor Score (NPS), onze graadmeter voor de klanttevredenheid, daalde in Nederland. De score steeg in België. Per saldo scoort DELA een gemiddelde NPS van 64.**

**DELA verzorgde in Nederland en België samen circa 54.400 uitvaarten en 40.400 crematies. Het aantal door DELA verzorgde uitvaarten die niet voor naturaverzekerden zijn uitgevoerd, in de vrije markt, bereikte een marktaandeel van 5,1 procent.**

**De coronapandemie duurde in 2021 voort. We hebben het grootste gedeelte van het jaar onder beperkende omstandigheden moeten werken. De terugkeer van de pandemie in het najaar viel zwaar. Niettemin zijn we erin geslaagd de dienstverlening in het uitvaartbedrijf op peil te houden.**

**Per saldo was het een heel druk jaar als gevolg van de oversterfte in bepaalde perioden, het werken onder beperkende maatregelen en de overname en start van de integratie van Yarden.**

## Klanttevredenheid

De Net Promotor Score (NPS) daalde in Nederland naar 56 (2020: 61) en bleef in België gelijk op 70. Gewogen naar respondenten, eindigde DELA in totaal op 64 (2020: 66).

### DELA Nederland

In Nederland daalde de score bij de Klantenservice helaas fors. Aan de energie die onze medewerkers in hun werk hebben gestopt, heeft het zeker niet gelegen. De implementatie van een sterkere toegangsbeveiliging tot de online klantomgeving MijnDELA, door middel van tweefactorauthenticatie (2FA), leidde tot een toename van telefonische hulpvragen bij verzekerden en nabestaanden. Niet alle klanten wisten hun weg naar de Klantenservice direct te vinden. Eenmaal aan de lijn, liepen wachttijden op piekmomenten op. De score daalde naar 39 (2020: 50).

Uitvaartverzorging wist de hoge score nagenoeg vast te houden: deze bedroeg 72 (2020: 73). Ten opzichte van concurrentie hanteerde DELA hogere, voor dienstverlening beperkende veiligheidsnormen tijdens de pandemie. Rekening houdend met dit verschil en de moeilijke werkomstandigheden is dit een zeer tevredenstellend resultaat.

### DELA België

De uitvaartcentra in België scoorden in 2020 al het hoogst van alle organisatieonderdelen en wisten hun score in het verslagjaar verder te verbeteren. Hier komt de score uit op 82. Deze hoge en stabiele score, ook tijdens de 2e coronapiek, vloeit voort uit de zeer menselijke, respectvolle en ervaren aanpak, aldus onze klanten.

De Klantenservice realiseerde een spectaculaire stijging van de tevredenheid. De NPS steeg hier met maar liefst 15 procent tot een score van 68.

## Klanttevredenheid

Net Promoter Score, 12-maandsgemiddelde. Totaal DELA Groep, gewogen naar respondenten

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Nederland*</b>					
Verzekeren	51	53	50	43	42
Uitvaartverzorging	72	73	76	71	70
Klantenservice	39	50	45	35	32
Totaal (gewogen naar respondenten)	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>60</b>	<b>53</b>	<b>52</b>
<b>België**</b>					
Verzekeren	58	57	52	39	30
Uitvaartverzorging	82	80	78	74	71
Klantenservice	68	59	54	32	26
Totaal (gewogen naar respondenten)	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	52	43
<b>Totaal Groep</b>	<b>64</b>	<b>66</b>	<b>62</b>	53	49

\* Excl. Yarden

\*\* 2020: Wijziging ten opzichte van eerdere publicatie als gevolg van herberekening.

### Net Promoter Score (NPS)

Klanten kunnen een bedrijf, product of dienst aanbevelen. Maar in welke mate? We vragen hen een score. Een 0 tot en met 6 wordt als negatief bestempeld. Een 9 of 10 is positief. Dit zijn onze ambassadeurs. De rest (7 en 8) wordt als 'passief neutraal' bestempeld; zij tellen niet mee. Door het percentage positieve scores te verminderen met het percentage negatieve scores ontstaat de NPS.

## Uitvaarten en crematies

Wat DELA groot gemaakt heeft, is de combinatie van verzekeren én verzorgen. Onze medewerkers bieden concrete hulp en ondersteunen onze leden en hun nabestaanden met raad en daad.

### Uitvaarten

#### DELA Nederland

In 2021 waren er in Nederland afgerond 171.000 sterfgevallen (2020: 169.000). DELA heeft circa 42.400 uitvaarten mogen verzorgen (2020: circa 38.100). Het marktaandeel van DELA bedroeg hiermee 25 procent (2020: 23 procent).

Het aandeel van DELA in de 'vrije markt'-uitvaarten in de Nederlandse markt bedroeg in 2021 5,1 procent, net als in 2020. Er is sprake van 'vrije markt'-uitvaarten indien de overledene niet verzekerd is bij DELA. In 2021 voerde DELA meer dan 5.000 'vrije markt'-uitvaarten uit (2020: 4.844). In 2020 heeft DELA nieuw beleid gemaakt om deze markt met gespecialiseerde uitvaartverzorgers ('vrije markt'-specialisten) te bedienen. In het verslagjaar zijn voorbereidingen getroffen om de commerciële marketingactiviteiten in dit segment in 2022 verder te versterken.

## DELA België

In België stierven in 2021 afgerond 112.000 personen. Een jaar eerder waren dat er nog bijna 127.000. DELA heeft in het verslagjaar circa 12.000 uitvaarten mogen verzorgen (2020: circa 13.400). Het marktaandeel van DELA bedroeg 11 procent, net als in 2020.

Het uitvaartbedrijf in België verzorgt overwegend uitvaarten van niet-verzekerden. Een reden daarvoor is dat de verzekeringsportefeuille in België jonger is dan in NL: we zijn hier ruim 30 jaar actief, tegen 85 in Nederland. Groei dient hier autonoom plaats te vinden en door middel van acquisities. Ook zet DELA België in op versterking van de kruisbestuiving met de verzekeraar: bij overlijden kan DELA de uitvaart immers verzorgen.

## Afscheid nemen en doorgeven

Aantal verzorgde uitvaarten en uitgevoerde crematies

Naar land	2021	Vershil	2020
<b>Uitvaarten</b>			
Nederland	42.421	+4.277	38.144
België	11.995	-1.451	13.446
Totaal	<b>54.416</b>	<b>+2.826</b>	<b>51.590</b>
<b>Crematies</b>			
Nederland	32.747	+6.452	26.296
België	7.661	-1.645	9.306
Totaal	<b>40.408</b>	<b>+4.807</b>	<b>35.602</b>

## Uitgevoerde crematies

### DELA Nederland

DELA verzorgde in Nederland afgerond 32.700 crematies (2020: 26.300). Deze stijging van 25 procent wordt geheel veroorzaakt door de overname van Yarden-crematoria.

### DELA België

In België werden circa 7.700 crematies door DELA verzorgd, een daling van 18 procent ten opzichte van 2020 (circa 9.300 crematies). De daling was groter dan de 12 procent daling van het aantal overledenen. Het marktaandeel is hiermee beperkt afgenomen. Een verklaring hiervoor ligt in daling van het aantal crematies in Brugge door de opening van een concurrerend crematorium in Oostende dat gedurende 2021 is gestart met uitvoering van crematies.

## Resomeren

Resomeren is een nieuwe methode waarbij gebruik wordt gemaakt van een vloeistof. Hierbij lost het lichaam langzaam op, in zo'n drie tot vier uur. Resomeren is in Nederland nog niet toegestaan, maar het kabinet wil daar verandering in brengen. Daarvoor moet de Wet op lijkbezorging worden aangepast. De bestaande opties zijn: begraven, cremeren of ter beschikking stellen aan de wetenschap. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft de Gezondheidsraad een beoordelingskader opgesteld en geadviseerd om resomeren op te nemen in de nieuwe uitvaartwet. DELA staat positief tegenover het mogelijk maken van resomeren, net als de meeste mensen in Nederland. Yarden maakte zich al jarenlang hard voor het wettelijk toestaan van deze methode. DELA zet na de overname die weg voort. Een resomator - de eerste in Nederland - staat op de uitvaartlocatie Nieuw Eykenduinen in Den Haag.

## Nabestaandenzorg

Na de uitvaart breekt vaak de moeilijkste tijd voor nabestaanden aan. Naast de rouwverwerking moeten er allerlei praktische, financiële, juridische en administratieve zaken geregeld worden. Een helpende hand is dan meer dan welkom. DELA helpt in deze moeilijke tijd. Het verdriet kunnen we niet wegnemen, wel kunnen we helpen de zaken goed te regelen en wellicht ook om de draad van het leven weer op te pakken. We bieden praktische hulp en tips op basis van de persoonlijke situatie. De consultants van nabestaandenzorg helpen met onder andere vragen zoals:

- Wat moet ik allemaal regelen om de nalatenschap goed af te handelen?
- Kunnen nabestaanden, in geval van schulden, de nalatenschap weigeren?
- Tot wanneer wordt het pensioen van de overledene uitbetaald?
- Welke abonnementen moeten worden opgezegd?
- Met wie kan ik praten om mijn verdriet te verwerken?

Als het nodig en wenselijk is, schakelen we specialisten in zoals een notaris, rouwverwerkingstherapeut of belastingadviseur en informeren wij over de kosten daarvan. Ondersteuning door de Nabestaandendesk zelf is kosteloos voor verzekerden.

### DELA Nederland

In Nederland is de service een standaardonderdeel voor verzekerden en voor alle uitvaarten die DELA verzorgt.

**'De vierdelige tv-serie van Klokhuis over Dood & Afscheid, waarin ik meer mocht vertellen over mijn werk als uitvaartverzorger, is een enorm waardevol hulpmiddel om de dood voor kinderen en hun omgeving meer bespreekbaar te maken.'**

Nadia Gandon-Najib, uitvaartverzorger DELA Nederland

**DELA België**

In België is nabestaandenzorg standaard in het DELA Uitvaartzorgplan én eveneens standaard onderdeel van alle uitvaarten die DELA verzorgt. 26 Consulenten nabestaandenzorg staan dagelijks klaar om te helpen met allerhande administratieve en praktische zaken naar aanleiding van een overlijden.

**Lokale aanwezigheid**

Afscheid nemen in een mooie ambiance met vriendelijke en betrokken medewerkers neemt geen verdriet weg, maar helpt wél bij het creëren van mooie herinneringen aan een verdrietig moment. DELA doet er alles aan om bij te dragen aan een waardig afscheid.

**DELA Nederland**

In het begin van 2021 telde DELA in Nederland 54 uitvaartcentra en 22 crematoria. Dat laatste getal is inclusief het 50% belang in het in 2021 geopende crematorium La Grande Suisse in Maastricht, dat DELA samen met Monuta exploiteert.

De overname van Yarden in 2021 zorgde in eerste instantie voor een toename van 47 uitvaartcentra en 24 crematoria.

Als gevolg van de voorwaarde voor goedkeuring van de overname door de ACM heeft DELA in augustus 2021 bekend gemaakt dat twee Yarden-uitvaartcentra zijn verkocht. Het betreft het uitvaartcentrum van Yarden in Veldhoven en het uitvaartcentrum Goemans in Venray.

Per saldo eindigde DELA het verslagjaar in Nederland met 99 uitvaartcentra en 46 crematoria.

Als gevolg van de voorwaarde voor goedkeuring van de ACM dient DELA in 2022 voorts zes Yarden-crematoria en één DELA-crematorium te verkopen. Deze crematoria omvatten in totaal ook vier uitvaartcentra.

Met afronding van deze transacties zijn de ACM-voorwaarden voor de overname van Yarden ingevuld. Per saldo zorgt de overname van Yarden dus voor een toename van 41 uitvaartcentra en 17 crematoria. Door de toevoeging van de uitvaartbedrijven van Yarden biedt DELA haar verzekerden een betere landelijke dekking van eigen uitvaartcentra en crematoria. In Nederland telt DELA na afronding van deze transacties 95 uitvaartcentra en 39 crematoria.

*Ontwikkeling nieuw crematorium: Hoentocht, Groningen*

Aan het Hoendiep in Groningen ontwikkelt DELA een crematorium volgens de meest duurzame inzichten. Het crematorium gebruikt geen gas, want het krijgt een elektrische oven. Het hele pand wordt gebouwd volgens de visie van het circulair bouwen. Dat betekent dat alle bouwmaterialen in de toekomst op een andere plek kunnen worden hergebruikt. Het pand krijgt een massief houten opbouw en houten dakconstructie.



### **Crematorium Hoentocht, Groningen**

#### *Verbouwing crematorium Den en Rust, Bilthoven*

In 2021 werd in crematorium Den en Rust in Bilthoven gestart met een grondige verbouwing. Het crematorium was hiervoor gesloten gedurende een groot deel van 2021. Andere DELA-locaties in de buurt namen de taken over. Begrafenissen op de nabijgelegen (natuur)begraafplaats gingen wel gewoon door.

Het gebouw werd vooral aan de binnenzijde ingrijpend verbouwd, waarbij werd gerenoveerd, geoptimaliseerd en verduurzaamd. Zo werd het hele interieur vernieuwd, maar blijven de belangrijkste kenmerken van de locatie intact. Het crematorium is in 1936 ontworpen door architect F.J.A. den Tex en is beroemd vanwege de gebrandschilderde engel van glas-in-lood, van kunstenaar Nico Schrier. De bezoekers genieten een prachtig uitzicht op de oude beukenlaan, dat elk seizoen anders kleurt.

Met de renovatie werden grote stappen gezet op het gebied van duurzaamheid. Zo zijn twee elektrische crematieovens, een nieuwe klimaatinstallatie en zonnepanelen geplaatst. De tuin werd groener, zodat het pand meer opgaat in het landschap. Ook is de ontvangstruimte vergroot. Eind juni startte de verbouwing, in de zomer is doorgewerkt en in maart 2022 vond de heropening plaats.

### **DELA België**

DELA België telt 64 uitvaartcentra op 122 locaties en 3 crematoria. De crematoria liggen in de steden Brugge, Mons en Charleroi. Het laatste crematorium betreft een 30%-deelneming. Daarnaast heeft DELA een eigen repatriëringscentrum 'Mortuary Brussels Airport' in Zaventem.



### *Stad Hasselt neemt crematorium van DELA over*

De Belgische gemeente Hasselt nam in juni 2021 het crematorium van DELA in die stad over. Dat is de uitkomst van het bemiddelingstraject dat partijen in het verslagjaar hebben afgerond. Met de overname komt een einde aan een jarenlange juridische strijd die sinds 2013 aansleepte. Beide partijen zijn opgelucht dat er een akkoord bereikt is. De toekomst van het crematorium blijft verzekerd en dat is in het belang van de Hasselaren en de Limburgers. De medewerkers van DELA gaan mee in de overname en borgen daarmee de continuïteit van de dienstverlening.

Bij decreet van 16 januari 2004 is het beheer van een crematorium in België uitsluitend een taak van een gemeente of een intergemeentelijk samenwerkingsverband. Dat is ook het geval in Hasselt. De crematieactiviteiten werden uitgevoerd door de stadsdiensten. Het crematorium zelf was eigendom van DELA. In 2013 besloot het toenmalige stadsbestuur echter om DELA voor het crematiegedeelte te onteigenen. Er werd geen akkoord bereikt met als gevolg dat de juridische procedures zich bleven opstapelen.

Stad Hasselt is nu volledig eigenaar van het crematorium geworden en zal voortaan zelf instaan voor de volledige exploitatie. In het akkoord is een overnameprijs van € 11,4 miljoen overeengekomen.

### *Bedrijfsovernames*

In 2021 heeft DELA drie uitvaartondernemingen overgenomen in België. Met trots mochten we de komst van ondernemers Vanoppen-Moors te Opglabbeek, Bossut Dumont te Comblain-la-Tour en Luyts te Essen aankondigen.

### *Mortuary Brussels Airport*

DELA heeft een eigen repatriëringscentrum bij de luchthaven in Zaventem: Mortuary Brussels Airport. Onze medewerkers staan klaar om nabestaanden te helpen bij repatriëringen van en naar het buitenland. Dankzij ons uitgebreide netwerk zorgt DELA voor een vlekkeloze repatriëring met respect voor de religie, gebruiken en rituelen van de overledene en nabestaanden. DELA staat garant voor een persoonlijke en menselijke aanpak. De locatie beschikt over een eigen opbaringsruimte en aula voor afscheidsceremonies. In 2021 verrichtte het centrum 711 repatriëringen (2020: 713).

### *Overstroming en evacuatie*

In juli is de dienstverlening op enkele plekken in België plotseling getroffen door overstromingen. Vijf funeraria (uitvaartcentra) zijn daar geëvacueerd en gesloten, omdat er water binnen stond als gevolg van de zeer ernstige overstromingen van de Maas. Het tweede hoofdkantoor van DELA in Luik werd eveneens geëvacueerd. De medewerkers hebben de dienstverlening vanuit omliggende DELA-locaties voortgezet. De start van een grote hersteloperatie en verbouwing volgden. Momenteel werken de medewerkers nog steeds vanuit andere locaties en zijn de verbouwingen nog niet afgerond omdat de panden eerst moeten drogen.

### **DELA Duitsland**

Sinds 2018 is DELA als verzekeraar vanuit haar Nederlandse bedrijf ook in Duitsland actief. Vanuit het kantoor in Düsseldorf wordt de forse groei in de Duitse markt gerealiseerd. DELA Duitsland biedt diverse verzekeringen aan via makelaars en rechtstreeks via het online kanaal.

# Onze uitstraling

**DELA geniet een robuuste en sterke reputatie en onze activiteiten zijn er mede op gericht om deze te behouden en versterken. Daarin zijn we in het verslagjaar goed geslaagd: onze reputatie heeft zich in 2021 op alle fronten positief ontwikkeld. De overname van Yarden en solidariteit die DELA hiermee heeft getoond, is in Nederland niet onopgemerkt gebleven. Ook in België is de reeds hoge score verder verbeterd.**

## Reputatie

Om een beeld over zichzelf uit de maatschappij te krijgen, voert DELA structureel reputatieonderzoek uit. Onze reputatie wordt bepaald door alles wat we met elkaar laten zien, zeggen en doen. Het is ons dagelijkse gedrag dat voor het vertrouwen zorgt. Een goede reputatie is voor ons van essentieel belang omdat het bestaansrecht van DELA zowel als verzekeraar en als uitvaartorganisatie om vertrouwen draait. Periodiek volgen wij daarom de ontwikkeling van onze reputatie.

Met trots mogen we stellen dat DELA in de afgelopen decennia een goede reputatie heeft opgebouwd. Ook geniet DELA een grote algemene bekendheid.

### DELA Nederland

In Nederland meten we onze reputatie aan de hand van de RepTrak-methodiek. Dit is een wereldwijd gebruikt reputatie-onderzoek ontwikkeld door de Erasmus Universiteit in Rotterdam en het Reputation Institute.

In het verslagjaar is onze reputatie in Nederland verder gestegen. Onze reputatiescore bij het algemeen publiek is gestegen naar 76 (2020: 74). De reputatie onder leden steeg naar 84 (2020: 82). Het feit dat wij onze reputatie nog verder weten te verhogen ondanks dat de score al erg hoog is, is iets om trots op te zijn. Onze reputatie onder niet-leden steeg naar een jaargemiddelde score van 71 (2020: 69). Onderdeel van het gewaagd doel tot en met 2020 was het in dat jaar op enig moment bereiken van een maandscore van 70 bij niet-leden. Dat hebben we in 2020 enkele keren gerealiseerd en in 2021 zelfs over het gehele jaar kunnen realiseren.

### DELA België

Ook in België steeg de reputatie. Die meten we hier als de geholpen bekendheid op de vraag 'Is DELA voor u Dé uitvaartspecialist?'.  
De reeds hoge score steeg van 70 procent in 2020 verder naar 73 procent in het verslagjaar.

## Reputatie

Reprtrak-score. Totaalscore: leden weegt voor 40%, niet-leden voor 60%

	2021	Vershil	2020
Nederland (Reprtrak-score)			
Leden	84	+2	82
Niet-leden	71	+2	69
Totaal	76	+2	74
België (Brand Fame Tracker: 'dé uitvaartspecialist')	73%	+3pp	70%

### DELA Duitsland wint prestigieuze German Brand Award

De German Brand Award is een wedstrijd van het German Brand Institute. Het instituut is opgericht door de German Design Council en GMK Markenberatung om merkmanagement te versterken als een beslissende succesfactor voor bedrijven in de nationale en internationale competitieve omgeving.

## Goede doelen

### Goede doelen

DELA is ontstaan vanuit een diepgewortelde maatschappelijke betrokkenheid, die we vandaag de dag nog altijd hebben. Het is de reden waarom de stichting DELA Fonds maatschappelijke initiatieven in Nederland en België ondersteunt. Door samen iets goeds te doen voor een ander geven we het leven méér betekenis.

Al vijftientig jaar verbindt DELA generaties en helpen we mensen bij het doorgeven van herinneringen, ervaringen en waarden.

Met het DELA Fonds en het thema 'Verbinden van generaties' willen we generaties actief verbinden: om te leren van elkaar en gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Zo willen we als coöperatie bijdragen aan een inclusieve samenleving waarin iedereen ertoe doet en kan meedoen. Het fonds organiseert en ondersteunt initiatieven tussen verschillende generaties zoals die in het dagelijks leven misschien niet zo snel spontaan zouden ontstaan. Het gaat om activiteiten met minimaal twee generaties die voor een activiteit samen worden gebracht. Deze bijzondere ontmoetingen dragen bij aan het gevoel van onderlinge verbondenheid. Ze delen iets met elkaar en geven iets aan elkaar door.

## Roparun

DELA is vanaf 2020 hoofdsponsor van de Roparun, een estafetteloop van meer dan 500 kilometer van Parijs, Bremen en Almelo naar Rotterdam. Hiermee leveren mensen, in teamverband, een sportieve prestatie om op die manier geld op te halen voor mensen met kanker. Op 2 en 3 oktober vond de dertigste editie plaats. Deze editie kende vanwege corona een aangepaste vorm: de route liep door Limburg en Noord-Brabant. 175 teams liepen mee: buurtverenigingen, vriendengroepen, collega's en vele andere samenstellingen. Collega's van DELA Nederland en DELA België namen in samengestelde teams deel. Alle deelnemers zamelden samen geld in hun omgeving. De Roparun 2021 heeft zo een bedrag opgebracht van ruim € 2 miljoen. Dat geld is bestemd voor organisaties en projecten in de palliatieve zorg.

### DELA en voetbalclub PSV slaan de handen ineen

DELA en de Eindhovense voetbalclub PSV gaan vier seizoenen samenwerken. Gezamenlijk willen zij maatschappelijke impact op de regio Eindhoven maken.

### Crematorium Brugge schenkt aan MUG-heli

Voor het vierde jaar op rij schenkt het Crematorium Brugge de opbrengst uit edelmetalen aan de Stichting MUG-heli. In totaal gaat het dit jaar om €12.000. Samen met de stad Brugge ondersteunt DELA op die manier de helikopter met uitvalsbasis het AZ Sint-Jan te Brugge. De MUG-heli redt jaarlijks tientallen levens.

### DELA is hoofdsponsor van de Roparun

De Roparun is de langste non stop estafetteloop ter wereld. Deelnemers zamelen met deze teamprestatie geld in voor de palliatieve zorg.

### **DOMUSDELA wint de Dirk Roosenberg publieksprijs**

DOMUSDELA, de eigentijdse plek in het stadshart van Eindhoven voor ontmoeting, verbinding en verdieping, wint de architectuurprijs van het college van B&W van Eindhoven.

### **Boven de wolken**

Boven de Wolken is een wondermooi initiatief dat samen met DELA één doel heeft: elke ouder van een sterrenkindje in België de mogelijkheid bieden om kosteloos een fotoreportage te laten maken van zijn/haar tijdens de zwangerschap overleden sterrenkindje.

# Onze mensen

In 2021 is DELA gestart met een nieuw onderzoek naar de medewerkerstevredenheid. In vergelijking tot andere organisaties scoort DELA hierin bovengemiddeld. Tegelijkertijd levert het onderzoek ons nieuwe inzichten om verder te verbeteren.

In tegenstelling tot de verwachtingen in 2020 bleef de coronapandemie onze maatschappij ook in 2021 teisteren. Het was zwaar voor onze medewerkers. Het verzuim heeft er zichtbaar onder geleden.

In Nederland ging veel aandacht uit naar de integratie van Yarden. Hoewel er nog veel werk is te verrichten, is er in 2021 goede voortgang geboekt.

DELA telt bijna 3.000 medewerkers. De man/vrouw-verhouding ligt ongeveer op éénderde/tweederde.

In het verslagjaar heeft DELA Nederland gewerkt aan hervorming van het pakket arbeidsvoorwaarden. Per 1 januari 2022 is het pakket ingevoerd, samen met een nieuwe pensioenregeling voor nieuwe medewerkers.

DELA heeft een familiecultuur. In 2021 vond een cultuuronderzoek plaats en is de richting ingezet naar een meer externe cultuur, waarin nieuwsgierigheid en leren meer centraal staan.

In Nederland is een nieuwe, tijdelijke ondernemingsraad gekozen voor de duur van twee jaar. In deze OR zitten - naar rato van het aantal medewerkers - evenveel leden van DELA als van Yarden.

Vertrouwen krijgt iedere collega vanaf de eerste dag. Betrokkenheid is geworteld in de kern van onze cultuur. Want DELA, dat zijn we samen.

## Medewerkerstevredenheid

### Uitkomsten onderzoek naar goed werkgeverschap

Om te zien wat onze mensen vinden en waar we staan in verhouding tot bedrijven van soortgelijke omvang, verricht DELA jaarlijks medewerkeronderzoek naar de tevredenheid over DELA als werkgever.

Tot en met 2020 vond dit onderzoek jaarlijks plaats door Great Place to Work (GPTW). Nadat DELA in Nederland drie jaar op rij werd uitgeroepen tot 'Best Workplace' en in België de score vier jaar op rij verbeterde tot de derde plaats in 2021, werd het tijd voor iets nieuws.

Met ingang van 2021 vindt ons medewerkersonderzoek plaats door Effectory.

In het eerste kwartaal begonnen we met een proef, waaraan 85 medewerkers uit zeven afdelingen deelnamen. Met het onderzoek richten we ons op diverse deelaspecten. De employer Net Promotor Score (eNPS) vormt de hoofdindicator.

De resultaten van de proef waren positief en DELA heeft besloten het onderzoek in Nederland en België uit te voeren. De respons in de organisatie was hoog: in Nederland 79 procent en in België zelfs 83 procent. In vergelijking met alle deelnemende bedrijven (de Effectory index) ligt de respons bij DELA duidelijk hoger.

Over 2021 scoorde DELA in Nederland een eNPS van 51 en in België van 54. Dat zijn hoge scores, waar we trots op zijn.

Opvallend zijn de identieke trots- en verbeterpunten tussen beide landen. Medewerkers zijn in volgorde het meest trots op de collega's, de klantgerichtheid en de samenwerking. De top drie verbeterpunten is de verlaging van werkdruk, verbetering van communicatie en verbetering van beoordeling en beloning.

### DELA Nederland

De medewerkers beoordelen DELA als werkgever op bevlogenheid met een 8,4, op sociale veiligheid met een 8,0 en op werkgeverschap met een 7,7.

### DELA België

In België beoordelen onze medewerkers DELA als werkgever op bevlogenheid met een 8,2, op werkgeverschap met een 7,8 en op verandermanagement met een 7,3.

## Medewerkertevredenheid

Exclusief Yarden.

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>GPtW-score</b>					
Nederland (categorie >250 medewerkers)		88	88	89	84
België (categorie >500 medewerkers)		87	87	87	83
		88	88	88	84
<b>Effectory eNPS</b>					
Nederland	51				
België	54				
Totaal	52				

DELA scoort duidelijk boven het gemiddelde in het Effectory-onderzoek, maar maakt nog geen onderdeel uit van de top drie van organisaties met de beste score. Bevlogenheid scoort bij DELA wel dicht tegen de top drie. Per categorie wordt wel overal boven de benchmark gescoord. Het onderzoek geeft een aantal nieuwe handvatten ter verbetering. Daar is het DELA ook om te doen.

## **DELA België: Derde plaats Beste werkgever 2021**

DELA België nam ook in 2021 nog deel aan de verkiezing van Best Workplaces 2021 van GPTW. Hier eindigden we op de derde plaats (2020: vierde plaats). We zijn erg trots op deze erkenning. Het is een blijk van waardering en bevestigt dat collega's zich gehoord voelen.

## **Coronapandemie**

Ook in 2021 hadden we in verschillende periodes in verschillende vormen en intensiteiten te maken met de coronapandemie. De drukte door oversterfte, de gevolgen voor klantcontacten, de strikte regels bij uitvaartdiensten, de uitval van personeel: de film uit 2020 speelde zich weer voor onze ogen af. We zagen het weer gebeuren en het kostte ons energie om wederom op te schalen en ons aan de preventieve maatregelen te houden. Maar plichtsgetrouw hebben we onze schouders er samen weer onder gezet.

Medewerkers hebben zich telkens aan moeten passen en soms moeilijke keuzes moeten maken. Veel collega's met jonge kinderen hebben werk, zorg en thuisonderwijs moeten combineren. Het was zwaar voor onze medewerkers omdat zij het gevoel hadden het op alle fronten niet goed genoeg te doen. DELA heeft hierin ruimte geboden en stelde dat we met elkaar moeten accepteren dat dit een fase is waarin we minder kunnen leveren dan we zouden willen en dat het belangrijk is tijd te maken voor jezelf en je naasten. Leidinggevend zijn goed in gesprek gegaan en hebben het welzijn van de teamleden centraal gesteld. Begrip voor de situatie waar ieder individueel in zit, stond in deze tijd voorop. Dat maakt tegelijkertijd dat het vasthouden van eenduidige regels of richtlijnen niet goed mogelijk was. Ook dit vroeg om aanpassingsvermogen, creativiteit en saamhorigheid.

We kregen veel vragen van onze mensen over het vaccineren. Een belangrijke vraag was of de uitvaartbranche ook prioriteit kreeg met het vaccineren. Helaas was dat niet het geval. Daarnaast hadden veel collega's vragen over de kwaliteit van de vaccins en medische vragen. Het coronavaccin is bij DELA vrijwillig en dus niet verplicht.

Voor de thuiswerkers is het zeer belangrijk ook thuis een goede en gezonde werkplek te hebben. De werkhouding, -plek en -omgeving hebben op korte en lange termijn invloed op de vitaliteit. DELA heeft daarom gefaciliteerd in thuiswerkmeubilair.

Ondanks alle maatregelen had de voorzetting van de pandemie zowel direct als indirect gevolg voor het verzuim in onze organisatie. Meer nog dan in 2020 zagen we het verzuim beïnvloed worden door de pandemie.

## **Verzuim**

### **Gezondheid**

DELA stelt zich ten doel dat iedere medewerker fysiek en mentaal gezond is en in staat is om werk uit te voeren, nu en in de toekomst.

In de uitvaartsector is het verzuim relatief hoog, mede veroorzaakt door het feit dat uitvaartmedewerker geen licht beroep is. Onze medewerkers worden dagelijks geconfronteerd met menselijk verdriet. Dat kan emotioneel belastend werken. Daarbij komen onregelmatige werkuren en gevraagde flexibiliteit, wat dan weer fysiek uitputtend kan zijn. Daarom hanteren we een aanwezigheids- en re-integratiebeleid. Het is een hulpmiddel om zoveel mogelijk te voorkomen dat onze medewerkers uitvallen. Tegelijk is het een leidraad voor onze leidinggevenden: hen sporen we aan om contact te blijven houden met afwezige medewerkers.



DELA hanteert voor verzuim het eigen regie-model. Dit model is twee jaar geleden ingevoerd vanuit de overtuiging dat ziekte iedereen kan overkomen, maar verzuim een keuze is. Leidinggevende en medewerkers gaan daarom met elkaar in gesprek over het verzuimgedrag -niet over de ziekte- en overleggen met elkaar welke keuze passend is. Deze aanpak spreekt de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker aan. Hiermee wordt het werkplezier voor onze mensen verhoogd.

## Verzuim

%. 2021: Verzuimduur tot 2 jaar. België t/m 2020: verzuimduur tot 1 jaar.

	2021	Verskil	2020
Nederland, excl. Yarden	5,7%	0,5%	5,2%
Nederland, Yarden	8,0%		
België	7,5%	3,2%	4,3%
Duitsland	5,8%	2%	3,8%

Over 2021 zagen we helaas het verzuim in alle landen toenemen. Relatief veel collega's hadden last van stress als gevolg van de aanhoudende onduidelijkheid, die werd veroorzaakt door de coronapandemie. Corona onder onze medewerkers en quarantaine zorgden ook voor toename van het verzuim. Bij Yarden ging het voorafgaand aan de overname financieel niet goed en was het verzuim al bovengemiddeld hoog. De reorganisatie als gevolg van de integratie speelde na de bekendmaking van de overname waarschijnlijk eveneens een rol.

## Voorkomen van bedrijfsongevallen

In 2021 zijn in Nederland (exclusief Yarden) 32 ongevallen bij Arbo & Gezondheid gemeld (2020: 13). Deze ongevallen kunnen verdeeld worden in twee categorieën: een bedrijfsongeval en een regresgeval. Een bedrijfsongeval vindt plaats op de werkplek, een regresgeval is een ongeluk dat wordt veroorzaakt door derden (vaak in het verkeer). Gedurende 2021 zijn 23 bedrijfsongevallen (2020: 11) en 9 regresgevallen (2020: 2) gemeld. De toename is een gevolg van het stimuleren van melding van bedrijfsongevallen.

In België spreken we van een arbeidsongeval wanneer er minstens één dag arbeidsongeschiktheid volgt. Een incident wil zeggen dat iets is voorgevallen, maar geen arbeidsongeschiktheid volgde. De arbeidsongevallen en incidenten worden nauwgezet gevolgd. In 2021 was er sprake van 10 arbeidsongevallen (2020: 6) en 6 incidenten (2020: 9).

## Integratie Yarden

Het integratietraject Yarden vraagt veel energie. Dat was in 2021 het geval en zal ook de komende periode niet veranderen. Voor de sectoren en stafafdelingen zijn dertien werkstromen en werkstroomleiders benoemd. Hoofdonderwerpen tijdens de overleggen zijn het integratieplan en de opzet en richtlijnen vanuit de diverse hoofdstromen (HR, IT, Communicatie en Finance).

Voor vacatures geldt vanaf overname dat Yarden-collega's de openstaande vacatures kunnen inzien. De interne publicatietermijn is 7 dagen, waarbij medewerkers (DELA en Yarden) voorrang krijgen om te solliciteren. Sollicitaties van Yarden-collega's worden beschouwd als een interne sollicitatie. Dit betekent dat zij bij geschiktheid voorrang hebben op externe kandidaten. Als de interne publicatietermijn van de vacature voorbij is en er intern geen sollicitatie is binnengekomen, dan zet DELA de vacature extern uit op de website ([werkenbijdela.nl](https://werkenbijdela.nl)). Vanaf dat moment worden ook mensen die nog niet bij DELA werken in de gelegenheid gesteld om te solliciteren.

Nog in 2021 werden nieuwe formatieplannen vastgesteld:

- Met name de integratie van Uitvaartverzorging en Uitvaartdiensten was een grote operatie. Bij de samenvoeging van Yarden Uitvaartfaciliteiten BV en Yarden Uitvaartzorg BV met DELA's Uitvaartverzorging en Uitvaartdiensten ontstond een formatie van afgerond 393 FTE (inclusief externen) binnen Uitvaartverzorging en afgerond 599 FTE (inclusief externen) binnen Uitvaartdiensten.
- Bij de integratie van P&O Yarden te Almere in HR DELA te Eindhoven ontstond een formatie van afgerond 28 FTE.
- Bij de integratie van Finance & Control Yarden te Almere in Finance, Data & Control DELA te Eindhoven ontstond een formatie van afgerond 39 FTE.
- Bij de integratie van de afdeling Vastgoed & Facility Management van Yarden in Facilitaire Zaken van DELA ontstond een formatie van afgerond 25 FTE.
- Bij de integratie van de Yarden afdelingen IT met de DELA afdelingen van IT te Eindhoven ontstond een formatie van afgerond 205 FTE (waarvan 157 FTE intern).
- Bij de integratie van de afdelingen Commerciële Zaken, Sales & Support, Online Sales en Marketingcommunicatie van Yarden in de sector Coöperatie & Verzekeren DELA te Eindhoven, bestaande uit Indirect Advies & Service, Marketing en Kenniscentrum, ontstond een formatie van afgerond 61 FTE.
- De integratie van het Yarden Contact Centrum (YCC) in het Klanten Contact Centrum (KCC) van DELA te Eindhoven resulteerde in een formatie van 170 FTE (waarvan 106 FTE intern).

Bovenstaande integraties zijn tevens met de OR besproken, waarna de OR hierover positief heeft geadviseerd. De formatieplannen van de afdelingen Corporate Communicatie, Interne Accountants Dienst, Juridische Zaken, Risk Management, Tax en Financial Risk Management & Actuarie waren niet adviesplichtig omdat in deze afdelingen niet aan afspiegeling zal worden toegekomen. Binnen Yarden werden deze werkzaamheden namelijk niet uitgevoerd, uitgevoerd door Yarden medewerkers met wie al afspraken zijn gemaakt over hun vertrek of uitgevoerd door externen.

## Diversiteit

### Diversiteit

DELA hecht eraan dat het bestand aan medewerkers een afspiegeling vormt van de samenleving. Bij DELA werken relatief veel vrouwen, meer dan mannen. In leidinggevende posities wordt overal de 30%-verhouding (minimum voor vrouwen en mannen) gehaald. Alleen bij het bestuur is dit niet het geval, aangezien er in 2021 geen mutatie is geweest. Bij mutatie wordt met diversiteitsdoelen rekening gehouden. Van het voltallige personeel van DELA Groep is 66% vrouw. Het voldoen aan andere aspecten van diversiteit, waaronder het tewerkstellen van medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt in het kader van de Participatiewet, vinden we als werkgever ook vanzelfsprekend.

Het beleid is dat we niemand uitsluiten. Iedereen is welkom bij DELA, ongeacht rang of stand. De meeste vacatures worden via de sites [www.werkenbij.dela.nl](http://www.werkenbij.dela.nl) en [www.delajobs.be](http://www.delajobs.be) gepost. Voor de werving van specialistische functies werken we soms samen met partners. Maar altijd staan onze kernwaarden voorop: of je bij ons past is belangrijker dan iets goed kunnen doen. Want dat kunnen we je ook zelf leren.

Circa 3.350 kandidaten hebben in 2021 bij DELA Nederland gesolliciteerd (2020: zo'n 2.600). DELA België ontving de belangstelling van circa 1.300 kandidaten (2020: circa 1.200 kandidaten).

In de loop van 2021 werd steeds duidelijker dat de schaarste op de arbeidsmarkt toeneemt. Met name in de IT is het moeilijk functies in te vullen. Hiermee wordt werving en arbeidsmarktcommunicatie nog belangrijker.

## Medewerkers en diversiteit

Aantal medewerkers

	2021			2020		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
<b>Nederland</b>						
Bestuur*	3	-	3	3	-	3
Directie	4	3	7	3	2	5
Hoger kader	50	33	83	22	15	37
Middenkader	63	79	142	27	39	66
Overige medewerkers	681	1.606	2.287	483	1.034	1.516
<b>Totaal</b>	<b>801</b>	<b>1.721</b>	<b>2.522</b>	<b>538</b>	<b>1.089</b>	<b>1.627</b>
<b>België</b>						
Directie	2	1	3	1	1	2
Hoger kader	6	4	10	5	4	9
Middenkader	9	18	27	10	19	29
Overige medewerkers	175	224	399	177	224	401
<b>Totaal</b>	<b>192</b>	<b>247</b>	<b>439</b>	<b>193</b>	<b>248</b>	<b>441</b>
<b>Duitsland**</b>						
Middenkader	1	-	1	1	-	1
Overige medewerkers	9	19	28	10	12	22
<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>23</b>
<b>DELA Groep</b>						
Bestuur	3	-	3	3	-	3
Directie	6	4	10	4	3	7
Hoger kader	56	37	93	27	19	46
Middenkader	73	97	170	38	58	96
Overige medewerkers	865	1.849	2.714	670	1.270	1.939
<b>Totaal</b>	<b>1.003</b>	<b>1.987</b>	<b>2.990</b>	<b>742</b>	<b>1.349</b>	<b>2.091</b>

\* fungeert voor DELA Groep. Maakt deels ook onderdeel uit van directie Nederland.

\*\* Directie Duitsland maakt geen onderdeel uit van medewerkersbestand.

# Medewerkers Nederland

## Gemiddelde leeftijd

2021  
**47,8**  
jaar

2020  
**47,4**  
jaar



## Duur dienstverband

2021  
**8,9**  
jaar

2020  
**9,2**  
jaar



## Aantal medewerkers

2021  
**2.522**  
1.737 FTE

2020  
**1.627**  
1.154 FTE

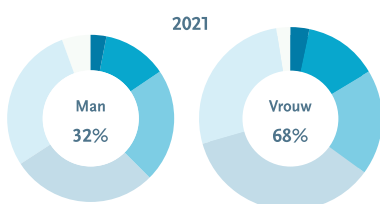


## Medewerkers en ziekteverzuim naar sector



Sector	2021				2020		
	Aantal	FTE	Verzuim DELA	Verzuim Yarden	Aantal	FTE	Verzuim
Coöperatie en Verzekeren	79	67	5,6%	9,4%	66	60	3,5%
Holding-Stafdiensten	344	301	3,5%	4,0%	235	215	4,0%
Klantcentrum	202	163	6,7%	-	151	121	4,9%
Uitvaardiensten	1168	667	7,0%	-	736	428	6,4%
Uitvaartverzorging	727	535	5,4%	-	430	323	5,4%
Uitvaardiensten & verzorg.	-	-	-	8,6%	9	7	1,7%
Vastgoed	2	2	n.v.t.	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>2.522</b>	<b>1.735</b>	<b>5,7%</b>	<b>8,0%</b>	<b>1.627</b>	<b>1.154</b>	<b>5,2%</b>

## Leeftijdsopbouw



	2021		2020	
	man	vrouw	man	vrouw
< 25 jaar	65	115	29	49
25 < 35 jaar	92	193	65	144
35 < 45 jaar	159	294	118	206
45 < 55 jaar	197	534	145	370
55 < 65 jaar	244	542	159	300
≥ 65 jaar	44	43	22	20
<b>Totaal</b>	<b>801</b>	<b>1.721</b>	<b>538</b>	<b>1.089</b>
	<b>32%</b>	<b>68%</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>

# Medewerkers België

## Gemiddelde leeftijd

2021  
**45,2**  
jaar

2020  
**44,6**  
jaar



## Duur dienstverband

2021  
**8,8**  
jaar

2020  
**8,6**  
jaar



## Aantal medewerkers

2021  
**439**  
415 FTE

2020  
**441**  
408 FTE



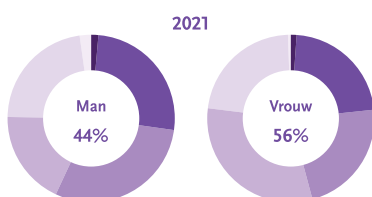
## Medewerkers en ziekteverzuim naar sector



Sector	2021			2020		
	Aantal	FTE	Verzuim*	Aantal	FTE	Verzuim*
Verzekeren	99	95	5,5%	106	100	2,5%
Holding-Stafdiensten	78	76	4,2%	68	65	5,1%
Uitvaart	262	245	9,0%	267	243	4,8%
<b>Totaal</b>	<b>439</b>	<b>415</b>	<b>7,5%</b>	<b>441</b>	<b>408</b>	<b>4,3%</b>

\*Verzuim, kort (minder dan 30 dagen) en middellang (tussen 1 maand en 1 jaar)

## Leeftijdsopbouw



	2021		2020	
	man	vrouw	man	vrouw
< 25 jaar	3	6	5	7
25 < 35 jaar	44	49	44	52
35 < 45 jaar	60	55	61	58
45 < 55 jaar	43	75	38	75
55 < 65 jaar	38	62	41	55
≥ 65 jaar	4	-	4	1
<b>Totaal</b>	<b>192</b>	<b>247</b>	<b>193</b>	<b>248</b>
	<b>44%</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>

# Medewerkers Duitsland

## Gemiddelde leeftijd

2021  
**43,5**  
jaar

2020  
**42,0**  
jaar



## Duur dienstverband

2021  
**1,6**  
jaar

2020  
**1,3**  
jaar



## Aantal medewerkers

2021  
**29**  
28 FTE

2020  
**23**  
23 FTE

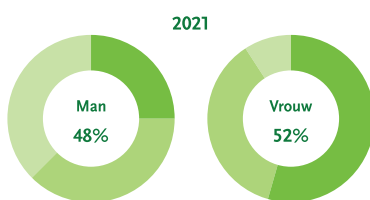


## Medewerkers en ziekteverzuim naar sector



Sector	2021			2020		
	Aantal	FTE	Verzuim	Aantal	FTE	Verzuim
Verzekeren	29	28	5,8%	23	23	3,8%
<b>Totaal</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>5,8%</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>3,8%</b>

## Leeftijdsopbouw



	2021		2021	
	man	vrouw	man	vrouw
< 25 jaar	-	1	-	-
25 < 35 jaar	1	4	1	5
35 < 45 jaar	2	6	5	4
45 < 55 jaar	5	5	4	1
55 < 65 jaar	2	3	1	2
≥ 65 jaar	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
	<b>34%</b>	<b>66%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>

## Arbeidsvoorwaarden

Medewerkers vormen de drijvende kracht achter onze coöperatie. Met als gemene deler dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om het goede te doen. Betrokken, integer en ondernemend. Vanuit die filosofie benadert DELA elke uitdaging, zoals ook de ontwikkeling van arbeidsvoorwaarden voor medewerkers.

### **DELA Nederland**

Per 1 januari 2022 vonden er veranderingen plaats in het arbeidsvoorwaardenpakket van DELA in Nederland. DELA wil op alle niveaus binnen de organisatie qua arbeidsvoorwaarden marktconform zijn en daar waar het verantwoord is, willen we bijzonder zijn. De volgende onderdelen van het arbeidsvoorwaardenpakket zijn aangepast:

#### *Individueel Keuze Budget (IKB)*

Het Individueel Keuze Budget geeft medewerkers de mogelijkheid om de arbeidsvoorwaarden af te stemmen op eigen persoonlijke wensen en behoeften. Dus in plaats van vaste beloningscomponenten krijgt iedere medewerker een budget dat naar eigen keuze kan worden besteed. Het gedeelte van het budget dat aan het einde van een kalenderjaar niet is gebruikt, wordt bruto uitgekeerd. De vakantietoeslag, dertiende maand, de waarde van zes bovenwettelijke vakantiedagen en de bijdrage ziektekosten vormen samen 19,2 procent van het salaris en kunnen worden gebruikt voor uitkering in geld, aankoop van extra verlofuren of de betaling van een elektrische fiets of vakbondscontributie. Zo hoeven medewerkers bijvoorbeeld niet meer te wachten tot mei voor uitkering van vakantiegeld.

#### *Individueel Vitaliteits-budget (IVB)*

DELA vindt het belangrijk dat medewerkers zich vitaal voelen, zichzelf blijven ontwikkelen en de regie nemen over hun eigen duurzame inzetbaarheid. Om dit te stimuleren, krijgt iedere medewerker een individueel vitaliteitsbudget van € 750 bruto per jaar, ongeacht de parttime-factor. Dit budget kan worden besteed aan artikelen of activiteiten ten behoeve van de eigen gezondheid en ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan het nemen van een lidmaatschap bij een sportvereniging of het volgen van een yogacursus. Het gedeelte van het budget dat aan het einde van het jaar niet is gebruikt, komt te vervallen.

#### *Variabele beloning*

Met de komst van een nieuw Leer- en Prestemanagementsysteem per 1 januari 2022 is besloten om de variabele beloning in zijn huidige vorm af te schaffen, we gaan er namelijk bij DELA vanuit dat medewerkers goed presteren en zich blijven ontwikkelen. Mocht dat niet zo zijn, dan wordt een ander traject gevolgd.

#### *Verlof*

Binnen Nederland kent DELA verschillende soorten verlof, zoals bijvoorbeeld verlof voor zorgtaken en zwangerschapsverlof. In een aantal verlofregelingen hebben wijzigingen plaatsgevonden. Daarnaast maakt DELA het vanaf 1 januari 2022 ook mogelijk om een sabbatical op te nemen, hiermee willen we een bijdrage leveren aan de werk/privé-balans. Medewerkers mogen, voor het eerst vijf jaar na aanvang dienstverband, iedere zeven jaar een deels betaalde sabbatical opnemen van minimaal twee en maximaal zes maanden. Ze krijgen de eerste en tweede maand 50% van hun loon doorbetaald.

#### *Vitaliteit oudste medewerkers*

Ter voorkoming van uitval of verminderde arbeidscapaciteit van medewerkers vijf jaar voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd, biedt DELA een nieuw bestendig beleid aan: 80 procent van de huidige arbeidsomvang werken

tegen 85 procent van het huidige salaris en met 100 procent opbouw over het huidige salaris. Ook met het oog op duurzame inzetbaarheid voor de oudere groep medewerkers is dit een mooie arbeidsvoorwaarde.

#### *Nieuwe pensioenregeling*

Voor medewerkers die vanaf 1 januari 2022 in dienst treden, geldt een nieuwe pensioenregeling. Alle nieuwe medewerkers dragen een gelijkblijvende premie van 22% af, ongeacht hun leeftijd. De leeftijdsstaffel is dus niet meer van toepassing. DELA betaalt als werkgever 16% van de premie en de eigen bijdrage van de medewerker in de premie is 6%.

## Cultuurverrijking

DELA Nederland is in 2021 een traject tot cultuurverrijking gestart.

Voor de periode 2021-2025 heeft DELA een nieuwe strategie en een nieuw gewaagd doel geformuleerd. We willen starten vanuit de beleving van klanten. Omdat we weten dat de cultuur vooral bepalend is voor het succes van een organisatie, hebben we onderzocht of onze cultuur onze nieuwe strategie ondersteunt. Daarom hebben we medewerkers gevraagd vragenlijsten in te vullen en hebben de directie, alle leidinggevenden en een groot aantal medewerkers in de eerste helft van 2021 deelgenomen aan cultuurworkshops. In die workshops werd betekenis gegeven aan de uitkomsten uit het onderzoek, door het kenmerkende gedrag van de huidige cultuur en van de gewenste cultuur te benoemen. Deelnemers vonden de workshops waardevol, omdat ze inzicht kregen in de cultuur en hebben ervaren dat deze door de hele organisatie heen herkenbaar is. Daarbij zette het aan het denken over het eigen gedrag, welk gedrag bepaalde aspecten van de cultuur in stand houdt en wat er nodig is om onze cultuur te verrijken, zodat we het gewaagde doel kunnen realiseren.

De belangrijkste bevindingen uit het cultuuronderzoek zijn als volgt:

- DELA heeft een familiecultuur. Kenmerkend hiervoor is 'doe dingen samen'. We zijn trots op onze mensgerichte cultuur en hebben passie voor ons vak. De loyaliteit is sterk en traditie is belangrijk. Iedereen mag overal over meepraten.
- Omdat de familiecultuur sterk is, ervaren we ook schaduwkanten: doordat iedereen overal over mag meepraten, valt de beslissing soms moeizaam. We voelen niet steeds de openheid en vertrouwen om feedback te geven of te zeggen wat we er echt van vinden, omdat de sfeer goed houden belangrijker is.
- Ook de beheerscultuur is behoorlijk sterk. Kenmerkend hiervoor is 'doe dingen correct'. We zijn zorgvuldig, daardoor soms ook risicomijdend. Bij twijfel doen we het dan niet, want stel dat je iets fout doet. Liever vragen we dan wat het beleid is of wat de regels zijn, waardoor we minder ruimte nemen, nieuwsgierig zijn en onze eigen kennis en kracht gebruiken en zo te sturen, leren en verbeteren.

Alles beschouwend, vinden we het noodzakelijk de beweging naar een externe cultuur te maken, zonder de goede kanten van de familiecultuur te verliezen. Kenmerkend voor een externe cultuur is 'doe nieuwe dingen en doe dingen doelgericht'. We willen de wens van de klant meer als uitgangspunt nemen en minder onze eigen visie of expertise als startpunt nemen. Dit is ook nodig om in een snel veranderende wereld betekenisvol voor de klant te blijven.



# Van regels naar ruimte: we willen een wendbare, ondernemende en lerende organisatie zijn.

Roos Fleuren, directeur HR DELA Nederland

## Ondernemingsraad

DELA Nederland en DELA België hebben ieder een eigen ondernemingsraad (OR).

### DELA Nederland

De OR verleende in 2021 instemming aan:

- Het met ingang van 1 oktober 2021 laten uitvoeren van medewerkersonderzoeken door Effectory en te stoppen met Great Place to Work (GpTW).
- De invoering van een Individueel Keuze Budget (IKB).
- Het laten vervallen van de aanwezigheidspremie en het daarvoor in de plaats invoeren van een Individueel Vitaliteit Budget (IVB).
- De wijzigingen in verschillende soorten van verlof.
- Het vitaliteitsbeleid voor de oudste medewerkers.
- Een nieuwe pensioenregeling voor medewerkers die per 1 januari 2022 in dienst komen.
- Het afschaffen van de variabele beloning en het daarvoor in de plaats verhogen van het vaste salaris met 4,2% voor medewerkers in functiegroep 1 en 2,8% voor medewerkers in functiegroep 2.
- De afwijkende openings- en dus werktijden voor het DELA Digitaal Dialoog Team (= in het weekend van 9 tot 17.30 uur).
- Specifieke wijzigingen in het verzuimbeleid.
- Het wijzigen van het beleid voor medewerkers van 60 jaar of ouder naar een beleid voor medewerkers die op de ingangsdatum een leeftijd hebben die maximaal 7 jaar lager is dan de op dat moment geldende AOW-gerechtigde leeftijd.
- Het laten vervallen van het Sociaal Kader voor (langdurig) arbeidsongeschikten. Achterliggende reden is dat dit sociaal kader uiteindelijk gelijk is aan de bepalingen binnen de Wet verbetering Poortwachter als het gaat om het 1e en 2e spoor.
- Een specifieke wijziging met betrekking tot vakantie-uren en de dagwaarde bij opname, als er op een doordeweekse feestdag niet wordt gewerkt.
- De nieuwe Performance Managementsystematiek.
- Het uitbesteden van het vaccinatieproces aan een derde partij.

De OR adviseerde in 2021 over de volgende zaken:

- 100% van de aandelen in Yarden (holding, verzekeringsbedrijf en andere dochterondernemingen) over te nemen en deze binnen 1,5 jaar volledig te integreren.
- Yarden Verzekeringen N.V. (verdwijnend) direct na closing juridisch te fuseren met DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (verkrijgend).
- Baanzekerheid voor DELA-medewerkers te bieden met behulp van het sociaal kader.
- Aanvullende bepalingen waarmee garantie wordt gegeven op gelijkblijvende arbeidsvoorwaarden.

- Het formatieplan Uitvaartverzorging/Uitvaartdiensten en de integraties van P&O Yarden te Almere in HR DELA te Eindhoven, van Finance & Control Yarden te Almere in Finance, Data & Control DELA te Eindhoven, van de afdeling Vastgoed & Facility Management van Yarden in Facilitaire Zaken van DELA, van de Yarden afdelingen IT met de DELA afdelingen van IT te Eindhoven, van de afdelingen Commerciële Zaken, Sales & Support, Online Sales en Marketingcommunicatie van Yarden in de sector Coöperatie & Verzekeren DELA te Eindhoven en van het Yarden Contact Centrum (YCC) in het Klanten Contact Centrum (KCC) van DELA te Eindhoven, alle integraties met de formaties zoals weergegeven in de paragraaf [Onze mensen > Integratie Yarden](#).
- Bouwkundige- en technische maatregelen voor het hoofdkantoor.
- De conceptfunctie medewerker Facilitaire Diensten te laten vervallen en betrokkenen per direct de passende functie van Huismeester aan te bieden.
- De kennisbankcoördinator uiterlijk per 1 juli 2021 over te plaatsen naar het team Support;
- De uitvaartcentra Bergen op Zoom en Roosendaal te splitsen van de uitvaartcentra Breda, Oosterhout en Raamsdonkveer en de eerstgenoemde uitvaartcentra onder aansturing van een reeds actief en ingewerkte parttime interimmanager te brengen.
- Een deel van de medewerkers van Tribe Business 1 tijdelijk onder aansturing van het Business Changeteam te brengen zodat de lijnmanager ook het programmamanagement van Dolfijn op zich kan nemen.
- Een deel van de medewerkers van Tribe Business 2 onder aansturing van een nog te werven tijdelijke externe manager te brengen.
- De Servicedesk dit jaar tijdelijk onder te brengen bij de projectmanager van Staf Uitvaartdiensten.
- Te stoppen met het uitvoeren van thanatopraxie, met gevolgen voor de balsemers.
- De verdeling van werkzaamheden en aansturing binnen HR gedeeltelijk aan te passen.
- Het voorgenomen besluit met betrekking tot verwerving van aandelen in Salarise B.V. en de aansluiting bij Salarise B.V. zodat ook DELA-medewerkers een eventueel lopend krediet om kunnen zetten in een aantrekkelijke, aflosbare lening.

## OR-leden Nederland

Ultimo jaar

Naam	Functie
Norman van der Loop	Voorzitter
Judith van Gerwen	Vicevoorzitter
Peter Engelen	Lid dagelijks bestuur
René Jansen	Lid dagelijks bestuur
Roger Mutsaers	Lid dagelijks bestuur
Sanna Arnold	OR-lid
Paul Beaumont	OR-lid
Roger Dautzenberg	OR-lid
Mohamed El-Idrissi	OR-lid
Etienne Habets	OR-lid
Fred Koekkoek	OR-lid
Vincent van Leeuwen	OR-lid
Danny Noten	OR-lid
Maarten Schepen	OR-lid
Melanie Willems	Ambtelijk secretaris

## DELA België

De OR verleende in 2021 goedkeuring aan:

- De herbenoeming van de bedrijfsrevisor voor de entiteiten: DELA Enterprises, DELA Investment Belgium, DELA Vastgoed België.

## OR-leden België

Ultimo jaar

Naam	Functie
Sandra Schellekens	Namens werkgever. Voorzitter.
Ludo Verstraete	Namens werkgever
Bruno Moors	Plaatsvervangend lid, namens werkgever
Kristof de Buck	Namens ACV
Ronny Bulcke	Namens ACV
Judith Cornelissens	Namens ACV
Patrick Neys	Namens ACV
Martine Verhoeven	Namens ACV. Secretaris
Malina Bucataru	Namens ABW
Shana De Laet	Namens ABW



# Onze organisatie

**Binnen DELA raakt digitalisering de hele organisatie. Voor de forse digitaliseringsopgave moet DELA niet alleen investeren in systemen en processen, maar vooral ook in mensen: zowel in de lijnorganisatie als in de IT-afdelingen. Vervanging van kernsystemen is té complex om in één keer te doen. Daarom doen we dit stap voor stap. De onderlinge afhankelijkheid van projecten is groot. Soms moeten we daarom een stap terug zetten in een implementatietraject. Dat is vervelend, maar onvermijdbaar. In 2021 hebben we goede voortgang geboekt in onze IT-programma's, maar ook een project moeten stopzetten.**

**Een ander aandachtsgebied in onze organisatie is innovatie. Coöperatie DELA is in de samenleving op zoek naar nieuwe initiatieven die maatschappelijke vraagstukken oplossen door mensen of organisaties met elkaar te verenigen. In 2021 heeft DELA een deelname genomen in Salarise, een maatschappelijke fintech.**

**Tot slot beschrijven we in deze paragraaf onze activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). In 2021 hebben we voor het eerst een MVO-beleid op groepsniveau vastgesteld en hebben we een goed inzicht gekregen in onze organisatiebrede CO<sub>2</sub>-emissie. Diverse MVO-initiatieven zagen het licht.**

## Digitalisering als basis voor persoonlijke dienstverlening

DELA bevindt zich midden in een groot en meerjarig veranderprogramma om kernsystemen te vervangen en nieuwe automatisering te implementeren. Uitgangspunt hierbij is dat DELA géén digitale verzekeraar of uitvaartverzorger wil worden, maar dat de digitale technologische ontwikkelingen ten dienste staan van leden, klanten en medewerkers. Dat doen we om nog meer persoonlijke kwaliteit en maatwerk te kunnen leveren. Om onze wendbaarheid te kunnen vergroten, is het van belang om onze kosten te verlagen, te prioriteren en duidelijke keuzes te maken.

De mate waarin we de digitale transitie succesvol weten uit te voeren, noemen we ook wel ons digitaal meesterschap. Dat gaat over de wijze waarop we de mensen, middelen en systemen ontwikkelen, inzetten en benutten om een succesvolle en beheerste digitale verandering te realiseren.

## Veranderprogramma's

DELA kent diverse IT-veranderprogramma's. We beschrijven er twee: het grootste project en het in 2021 gediscontinueerde project.

### Dolfijn

Het programma Dolfijn heeft als eerste taak te zorgen dat de inmiddels verouderde verzekeringssystemen de komende twee à drie jaar vervangen worden door nieuwe technologie. Op die manier kan DELA de digitale

toekomst in. De grootste voordelen die we met Dolfijn willen bereiken, zijn het verbeteren van de datakwaliteit en het ondersteunen van meer geautomatiseerde verwerking van processen.

In 2020 was het programma Dolfijn tijdelijk stilgelegd. Op basis van een second opinion is het programma geherstructureerd en de complexiteit ervan gereduceerd. Veel randvoorwaardelijke systemen zijn eerst afgemaakt en er zijn diverse verbeteringen doorgevoerd. Rond de jaarwisseling is het programma weer in uitvoering genomen.

In juni 2021 hebben we de eerste functionaliteit live gezet. Daarmee heeft de nieuwe doelarchitectuur, die de basis vormt voor de verzekeringsketen en ook van belang zal zijn voor de uitvaartketen, zich bewezen. Ook zijn er goede stappen gezet in het meer betrouwbaar maken van onze planning. De kwaliteitsbewaking is eveneens verbeterd. Wel wordt er nog gewerkt aan het oplossen van performance-problemen, waardoor we de migratie van module Deposito hebben doorgeschoven naar 2022.

In 2021 is de IT-veranderkalender ook opnieuw geprioriteerd. De doelen, in bredere context, zijn:

1. Het vervangen en afscheid nemen van de oudere IT-omgeving, zodat er geen resources meer gaan naar het onderhoud hiervan.
2. Het aanscherpen van de bedrijfsvoering, op een aantal specifieke punten.
3. Het implementeren van de sturing op toekomstige Total Cost of Ownership (TCO).
4. Het digitaliseren van de verzekeringsketen.
5. Het voorbereiden van de conversie van Yarden naar systemen van DELA Nederland.
6. Het voorbereiden van de implementatie van specifieke IT-oplossingen voor DELA Duitsland en België.

Omdat de doelstellingen zijn verbreed, hebben we in 2021 opnieuw bekeken hoe we de samenwerking in het programma zo succesvol mogelijk kunnen vormgeven. We zagen namelijk dat de vorige inrichting niet past bij de bredere veranderopgave. Wat centraal is komen te staan in de nieuwe opzet is een intensievere samenwerking tussen de business en IT. Om deze nieuwe opzet uit te werken en te implementeren, is een team van kwartiermakers aan de slag gegaan. Het team vanuit zowel de business als IT heeft meer verschillende competenties en aandachtsgebieden dan het team in de eerdere aanpak. De business geeft aan welke functionaliteiten gewenst zijn, in welke volgorde. Ook stuurt de business op waarde, waarbij geprioriteerd wordt tussen beheer en change. IT adviseert, neemt aan en stuurt de ontwikkeling en implementatie. Bij de inrichting van het programma wordt er gewerkt vanuit het SAFe®-raamwerk, dat ontworpen is om een Agile werkwijze op grotere schaal toe te passen.

## **Olifant**

In 2021 hebben we moeten besluiten het programma Olifant on hold te zetten wegens herprioritering.

Onze ambitie is om ook in de toekomst de grootste en beste uitvaartonderneming van Nederland te zijn. Daarom hebben we in project Olifant nagedacht over de vraag: 'Hoe gaat iemand in de toekomst een uitvaart regelen?'. We zien in de samenleving grote verschuivingen naar een digitale maatschappij. Door hierop te anticiperen, zorgen we dat we toekomstbestendig zijn en dat we onze klanten op de door hun gewenste manier kunnen ondersteunen. DELA biedt leden en verzekerden de gelegenheid om wensen vast te leggen, een uitvaart (of een deel daarvan) te regelen en dierbaren te herinneren. In het programma Olifant zijn deze wensen uitgewerkt en vertaald naar processen.

In 2021 hebben we het programma stopgezet. De omvang van de veranderkalender was te groot en de gevolgen van de overname van Yarden, die hieraan zijn toegevoegd, vereisten te veel resources. Voortzetting bleek in deze fase geen verstandige keuze. De bedachte wensen en oplossingen blijven centraal staan bij toekomstige automatisering, alleen het ontwikkelen van een specifieke applicatie voor het uitvaartbedrijf is gestaakt. De totale voor het uitvaartadministratiesysteem geactiveerde kosten ter grootte van € 6,1 miljoen zijn daarom afgewaardeerd en volledig ten laste gebracht van het resultaat.

## **Verandermanagement: medewerker of chatbot?**

Het dilemma op het gebied van verandermanagement is dat we leden en verzekerden voldoende snel willen helpen, liefst op het door hen gewenste kanaal en tijdstip, maar tegelijkertijd in het belang van dezelfde klanten kostenbewust willen werken. Door basisprocessen online aan te bieden, kunnen medewerkers taken uitvoeren met meer toegevoegde waarde.

In 2021 besloten we zo het telefoonnummer niet meer in de brief aan polishouders op te nemen. Er is er veel geïnvesteerd in MijnDELA, waar klanten zelf informatie kunnen raadplegen en mutaties kunnen doorvoeren. Toch zijn er relatief veel klachten binnengekomen. DELA heeft daarom onderzoek laten doen door een extern bureau.

Uit het onderzoek is gebleken dat niet iedereen even gemakkelijk het telefoonnummer van de klantenservice op de site kon vinden. De tweefactorauthenticatie, een noodzakelijke toegevoegde extra veiligheid bij het inloggen op de website, riep extra vragen op. De toename van de drukte door de coronagolf en afname van de bezetting van de Klantenservice, eveneens door de coronagolf, kwamen voor instandhouding van de dienstverlening op het verkeerde moment.

De balans tussen de zichtbaarheid van het telefoonnummer en het leiden van klanten naar de juiste plek om zelf een antwoord te vinden of iets te regelen, lijkt op de DELA-site in orde. Wel zijn er nog manieren om beter aan de verwachting van de klant te voldoen. Hieraan wordt gewerkt.

De conclusie is dat DELA grote stappen zet in online self service, de afgelopen drie jaar goed bereikbaar is geweest en haar reactietijden fors versneld heeft. Een groot deel van de leden maakt gebruik van MijnDELA en waardeert dit. De leden gaan ondertussen ook gebruik maken van de chatbot. Een deel van de leden wenst echter communicatie op papier en juist bij deze doelgroep kan het verwijzen naar alleen onze service en contactpagina een minder prettige ervaring geven.

DELA gaat door met het verder ontwikkelen van MijnDELA en nieuwe vormen van technologie om aan de klantverwachting te blijven voldoen. Tegelijkertijd blijft DELA waakzaam en nieuwsgierig naar klantervaringen. Het structureel sturen op de optimale balans van digitale vooruitgang, klantvriendelijkheid en bereikbaarheid staat hoog in het vaandel.

## **Cybersecurity**

In de landen waarin DELA actief is, zijn cyberaanvallen aan de orde van de dag. Elke dag worden bedrijven getroffen door ransomware of andere hacks. Cybersecurity krijgt bij DELA veel aandacht en over de maatregelen willen we niet te veel informatie prijsgeven. We lichten één tipje van de sluier op en beschrijven hoe directieleden en informatie-eigenaren in twee teams tegen elkaar het spel 'Game of Threats' hebben gespeeld. 'Hoe gaat een aanval in zijn werk?', 'Met welke cyberdreigingen heeft DELA te maken en wat kunnen we doen om ons te bewapenen?', 'Welke strategische keuzes kunnen we maken om onze cyberweerbaarheid te verhogen en een aanval te kunnen pareren?' Dat zijn voorbeelden van vragen die centraal stonden tijdens het strategisch spel, dat tot doel heeft het

bewustzijn over cybersecurity en het inzicht in de complexiteit van cyberaanvallen te vergroten. Beide teams moesten in zeer korte tijd beslissingen nemen op basis van zeer summiere informatie. Na afloop werden de genomen beslissingen geëvalueerd, zodat de deelnemers inzicht kregen in de gevolgen van hun keuzes.

## Innovatie

DELA is groot geworden met het verzekeren en verzorgen van uitvaarten, maar de ambitie van onze coöperatie reikt verder. Hoe zou onze coöperatie vanuit de kracht van solidariteit een verdere positieve bijdrage aan de samenleving kunnen leveren?

Coöperatie DELA is op zoek naar nieuwe initiatieven die maatschappelijke vraagstukken oplossen door mensen of organisaties met elkaar te verenigen op basis van gelijkwaardigheid en saamhorigheid. Dat betekent dat iedereen onderdeel uitmaakt van een groter geheel waar je een beroep op kan doen als het nodig is. Hiermee wil DELA de verbondenheid in de maatschappij versterken en de burger in zijn of haar kracht zetten. In onze verkenning werd duidelijk dat de kracht van solidariteit juist nu een belangrijk bindmiddel kan zijn voor maatschappelijke uitdagingen waarbij sociale verbinding steeds minder vanzelfsprekend wordt. In 2021 hebben we gewerkt aan twee proposities.

### Salarise

DELA heeft aandelen verworven in en werkt samen met peer-2-peer platform Salarise. Salarise helpt medewerkers financieel fit te worden door te dure leningen en schulden om te ruilen tegen leningen met lagere rentes. Deelnemers lossen hun lening altijd af zodat ze aan het einde van de looptijd met een schone lei herstarten. Salarise is zelf geen bank, maar faciliteert investeerders om hun geld te investeren in het bereikbaar maken van gezonde leningen.

[www.salarise.nl](http://www.salarise.nl)

### Fello

Fello verbindt organisaties en hun mantelzorgende medewerkers aan elkaar om samen de voor de maatschappij zo belangrijke taak van mantelzorgers solidair te ondersteunen. Fello is er voor iedereen die voor een naaste zorgt en daar hulp bij kan gebruiken. Voor alle werkende mantelzorgers biedt Fello één-op-één coaching.

[www.fello.nl](http://www.fello.nl)

# 'Juist nu is solidariteit een belangrijk bindmiddel voor maatschappelijke uitdagingen'

Sanne Geurtsen, Manager Dela Innovation Lab

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

DELA is opgericht vanuit de kracht van het collectief. We zorgen voor elkaar. Dit betekent ook dat we willen bijdragen aan een betere wereld. Daarom maken wij maatschappelijk verantwoorde keuzes, zodat we de aarde zo schoon en eerlijk mogelijk doorgeven aan volgende generaties.

### MVO-beleid

In 2021 is voor Coöperatie DELA een MVO-beleid op groepsniveau opgesteld. Ons doel voor 2030 is:

- Een positieve impact op mens en milieu te leveren met onze producten, diensten en bedrijfsvoering.
- Te borgen dat deze positieve impact wordt gezien door onze leden en de samenleving in zijn geheel.

Het MVO-programma geeft invulling aan deze ambitie, en richt zich op vijf pijlers, die hieronder verder worden beschreven.

#### 1. Vermindering van onze eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot

We verlagen de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze bedrijfsvoering en dienstverlening. Dit doen we omdat CO<sub>2</sub> een broeikasgas is dat sterk bijdraagt aan de opwarming van de aarde. In het Klimaatakkoord is vastgelegd dat Nederland in 2030 50 procent minder CO<sub>2</sub> uit zal stoten ten opzichte van 1990. DELA is vooruitstrevend en wil haar CO<sub>2</sub>-footprint sneller terugbrengen, namelijk met 100 procent in 2030. Onze ambitie is dat al onze operationele activiteiten in 2030 klimaatneutraal zijn. Zo geven we invulling aan het Akkoord van Parijs en het Klimaatakkoord en dragen we bij aan Sustainable Development Goal Klimaatactie (SDG 13).

#### Eerst reductie, dan compensatie

Voor onze Nederlandse crematoria, uitvaartcentra en het hoofdkantoor kopen we stroom uit Nederlandse zonne- en windenergie. Dit wordt op dit moment gezien als de beste optie voor de inkoop van groene stroom. Op diverse panden hebben we zonnepanelen geplaatst. Het gasverbruik wordt gecompenseerd tegen de hoogst mogelijke standaard: de Gold Standard van het WNF.

#### Crematorium Den en Rust in Bilthoven gerenoveerd en gasloos

Bij het crematorium zijn twee elektrische crematieovens geplaatst. Die krijgen stroom van 139 zonnepanelen op het dak. Het pand verbruikt geen aardgas meer.



## 2. Verduurzamen van beleggingen

DELA verduurzaamt de beleggingsportefeuille in lijn met het Europese klimaatakkoord. We verlagen de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze beleggingen en hebben aandacht voor ESG-factoren. Onze ambitie is de reductie in de netto-emissie van broeikasgassen (CO<sub>2</sub>-equivalent) van 50 procent in 2030 ten opzichte van de vergelijkbare netto-emissie in 2019. DELA verkleint de negatieve impact en vergroot de positieve impact van de beleggingsportefeuille op de wereld. Hiermee dragen we bij aan het Akkoord van Parijs, het Klimaatakkoord, de UN principles for Responsible Investment en aan de SDG Betaalbare en schone energie (SDG 7) en Klimaatactie (SDG 13).

### DELA investeert € 100 miljoen in Kempen SDG Farmland Fund

Coöperatie DELA investeerde in 2021 € 100 miljoen vanuit haar maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid in het beleggingsfonds Kempen SDG Farmland Fund, een Nederlands fonds dat investeert in wereldwijde landbouwgronden die een bijdrage leveren aan een duurzame voedselproductie.

### Duurzame belegging in Lightyear, de Nederlandse zonneauto

DELA investeerde in 2021 vanuit haar maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid in Lightyear, het Nederlandse high-tech bedrijf dat 's werelds eerste lange-afstands zonneauto ontwikkelt.

### Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO)

DELA heeft zich een positie in de top-10 van de benchmark duurzame verzekeraars van de VBDO ten doel gesteld. In 2021 bereikte DELA de zevende plaats! (2020: er vond geen uitreiking plaats)

## 3. Meer gebruik van duurzame materialen

We willen slim omgaan met grondstoffen, omdat ze eindig zijn. We onderzoeken hoe we ons gebruik van materialen kunnen minimaliseren. Dat doen we onder andere door meer gebruik te maken van biobased materiaal en gerecyclede materialen. Hierdoor verlagen we ook de hoeveelheid afval die we produceren. Beetje bij beetje zorgen we niet alleen dat we minder schade aanrichten, maar zelfs dat we een positieve impact maken. Onze ambitie is in 2030 alleen nog maar duurzame materialen & grondstoffen te gebruiken. We dragen zo bij aan het voorkomen van uitputting van schaarse grondstoffen en aan SDG Verantwoorde consumptie en productie (SDG 12).

### **Uitvaarkisten van spaanplaat uit het assortiment**

DELA Nederland haalde op 1 mei alle uitvaarkisten die gemaakt zijn van spaanplaat uit het assortiment. Hoewel spaanplaat tegenwoordig gedeeltelijk gemaakt is van afvalhout, is een spaanplaten kist niet milieuvriendelijk. De kist heeft veel lijm nodig. Ook de verbranding van de gebruikte lijm is milieuvervuilend. De meest gebruikte kist is gemaakt van snelgroeiend FSC-gecertificeerd hout uit Scandinavië en houtlijm op waterbasis.

#### **4. Bevorderen inclusiviteit**

We vinden het belangrijk dat mensen met uiteenlopende achtergronden, niveaus en leeftijden zich welkom voelen in onze organisatie en vanuit hun eigen talenten een bijdrage kunnen leveren. En juist door deze mix van talenten kunnen we betere diensten leveren, die voor ieder individu bijzonder zijn. Deze houding vragen we niet alleen van onze eigen organisatie, maar ook van leveranciers en partners. Onze ambitie is dat iedereen, ongeacht leeftijd, geslacht, handicap, etniciteit, herkomst, godsdienst of economische of andere status, zich welkom voelt bij DELA met betrekking tot onze rol als werkgever en dienstverlener. Dat willen we structureel onderzoeken met medewerker- en klantonderzoek. Zo dragen we bij aan SDG Eerlijk werk en economische groei (SDG 8) en Verminderen van ongelijkheid (SDG 10).

#### **Made in China werd Made in Breda**

Een bij uitvaarten veel gezien ritueel is het rooms-katholieke kruisje dat op een uitvaarkist wordt gelegd. Deze kruisjes waren van metaal, kwamen uit China en waren per stuk verpakt. In 2021 vond vervanging plaats door houten kruisjes, gemaakt van resthout, gefabriceerd door medewerkers van de sociale werkvoorziening Amarant in Breda. Daarmee werd ook het transport drastisch verkort en verpakkingsmateriaal overbodig.

#### **5. Met duurzame uitvaarten dé autoriteit in de sector zijn**

Elke uitvaart die we verzorgen is uniek, persoonlijk en van hoge kwaliteit. En tegelijkertijd dragen we er zorg voor dat we met duurzame producten werken en partnerships sluiten met de juiste leveranciers. We zijn aanjager en innovator in de branche op het domein duurzame uitvaart en kunnen als grote speler een serieuze impact leveren. In 2030 willen we zo dé autoriteit en aanjager op het gebied van duurzame uitvaarten zijn en als zodanig worden gezien. Hiermee dragen we bij aan verduurzaming van onze sector en aan de SDG Eerlijk werk en economische groei (SDG 8), Verantwoorde consumptie en productie (SDG 12) en Klimaatactie (SDG 13).

**'DELA investeert via een Nederlands fonds in wereldwijde landbouwgronden die bijdragen aan een duurzame voedselproductie. Financieel rendement én realiseren van onze MVO-doelstellingen gaan zo hand-in-hand. Wij brengen zo ook meer diversificatie aan in onze portefeuille.'**

Frank Eizinga, Chief Investment Officer, DELA Groep

#### **Podcast: Groen het leven doorgeven**

In 2021 was DELA betrokken bij diverse podcasts over een duurzame uitvaart. Er is tegenwoordig al veel mogelijk op het gebied van duurzaamheid in uitvaarten. Van elektrisch rouwvervoer, een rouwkaart op duurzaam papier tot aan een uitvaartkist. Maar rondom het thema vervoer is nog veel te winnen. Medewerkers van DELA gaan in gesprek.

#### **Ledenonderzoek: hoe zien onze leden duurzaamheid?**

Hoe belangrijk vinden onze leden duurzaamheid voor DELA als coöperatie? En welk belang hechten ze aan duurzaamheid binnen onze dienstverlening? Dat vroeg DELA in 2021 aan haar coöperatiepanel. Leden vinden het belangrijk dat DELA duurzaam werkt, maar weten nog niet goed genoeg wat we al aan duurzaamheid doen. Binnen het thema milieu vinden leden het belangrijkste dat DELA bijdraagt aan behoud van biodiversiteit.

Duurzaamheid wordt voor bedrijven vaak gezien als een balans tussen People, Planet en Profit, in de vragenlijst onderscheidde wij dit als 'Mens & Maatschappij', 'Milieu' en 'Economie'. Van alle mensen die de vragenlijst invulden, hecht het grootste deel (86%) de meeste waarde aan DELA's bijdrage aan Mens & Maatschappij. Daarna volgt Milieu (84%) en Economie (80%). Welke thema's vinden respondenten het meest belangrijk?

- **Mens & Maatschappij**
  - Goed werkgeverschap (96%).
  - Maatschappelijke meerwaarde (90%).
  - Diversiteit en inclusiviteit (88%).
- **Milieu**
  - Biodiversiteit op onze terreinen (92%).
  - Afval (92%).
  - Energie (89%).
- **Economie**
  - Beleggen met uitsluitingscriteria (87%).
  - Beleggen in bedrijven die de uitvaartsector verduurzamen (82%).

### **Model voor CO<sub>2</sub>-berekening ook in België en Duitsland in gebruik genomen**

In 2020 had DELA in Nederland al een nieuw model in gebruik genomen om de CO<sub>2</sub>-footprint te bepalen. Het model sluit aan bij het Greenhouse Gas (GHG)-protocol, wereldwijd het meest gebruikte protocol om de uitstoot van broeikasgassen te berekenen. De methode houdt rekening met een drietal scopes:

- Scope 1: directe CO<sub>2</sub>-uitstoot, veroorzaakt door eigen bronnen binnen de organisatie. Het betreft de uitstoot door eigen gebouwen-, vervoer- en productiegerelateerde activiteiten.
- Scope 2: indirecte CO<sub>2</sub>-uitstoot, door opwekking van ingekochte en verbruikte elektriciteit- of warmte.
- Scope 3: indirecte uitstoot van CO<sub>2</sub>, veroorzaakt door bedrijfsactiviteiten van een andere organisatie. Het betreft dan uitstoot door bronnen die niet in het bezit zijn van de eigen organisatie en waar ze ook geen directe invloed op kan uitoefenen.

Volgens het Greenhouse Gas Protocol – dit is in de praktijk bij de meeste organisaties ook gangbaar – neemt een organisatie in ieder geval verantwoordelijkheid voor uitstoot van CO<sub>2</sub> veroorzaakt door scope 1 en 2.

Het gehanteerde model volgt een top-down aanpak en geeft hierdoor een completer, integraler en realistischer beeld. In 2021 is dit model geïmplementeerd op niveau van de coöperatie: ook voor DELA België en DELA Duitsland is de footprint bepaald.

De uitstoot naar scope 3 is in onderstaande tabel weergegeven.

Volgens het protocol maken ook de beleggingen deel uit van de CO<sub>2</sub>-footprint van DELA. Deze laatste categorie wordt gevolgd, maar is niet weergegeven in onderstaande tabel omdat DELA deze in mindere mate vanuit de operatie kan beïnvloeden. Het maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid stuurt daar wel op.

## CO2-uitstoot

Netto, in ton. Exclusief beleggingen. 2021: DELA Nederland (incl. Yarden), DELA België en DELA Duitsland. t/m 2020: alleen DELA Nederland.

	2021	2020
Scope 1	4.577	338
Scope 2	2.602	-
Scope 3	30.804	18.728
<b>Totaal</b>	<b>37.983</b>	<b>19.066</b>
Nederland, exclusief Yarden	21.109	19.066
Nederland, Yarden	7.824	-
België	8.990	-
Duitsland	60	-
<b>Totaal</b>	<b>37.983</b>	<b>19.066</b>

De gemiddelde uitstoot per uitvaart is van 496 kg/uitvaart in 2020 verder gedaald naar 440 kg/uitvaart in 2021.



## Duurzaam beleggen

### Wat doet DELA onder andere op het gebied van duurzaam beleggen?

- Het integreren van klimaatscenario's in de periodieke ALM-studies om inzicht te verkrijgen in de impact van klimaatscenario's op de lange termijn ontwikkeling van de balans van DELA.
- Het sturen op energie-efficiëntie in vastgoed- en infrastructuurfondsen via GRESB.
- Impact investing in onder andere groene obligaties en duurzame energie.
- Actief rentmeesterschap, dit valt uiteen in twee elementen:
  - Engagement: het stimuleren van gedragsverbeteringen bij bedrijven waarin een aandeel wordt gehouden ten aanzien van milieu, sociale aspecten en governance (zie verder).
  - Stemmen: het actief benutten van ons stemrecht op aandeelhoudersvergaderingen van alle bedrijven in onze aandelenportefeuille.
- Uitsluiting van:
  - bedrijven en landen die internationale wetgeving, sancties en richtlijnen op het gebied van duurzaamheid schenden;
  - bedrijven die betrokken zijn bij de ontwikkeling, productie of onderhoud van alle soorten controversiële wapens;
  - bedrijven die een substantieel deel van hun omzet halen uit de volgende sectoren: teerzanden, kolen, schalie-energie, olie- en gaswinning op de Noordpool, tabak, bont & speciaal leer, roofzuchtige leningen, walvisvlees, aanvalswapens voor particulieren en recreatieve cannabis.
- ESG-integratie: het laten integreren van ESG (Environmental, Social, Governance) informatie in het beleggingsproces van onze externe vermogens- en fondsbeheerders.
- Sinds 2015 is DELA ondertekenaar van de United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI). Wij publiceren het publieke transparantie rapport en het beoordelingsrapport op onze [website](#).
- DELA onderschrijft het Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO) convenant in de verzekeringssector van onder andere het Verbond van Verzekeraars en de OESO-richtlijnen.
- In de uitvoering van ons beleggingsbeleid houden we bovendien rekening met de UN Global Compact Principles, de UN Guiding Principles, en diverse UN Sustainable development Goals (SDG's).
- We onderschrijven de TCFD-richtlijnen van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures.

### Engagement

De mate van betrokkenheid van DELA bij de bedrijven waarin we beleggen en de mate waarin we invloed uitoefenen op deze bedrijven, noemen we ons 'engagement'. DELA heeft een eigen stembeleid. Ons beleid is dat we op zoveel mogelijk aandeelhoudersvergaderingen van de bedrijven in onze beleggingsportefeuille onze stem uitbrengen. Een actief stembeleid maakt onderdeel uit van de dialoog die met de betreffende ondernemingen wordt gevoerd. Ook gaan we samen met andere grote beleggers de dialoog aan met bedrijven waar wij verbeteringen willen zien op het vlak van goed ondernemingsbestuur, sociale issues of milieu.

DELA heeft in 2021 in totaal 413 ondernemingen (2020: 309 ondernemingen) binnen de aandelenportefeuille aangesproken op engagement-onderwerpen. Dit heeft 208 keer (2020: 191 keer) resultaat opgeleverd. Binnen de bedrijfsobligatieportefeuille is met 126 ondernemingen (2020: 123 ondernemingen) de dialoog gezocht, wat in 77 gevallen (2020: 64 gevallen) tot positieve verandering heeft geleid. Het aantal aangesproken ondernemingen is naar onderwerp weergegeven in onderstaande tabel.

## Engagement

Aantal aangesproken ondernemingen, naar onderwerp

Aangesproken op onderwerp	Aantal ondernemingen
Klimaatverandering	389
Milieustandaarden	191
Bedrijfsethiek	37
Mensenrechten	124
Arbeidsomstandigheden	357
Volksgezondheid	187
Ondernemingsbestuur	277

**'Samen met stakeholders bouwen we aan onze coöperatie als leidende maatschappelijk verantwoorde onderneming. Als je generaties wil verbinden, is dat vanzelfsprekend'**

Ilse van de Voort, MVO-Manager

# Onze financiën

Coöperatie DELA zet zich in voor haar leden, generatie op generatie, zonder winstoogmerk. Een goede financiële uitgangspositie en huishouding van DELA zijn belangrijke randvoorwaarden voor een duurzaam financieel fundament. Hiermee wordt onze continuïteit voor leden en verzekerden geborgd.

Door de overname van Yarden wordt de coöperatie groter en sterker. Zo ontstaat er op lange termijn meer ruimte voor winstdeling en inflatiebescherming.

De solvabiliteit, de graadmeter die aangeeft hoe financieel solide DELA ervoor staat, staat ultimo 2021 op 266 procent. Dat is een sterke solvabiliteit, hoewel deze fractioneel is gedaald ten opzichte van 2020. Deze daling is in belangrijke mate een gevolg van aanpassing van economische parameters, vooral rente en inflatie. De hoge beleggingsopbrengsten remmen deze daling nagenoeg geheel.

Het operationeel resultaat bedraagt circa € 54 miljoen en is met 41 procent gestegen ten opzichte van 2020, vooral vanwege het betere resultaat van het verzekeringsbedrijf. Het uitvaartbedrijf verbeterde het resultaat als gevolg van de toename van de dekking van vaste kosten, die weer een gevolg is van de stijging van het aantal uitvaarten, en kostenbesparingen.

Het beleggingsresultaat liet een uitstekend cijfer zien. Per saldo bedragen de opbrengsten uit beleggingen € 646,4 miljoen.

De stijging van de gemiddelde uitvaartkosten van het naturapakket in Nederland bleef beperkt tot 3,0 procent.

De winstdeling in 2021 is lager uitvallen omdat de gemiddelde dekkingsgraad over 2020 met 122% nog net boven de norm van 120% ligt, waardoor het toepassen van een premiemaatregel weliswaar niet noodzakelijk is, maar slechts in beperkte mate winstdeling kan worden gegeven.

Bij DELA delen de leden in de lasten, zodat zij op de lange termijn extra lusten ontvangen die de lasten ver te boven gaan. Dat is de kracht van onze coöperatie.

## Overname Yarden

Op hoofdlijnen geven we aan wat de financiële gevolgen zijn van de overname van Yarden.



De verkrijgingsprijs bestaat uit een symbolische koopprijs van € 2 voor alle aandelen (een nadere toelichting op de verkrijgingsprijs is opgenomen in paragraaf 1.4 van de geconsolideerde jaarrekening).

DELA heeft hierbij toegezegd dat in geval van overlijden van een natura-pakketpolisverzekerde van Yarden in de periode tussen de overnamedatum en tien jaar na de overnamedatum alle diensten uit het pakket worden uitgevoerd zonder bijbetaling, onder de voorwaarde dat gebruik wordt gemaakt van het eigen uitvaartbedrijf. Hiervoor heeft DELA € 22,6 miljoen gereserveerd.

Ook heeft DELA toegezegd dat een deel van de indexatie wordt gecompenseerd, die Yarden in 2019 met het toepassen van de en-bloc clause op de natura-pakketpolissen had bevroren. Hiervoor is een bedrag van nominaal € 62,4 miljoen (reële waarde: € 57,8 miljoen ultimo 2021) gereserveerd.

Verder betaalt DELA € 1,5 miljoen aan Vereniging Yarden, in 3 jaarlijkse termijnen. Hiermee kan de vereniging, die geen onderdeel is van de overname, zelfstandig verder. Ook DELA-leden kunnen gebruik maken van de diensten van deze vrijwilligersorganisatie.

DELA verworft hiermee de verzekeraar met circa een miljoen klanten en het uitvaartbedrijf, met onder andere 47 uitvaartcentra en 24 crematoria.

Als gevolg van verkrijging van goedkeuring door de ACM verplichtte DELA zich tot verkoop van twee uitvaartcentra en zeven crematoria, waarin vier uitvaartcentra zijn gevestigd.

Het belegd vermogen dat de verzekeraar van Yarden had, vertegenwoordigde op de overnamedatum een waarde van € 1,62 miljard en werd door DELA in beheer genomen en al deels omgezet naar de DELA-beleggingsmix.

Hoewel er op korte termijn sprake is van een investering betekent solidariteit hier niet dat DELA-leden op basis van schenking de problemen beogen op te lossen voor de Yarden-leden. Om de win/win-situatie te zien, is het van belang te weten dat verzekeraars met een sterke solvabiliteitsratio zoals DELA volop ruimte hebben om hun beleggingsmix in te richten in lijn met de verplichtingen. Die kenmerken zich bij uitvaartverzekeringen door de lange termijn. Dat komt neer op het breed gespreid beleggen, met een verwacht hoger risico op korte termijn maar ook met een verwachte hogere opbrengst op lange termijn. Daarentegen mogen verzekeraars met een zwakkere solvabiliteitsratio, zoals Yarden voor de overname was, zo'n risico op korte termijn niet dragen. Yarden was hierdoor verplicht haar belegd vermogen risicomijdend te beleggen. Hierdoor maakte Yarden zelfstandig te lage rendementen om de verzekeringsverplichtingen na te kunnen komen, waardoor de solvabiliteit daalde en er nog minder risico mocht worden genomen. Zo kwam Yarden in een negatieve spiraal. De optelsom van DELA en Yarden geeft een ander beeld. Samen met DELA is de solvabiliteit wel ruim voldoende om voor de lange termijn te beleggen, met verwachte hogere rendementen. Het belegd vermogen van Yarden is daarom ook omgezet naar een meer offensieve beleggingsmix. Op lange termijn verwacht DELA een positieve spiraal. DELA-leden profiteren dan via winstdeling.

De overname vraagt op korte termijn een kapitaalinjectie, maar dit heeft slechts een beperkte invloed op het eigen vermogen en solvabiliteit van DELA. Het leidt ook niet tot extra premieverhogingen.

Dankzij de overname krijgt DELA er circa een miljoen verzekerden, maar ook een groot aantal uitvaartcentra en crematoria bij. Zo ontstaat nog meer schaalgrootheid en heeft DELA een betere landelijke dekking van eigen locaties.

## Premie-inkomen

Uiteraard had de overname van Yarden gevolgen voor de in 2021 door DELA ontvangen premies.

Na aftrek van de herverzekeringsspremie ontving DELA € 592,5 miljoen aan premie-inkomen (2020: € 516,8 miljoen). De groei ten opzichte van een jaar eerder kwam hiermee uit op 15 procent (2020: 8 procent). In alle landen stegen de opbrengsten. In Nederland wordt ruim de helft van de stijging veroorzaakt door de overname van Yarden: € 29,7 miljoen van de stijging van € 57 miljoen. Dit betreft de premie vanaf de overnamedatum begin augustus 2021. In Duitsland verdubbelde DELA in premie-inkomen.

### Premie-inkomen

€ x 1.000. Na aftrek van herverzekeringsspremie

	2021	Vershil	2020
Nederland	434.518	+56.955	377.563
België	136.258	+7.495	128.763
Duitsland	21.696	+11.230	10.466
Totaal	592.472	<b>+75.680</b>	516.792

## Opbrengsten uit beleggingen

DELA kent een robuust businessmodel. Het gespreid beleggen van verzekeringsspremie's levert op lange termijn een structurele bijdrage aan onze coöperatie en haar leden. Door de aard van de verzekeringen -in de meeste gevallen: uitkeren bij overlijden- zijn de verplichtingen langlopend. Een dergelijke lange horizon vraagt om een meer offensieve beleggingsstrategie. Hierdoor kunnen de beleggingsresultaten meer fluctueren.

### 2021: fors herstel

Over 2021 zagen we een fors herstel. Een jaar eerder, met de intrede van de coronapandemie begin 2020, daalden de koersen op de financiële markten over vrijwel de gehele wereld. Eind 2020 zette het herstel alweer in. Het beleggingsresultaat in 2021 bedroeg € 646,4 miljoen, tegen € 74,4 miljoen een jaar eerder. Het rendement bedroeg 9,3 procent (2020: 1,4 procent).

### Opbrengsten uit beleggingen

€ x 1.000

	2021	Vershil	2020
Opbrengsten uit beleggingen	646.420	571.761	74.659

De volatiliteit van de waarde van onze beleggingen is een direct gevolg van onze strategische beleggingskeuzes. Die zijn erop gericht om op de lange termijn het rendement te behalen waarop de premie is gebaseerd en daar bovenop de uitvaartkosteninflatie te verslaan. Door een gecalculeerd risico te accepteren in onze beleggingsstrategie verwachten we over de jaren heen een beter resultaat te bereiken. Een consequentie van dit beleid zijn de soms forse schommelingen in de waarde van onze beleggingsportefeuille. Daarom kan het beleggingsresultaat niet over de jaren heen worden vergeleken zonder rekening te houden met bijvoorbeeld fluctuaties op financiële markten.

## Gevolgen overname Yarden

De gevolgen van de overname van Yarden op de beleggingsportefeuille waren ingrijpend. De Yarden-balans had een andere karakteristiek dan die van DELA en derhalve golden voor Yarden strikte beperkingen in de samenstelling van de portefeuille. Voor het belegd vermogen van Yarden, dat inmiddels is opgegaan in het belegd vermogen van DELA, hebben we in 2021 zo de criteria en samenstelling van de DELA-beleggingsportefeuille voor een belangrijk gedeelte doorgevoerd.

## Een goede mix tussen actief en passief beleggen

In 2021 is de visie met betrekking tot de allocatie van de aandelenportefeuille opnieuw geformuleerd. Eerst is gekeken naar wat een neutrale samenstelling zou zijn op basis van internationale benchmarks. Daarover is ook met externe adviseurs van gedachten gewisseld. Vervolgens zijn daarop een aantal aanpassingen gedaan op basis van keuzes, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaam beleggen. Andere keuzes hebben betrekking op het verschil in diversificatie tussen regio's, de efficiency van markten en de kosten van afdekkingsinstrumenten.

Zowel voor de aandelen- als de vastrentende beleggingen heeft DELA een goede mix tussen actief en passief beheerde beleggingsportefeuilles. De actieve fondsmanagers leveren op middellange termijn de toegevoegde waarde waarvoor DELA hen betaalt; zij hebben een redelijk consistente outperformance. De passieve portefeuilles leveren, zoals het hoort, resultaten conform de gekozen benchmarks.

## Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat steeg met 41 procent tot € 54,5 miljoen (2020: 38,6 miljoen).

### Operationeel resultaat

€ x 1.000. Volgens operationele resultatenrekening

	2021	verschil	2020
Verzekeraar	66.703		51.557
Uitvaartbedrijf	3.871		1.474
Coöperatie	-14.018		-12.937
Effect groepsgrondslagen*	-2.104		-1.527
Operationeel resultaat	54.452	41%	38.567

\* gewijzigd ten opzichte van eerdere weergave

Het resultaat van de verzekeraar bedroeg € 66,7 miljoen en steeg hiermee met € 15,1 miljoen ofwel 29 procent ten opzichte van 2020. Het resultaat van het uitvaartbedrijf verdrievoudigde bijna, tot circa € 3,9 miljoen. De oorzaak hiervan is de toename van de dekking van vaste kosten en kostenbesparingen, mede veroorzaakt door de overname van Yarden. Het uitvaartbedrijf zet verder in op verhoging van het marktaandeel bij niet-leden (in de vrije markt), waarmee een verdere kostenreductie door schaalvergroting ten doel wordt gesteld.

De aan de coöperatie toegewezen kosten stegen met 8 procent tot € 14,0 miljoen.

## Ledenvragen: de gasprijs

Heeft de stijging van de gasprijs invloed op de prijs van de crematie en verzekeringspremie?

De alsmaar stijgende gasprijzen hebben vooralsnog geen invloed op de premie of kosten van een crematie. DELA heeft de prijzen voor 2022 al voor de sterke stijgingen vastgezet met haar leverancier. Die prijs is vergelijkbaar met die van 2021.

Hoewel het aantal elektrische crematieovens toeneemt, is het merendeel van de ovens in de DELA-crematoria nog gasgestookt. Per crematie wordt zo'n 60m3 groen gas verbruikt.

Hoe de toekomst er uit ziet op het gebied van energiekosten, is op dit moment niet te voorspellen. Als de prijs hoog blijft, zal dit uiteindelijk een beperkte invloed hebben op de uitvaartkosten.

## Dekkingsgraad

De dekkingsgraad drukt de marktwaarde van de beleggingen uit in procenten van de marktwaarde van de gegarandeerde verplichtingen en hangt hiermee af van factoren als rente, sterfte- en kostenontwikkelingen. De gemiddelde dekkingsgraad over een jaar is (mede)bepalend voor de winstdelingregeling voor het opvolgende jaar voor alle winstdelende producten in Nederland, België en Duitsland.

De dekkingsgraad bedroeg aan het begin van het verslagjaar 116 procent en eindigde in 2021 op 135 procent. Hierna leggen we uit welke factoren de stijging veroorzaken.

In 2021 is de 20-jaars rente gestegen van 0,00 procent begin januari naar 0,55 procent eind december. De gestegen rente zorgde voor 12%-punt stijging van de dekkingsgraad. De mooie beleggingsopbrengsten resulteerden in 13 %-punt stijging. De toegenomen inflatie zorgde echter voor 9 %-punt daling. Overige ontwikkelingen zorgden voor een stijging met 3 %-punt, waarbij de overname van Yarden nauwelijks impact had op de dekkingsgraad in 2021.

## Verloop dekkingsgraad

Percentage. Drukkend en verruimend effect in %-punt

	Primo	Drukkend effect	Verruimend effect	Ultimo
Primo	<b>116%</b>			
Gestegen inflatie		-9%		
		<b>-9%</b>		
Gestegen rentecurve			12%	
Beleggingsopbrengsten			13%	
Overige factoren			3%	
			<b>28%</b>	
Ultimo				<b>135%</b>

De gemiddelde dekkingsgraad over 2021 kwam uit op 129 procent (2020: 122 procent). Dit gemiddelde vormt de basis voor de winstdeling in het opvolgende jaar.

## Winstdeling

DELA wil haar leden een waardevaste uitvaart bieden. De winstdeling vormt een uniek karakter van de coöperatie.

### Helpt de gevolgen van backservice te beperken

De kosten van een uitvaart stijgen over tijd als gevolg van inflatie. De premie stijgt dan mee, niet alleen door de inflatie, maar ook door de zogenaamde backservice. Dat zit zo: als een uitvaart in prijs stijgt gedurende de looptijd van de uitvaartverzekering, is de inleg over achterliggende jaren gebaseerd op een te lage verzekerde waarde. Dit verschil moet in de toekomst worden bijgebeend. Deze correctie noemen we backservice. Zo leidt een prijsstijging van een uitvaart in beginsel tot een hogere percentuele stijging van de premie. Met winstdeling wil DELA deze hogere percentuele stijging beperken. De omvang van de winstdeling hangt samen met de inflatie: hoe hoger de inflatie, hoe hoger de backservice en hoe meer winstdeling we in principe willen geven.

### Borging werking van businessmodel

Omdat DELA in het belang van onze leden altijd financieel solide moet blijven, gelden er wel bepaalde beperkingen aan de mate waarin winstdeling in een jaar kan worden ingezet. Een van de beperkingen wordt bepaald door de hoogte van gemiddelde dekkingsgraad gedurende de afgelopen twaalf maanden. Wanneer de gemiddelde dekkingsgraad 210 procent of hoger is, dan volgt een volledige winstdeling. Bij een gemiddelde dekkingsgraad tussen 120 procent en 210 procent is er een gedeeltelijke winstdeling. Onder de 120 procent is er geen winstdeling. Als de 20-jaarsrente onder de 1 procent duikt én de dekkingsgraad is lager dan 120 procent dan wordt er een premiemaatregel (additionele premieverhoging) toegepast.

### Regeling premiemaatregel met ingang van 2021 aangepast

Als de rente heel laag is, dan is de solvabiliteit van DELA daarvoor gevoelig. De premiemaatregel is met ingang van 2021 op dit punt aangepast. DELA zet zo'n maatregel liever niet in, maar als het nodig is, dan gebeurt dat wel. Het is namelijk in het belang van de coöperatie en onze leden dat de solvabiliteit op peil blijft en dus ons businessmodel blijft werken. Wat is er precies aangepast? Bij een dekkingsgraad lager dan 120 procent én een rente van 0 procent is er sprake van een extra premieverhoging van 0,75 procent. Voor 2021 ging DELA ervan uit dat zo'n extra premieverhoging niet meer dan deze 0,75 procent zou bedragen, ook indien de rente onder de 0 procent zou duiken. Maar bij een langdurige negatieve rente dient er meer ruimte voor een extra premieverhoging te worden gecreëerd om de solvabiliteit op niveau te houden. Daarop is de regeling premiemaatregel aangepast. De maximale extra premieverhoging is nu 1,5 procent en wordt bereikt bij een rentestand van -1 procent. Gelukkig is de trend van negatieve rente op zijn retour, waarmee de inzet van deze aanpassing naar verwachting voorlopig niet in de praktijk nodig zal zijn.

Aan de hand van scenario's wordt jaarlijks bepaald wat het beste is voor de leden: op lange termijn opdat de coöperatie financieel solide blijft én op korte termijn opdat de premies maar beperkt stijgen.

### Winstdeling 2021

In 2021 is een winstdeling gegeven van € 5,9 miljoen (2020: € 43,0 miljoen). De winstdeling in 2021 is lager uitgevallen omdat de gemiddelde dekkingsgraad over 2020 met 122 procent nog net boven de norm van 120 procent ligt, waardoor het nemen van een premiemaatregel weliswaar niet noodzakelijk bleek, maar slechts in beperkte mate winstdeling kon worden gegeven.

## Winstdeling

€ x 1.000

	2021	2020	2019
Toegekend	5.940	42.994	42.323

In 2022 zal de winstdeling naar verwachting hoger zijn, aangezien de gemiddelde dekkingsgraad in 2021 hoger was ten opzichte van de norm van 120 procent.

### Winstdeling

De keuze tussen meer of minder premieverhoging is een keuze tussen ledenbelang op de lange en korte termijn.

## Premie-aanpassing

De premieverhoging van het Uitvaartplan in Nederland per 1 januari 2022 was 3,46% en bestaat uit drie factoren:

- verhoging in verband met de inflatie van de uitvaartkosten. Dit component van de premie-aanpassing wordt jaarlijks vastgesteld door de algemene vergadering. De verwachte inflatie in het volgende jaar is bepalend voor het voorstel tot premie-aanpassing per 1 januari in het opvolgend jaar. Aangezien de verwachte inflatie over 2022 1,73 procent bedroeg, is dit percentage in 2021 voorgesteld aan de algemene vergadering als component voor premie-aanpassing per 1 januari 2022. De vergadering heeft dit voorstel aangenomen.
- verhoging in verband met het niet volledig toekennen van de winstdeling voor de dekking van de backservice. Per 1-1-2022 was 1,76 procent premieverhoging nodig voor de backservice, waarvan slechts 0,03 procent door winstdeling werd gefinancierd, zodat 1,73 procent voor rekening kwam van de polishouders.
- verhoging in verband met de premiemaatregel als gevolg van een structurele lage rentestand en lage dekkingsgraad. Omdat de twaalfmaands gemiddelde dekkingsgraad in 2021 boven de 120 procent lag, was een premiemaatregel niet aan de orde.

## Solvabiliteitsratio

DELA bepaalt de solvabiliteit op basis van Solvency II, vandaar de naam Solvency-II-ratio. Het gaat hier om Europese rekenregels waarbij voor het bepalen van de solvabiliteit rekening wordt gehouden met de risico's die in de balans van de verzekeraar zijn opgenomen. De Solvency-II regelgeving vereist voldoende solvabiliteit als randvoorwaarde voor de winstdeling. DELA streeft naar een optimaal evenwicht tussen het beleggingsbeleid, de winstdeling en de solvabiliteitsratio.

De solvabiliteitsratio is gedaald van 270 procent tot 266 procent ultimo jaar.

De ontwikkeling van de rente, inflatie en andere economische parameters zorgden voor een daling van de solvabiliteitsratio met 41 %-punt. Door het actualiseren van de uitgangspunten daalde de ratio met 18 %-punt en dat werd met name veroorzaakt door een kostenstijging in de Belgische portefeuille. Beleggingsopbrengsten voegden 76 %-punt toe aan de solvabiliteitsratio. Diverse andere ontwikkelingen, zoals oversterfte als gevolg van

COVID-19, nieuwe productie en een verfijning van het indexatiebeleid voor het Belgische natuurproduct resulteerden in daling met 21 %-punt. De overname van Yarden had per saldo nauwelijks impact op de solvabiliteitsratio.

De solvabiliteitsratio houdt rekening met de marktwaarde van onze beleggingen en de verplichtingen aan de polishouders: in verzekeringstermen de technische voorzieningen. Onze verplichtingen moeten worden verdisconteerd met de actuele rente. Met onze beleggingen behaalden we de afgelopen tien jaar gemiddeld 5,3 procent rendement. De komende jaren verwachten we gemiddeld 3,8 procent rendement te behalen. Dit mogen we echter niet incalculeren in onze verplichtingen; de actuele rente blijft hiervoor de grondslag. Bij de introductie van Solvency-II in 2016 was de 20-jaarsrente circa 1,5 procent, eind 2021 staat deze op 0,55 procent. Hierdoor heeft DELA te maken met een drukkend effect van de rente op de solvabiliteitsratio.

## Solvabiliteitsratio

Percentage. Conform Solvency-II. Drukkend en verruimend effect in %-punt

	Primo	Drukkend effect	Verruimend effect	Ultimo
Primo	<b>270%</b>			
Aanpassing economische parameters (vooral rente en inflatie)		-41%		
Aanpassing uitgangspunten		-18%		
Overige ontwikkelingen		-21%		
		<b>-80%</b>		
Beleggingsopbrengsten			<b>76%</b>	
Ultimo				<b>266%</b>

## Robuust businessmodel

Met de in deze paragraaf vermelde resultaten wordt onderstreept dat DELA een uniek en zeer robuust businessmodel heeft.

De lagere winstdeling in 2021 doet hieraan geen afbreuk; deze vormt eigenlijk juist het bewijs van de veerkracht van onze coöperatie. Aan het solidaire karakter van onze coöperatie wordt namelijk mede invulling gegeven met de eigenschap dat leden en verzekerden zelf een beperkt risico mededragen. In uitzonderlijke marktomstandigheden kan de premie namelijk gering additioneel worden verhoogd. Hierdoor kan in normale marktomstandigheden de premie lager worden gehouden, omdat de solvabiliteit van het collectief gemakkelijker op peil kan worden gehouden.

De keuze tussen meer of minder premieverhoging is een consequentie van de uitvoering van een beleidsinstrument dat ledenvertegenwoordigers in de algemene vergadering zelf hebben vastgesteld. De keuze tussen meer of minder premieverhoging is een keuze tussen ledenbelang op de lange en korte termijn. Hoe dan ook: het ledenbelang staat centraal. Bij sommige andere verzekeraars gaan de winsten - met inbegrip van ingecalculerde risico-opslagen - naar aandeelhouders, terwijl tekorten worden gecompenseerd met premiestijgingen. Bij coöperatie DELA vormt het ledencollectief de aandeelhouder. We delen in de lusten én in de lasten. Dat is de kracht van onze coöperatie.

# Vooruitzichten

**De belangrijkste opgaven voor 2022 zijn het uitvoeren van de integratie van Yarden en versnelling aanbrengen in de ontwikkeling van ons data- en IT landschap om persoonlijke dienstverlening op een nog hoger en kostenefficiënt niveau te brengen. Ook de verdere ontwikkeling van het lidmaatschapsmodel en ons productportfolio staan hoog op de agenda. De oplopende inflatie vraagt tegelijkertijd om een sterk kostenbewustzijn.**

## Ambitie 2022

Solidariteit en continuïteit zijn de sleutelwoorden van onze koers. Hieronder hebben we zes hoofddoelen geformuleerd op het gebied van: onze leden, onze verbinding, onze uitstraling, onze mensen, onze organisatie en onze financiën. Niet alleen voor onze koers (zie hoofdstuk 'In het kort', paragraaf 'Koers en strategie') maar ook voor onze ambities 2022 maken we deze hoofddoelen concreet.

### Onze leden

In Nederland streven we in 2022 - rekening houdend met een verval in de Yarden-portfeuille - naar een beperkte stijging van het aantal verzekerden en leden. We versterken de commerciële inspanningen om te groeien in de 'vrije markt'-uitvaarten.

Ook in België willen we verder groeien. We verwachten een toename van overnames van uitvaartbedrijven. We werken aan introductie van het lidmaatschap van de coöperatie.

In Duitsland, waar klanten momenteel nog geen lid kunnen worden, zetten we in op een stevige groei van het aantal klanten en uitbouw van ons online distributiekanaal.

In totaliteit streeft DELA Groep in 2022 naar een groei van circa 70.000 verzekerden.

Om het lidmaatschap centraal te stellen in heel onze dienstverlening bouwen wij aan een nieuw raamwerk met lidmaatschap, merken en producten, dat wij begin 2023 aan de algemene vergadering ter beoordeling zullen voorleggen.

### Onze verbinding

We wensen een intensere relatie met onze leden en klanten te bestendigen en streven ernaar dat we ze ook buiten het domein van het overlijden kunnen helpen. Hierbij vinden we het van belang dat zij een persoonlijke verbinding in de contacten met DELA ervaren.

In 2022 werken we in Nederland het raamwerk van lidmaatschap en producten en diensten uit, waarbij het lidmaatschap een autonome invulling krijgt. Hiervoor starten we ook een meting naar de bekendheid en waardering van het lidmaatschap bij onze leden.

In België geven we het lidmaatschap vorm en verwelkomen we de eerste leden van de coöperatie. Bij verzekeren zetten we door met ons distributieplan. In het uitvaartbedrijf richten we ons ook op groei en op de aanscherping van onze processen om te zorgen voor een duurzaam rendabel bedrijf.



In Duitsland is de markt voor uitvaartverzekeringen nog relatief weinig volwassen. We willen als dé partij binnen het domein 'overlijden' deze markt vergroten en hiermee ook onze groei verder aanjagen. Ook richten we in Duitsland een klantpanel in en voeren we een verkenning uit naar vormen van lidmaatschap. We vergroten het aantal makelaars en richten ons sterk op online distributie.

### **Onze uitstraling**

We gaan onze reputatiemeting in Nederland verder uitbreiden, waardoor we meer inzicht krijgen op niveau van verschillende bedrijfsonderdelen. De positionering van het uitvaartbedrijf en de 'vrije markt'-uitvaarten werken we nader uit.

In België introduceren we het merk DELA binnen het uitvaartbedrijf en we gaan het verhaal uitdragen van de coöperatie en waar we voor staan.

DELA Duitsland start met onderzoek naar de Net Promoter Score (NPS) onder klanten van onze tussenpersonen. Ook gaan we de tevredenheidsmeting van de distributiepartners zelf uitbreiden.

### **Onze mensen**

Voor wat betreft onze medewerkers, zijn we volop aan de slag met de verbeterpunten uit de Effectory-meting. We werken aan een cultuurverrijking, die gestoeld is op nieuwsgierigheid. We gaan in Nederland over naar een nieuwe manier van samenwerken en samen sturen. We blijven bouwen aan een duurzame en wendbare organisatie, verbeteren de arbeidsmarktcommunicatie en richten ons bijzonder op kritische doelgroepen, waaronder IT-specialisten. Verder staat natuurlijk de integratie van Yarden centraal.

In België werken we aan vitaliteit en veerkracht. Hiervoor gebruiken we een leiderschapsprogramma, welzijnsprogramma en onze aanpak voor talentontwikkeling. Een belangrijk aandachtspunt is het verbeteren van de werkdruk. We gaan daartoe meer aandacht besteden aan prioritering van onze projecten en aan capacity management. Ook richten we ons op de arbeidsmarkt. We implementeren performance management.

In Duitsland verbeteren we onze beoordelings- en voortgangsgesprekken en coaching op de werkvloer en starten we met structureel medewerkertevredenheidsonderzoek.

### **Onze organisatie**

De Nederlandse organisatie richt zich op het bereiken van de integratiedoelen Yarden en MVO-doelen in 2022. Daarnaast werken we aan de ambitie om de best luisterende organisatie van Nederland te worden (Gouden Oor) en verbeteren we ons procesmanagement.

In België gaan we ons versterkte MVO-programma uitvoeren. We gaan verder met het professionaliseren van data governance.

Voor heel DELA geldt dat we ons richten op versnelling van de agenda met betrekking tot digitalisering en IT.

### **Onze financiën**

Op het gebied van financiën is de oplopende inflatie een aandachtspunt. Beheersing van de gemiddelde uitvaartkosten en premieontwikkeling is cruciaal, waarbij laatstgenoemde niet veel hoger mag zijn dan de algemene prijsinflatie. De rente is nog laag, maar loopt wel weer op. Wij voorzien voor 2022 dat de kans op een goed beleggingsresultaat, en daarmee de kans op een positief resultaat, beperkt zal zijn. Maar met ons uniek coöperatief businessmodel hebben wij een robuuste solvabiliteit. Door de oplopende rente zien wij de kans op

winstdeling juist weer stijgen en kunnen wij de lasten van de oplopende inflatie mitigeren: een voordeel van ons businessmodel. Voor heel DELA blijft aandacht voor kostenbeheersing. Het uitvaartbedrijf in Nederland richt zich op uitbreiding van de 'vrije markt'-uitvaarten, terwijl in België energie in acquisitie wordt gestoken.

#### *Corona*

De grootschalige vaccinatie en afschaling van beperkende maatregelen geeft ons de hoop en het vertrouwen dat we de impact van corona op onze samenleving en op onze bedrijfsvoering niet meer zien terugkeren in de omvang zoals in 2020 en 2021. Gevraagd naar de inschatting van corona op onze continuïteit, kunnen we stellen dat de afgelopen jaren hebben aangetoond dat de coronapandemie zelfs in die extreme omvang geen risico voor onze coöperatie heeft gevormd.

#### *Oorlog in Oekraïne, sancties tegen Rusland*

In maart werd de wereld geconfronteerd met de inval en oorlog in Oekraïne. De oorlog houdt ons allemaal in de ban. Iedere dag zien wij de vreselijke beelden van de gevechten en de miljoenen mensen die op de vlucht zijn geslagen. Onze medewerkers vragen zich af: wat kan ik doen, wat moet ik doen? Via het DELA Fonds bieden we ruimhartige ondersteuning aan medewerkers die initiatieven ontplooien om hulp te bieden.

Een gevolg van de inval zijn de sancties tegen Rusland. Bij DELA hebben we natuurlijk gekeken naar onze beleggingen in Rusland, die waren voor aanvang van de oorlog € 57,0 miljoen waard. Daar nemen we afscheid van. Die beslissing is pijnlijk, maar noodzakelijk. Deze gebeurtenis heeft overigens geen effect op de jaarrekening van 2021 en zal in 2022 worden verwerkt.

De beleggingen in Oekraïne vertegenwoordigden voor aanvang van de oorlog een waarde van € 8,4 miljoen. Die zullen waarschijnlijk onderhevig zijn aan forse waardedalingen. De totale blootstelling aan beide landen vertegenwoordigde voor aanvang van de inval 0,8 procent van het totale belegd vermogen van onze coöperatie.

DELA geeft uiteraard zorgvuldig uitvoering aan de sanctiewetgeving. We volgen de ontwikkelingen met betrekking tot sancties nauwlettend en anticiperen waar nodig.

De duur en uiteindelijke omvang van de oorlog zijn onbekend. Ook de gevolgen op de economie en maatschappij zijn onbekend. Gevraagd naar de gevolgen voor onze coöperatie, denken we met name aan de waarde van beleggingen. Die waarde is gedaald, maar de koersen van beleggingen fluctueren nu eenmaal. Ook is energie fors duurder geworden en dat zorgt voor verdere inflatiedruk. Het eerlijke antwoord is hier dat we de gevolgen niet kunnen voorspellen. Wel kunnen we stellen dat er geen enkele reden is aan te nemen dat de continuïteit van onze coöperatie hier hinder van ondervindt. Dat neemt niet weg dat we enorm te doen hebben met de Oekraïners en de gebeurtenissen in hun land met lede ogen aanzien en scherp veroordelen. We beseffen bovendien dat de strijd aldaar onze samenleving, in alles waar we voor staan, ten diepste raakt.

## Dankwoord

Het bestuur bedankt alle stakeholders voor hun betrokkenheid. Wij hebben onder beperkende omstandigheden veel en goed werk kunnen verrichten in 2021, dat de geschiedenis in zal gaan als het tweede jaar van de Corona-pandemie. Dat had werkelijk niemand bij aanvang van het verslagjaar zien aankomen. Dankzij de inzet en flexibiliteit van circa 3.000 medewerkers en onze kring van leveranciers, adviseurs en overige relaties heeft DELA haar maatschappelijke verantwoordelijkheid goed kunnen invullen. Met gepaste trots hebben we Yarden-polishouders een veilig thuis kunnen bieden en DELA tegelijkertijd een stevige sprong in onze groeicurve laten maken. Zo sluiten we 2021 af, terwijl we al weer volop bezig zijn met de uitdagingen van morgen. De situatie in Oekraïne baart ons zorgen. Een definitieve oplossing zal nog lang op zich laten wachten. Dat de gevolgen enorm zijn, staat nu al vast. Daar zeer alert op zijn, is onze plicht. Het is echter ook onze plicht open te blijven staan voor wat wij met elkaar als coöperatie voor de samenleving kunnen betekenen. Kortom: we zijn dankbaar en trots. En wij blijven nieuwsgierig, zodat we de bakens telkens weer op tijd verzetten.

Eindhoven, 30 april 2022

DELA Coöperatie

### Het bestuur

Drs. E. (Edzo) Doeve MAIA

Ir. J.A.M. (Jack) van der Putten MMO

J.L.R. (Jon) van Dijk RA

**Met het oog op Titel 9, Boek 2 BW maakt de in de hoofdstukken 'In het kort', 'Governance en Risicomanagement', 'Bijlagen' en 'Begrip & afkorting' weergegeven informatie onderdeel uit van het hoofdstuk 'Verslag van het bestuur'. Om presentatieredenen wordt deze informatie niet in dit hoofdstuk herhaald.**

### **3 Verslag van de rvc**

# Aanbieding jaarverslag

## Geachte leden van DELA en overige belanghebbenden, geachte lezer,

Hierbij biedt de raad van commissarissen (rvc) het jaarverslag aan waarin het verslag van het bestuur, het verslag van de rvc en de jaarrekening zijn opgenomen.

Het verslag van het bestuur en de jaarrekening zijn door het bestuur opgesteld en met de rvc besproken. De jaarrekening is door de externe accountant onderzocht en van een goedkeurende controleverklaring voorzien. De rvc keurt de jaarrekening goed.

## 2021

In het verslagjaar stond voor de rvc de overname van Yarden centraal. Daarnaast is er veelvuldig gesproken over de coronapandemie in relatie tot de bedrijfsvoering, de voortgang en keuzes in de IT-veranderkalender, het beleggingsbeleid en de interne beheersing.

## Onze taken en verantwoordelijkheden

De taken en verantwoordelijkheden van de rvc bestaan uit het houden van toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken in de coöperatie en de met haar verbonden ondernemingen. Ook adviseert de rvc het bestuur en weegt daarbij alle in aanmerking komende belangen af, waaronder die van de leden en medewerkers. Naast de toezichthoudende en adviserende rol, treedt de rvc op als werkgever van de leden van het bestuur. Alle leden van de rvc fungeren tevens samen als rvc van DELA Holding N.V. en DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. Als gevolg van de overname van Yarden vormen vier leden van de rvc met ingang van augustus 2021, samen met J.H. (Janhein) Pieterse die is benoemd namens de OR van Yarden, ook de rvc van Yarden Holding B.V.

## Toezi chthoudende en adviserende rol

In 2021 liet de rvc zich regelmatig informeren over de realisatie van de koers en doelstellingen van de coöperatie, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de impact van corona waaronder de gevolgen voor uitvaartverzorging en medewerkers, de medewerkerstevredenheid, de commerciële activiteiten en resultaten, de omzet- en kostenontwikkeling, de beleggingen, de IT-projecten- en veranderkalender, het risicobeleid, de opzet en werking van de interne risicobeheersing en controlesystemen, het (financiële en niet-financiële) verslaggevingsproces en de naleving van de wet- en regelgeving. De raad heeft beoordeeld of en vastgesteld dat op strategisch niveau de kapitaalallocatie, het beleggingsbeleid en de liquiditeitspositie in overeenstemming zijn met de risicobereidheid. De raad heeft in 2020 geconstateerd dat de risicobereidheid ten aanzien van winstdeling is overschreden en heeft in het verslagjaar de ontwikkeling op dit punt met het bestuur besproken. Het bestuur heeft het Risk Appetite Statement terzake herzien. De raad heeft veelvuldig gesproken over de overname van Yarden. Een belangrijk aandachtspunt hierbij was de afweging van de solidariteit, die kernwaarde is voor DELA sinds oprichting, tegen de financiële positie van de leden en de coöperatie. De raad heeft ingestemd met het voorstel van het bestuur tot overname van Yarden.

## De raad van commissarissen als werkgever

De rvc evalueert minimaal jaarlijks het functioneren van de leden van het bestuur, zo ook in 2021. Dit onderwerp komt regelmatig in de remuneratie- en benoemingscommissie en tevens in de raad aan de orde.

Ook houdt de raad toezicht op het beleid van het bestuur met betrekking tot de selectiecriteria en de benoemingsprocedure voor leden van het senior management.

De variabele beloning voor het bestuur wordt vastgesteld aan de hand van financiële en niet-financiële resultaatgerichte afspraken, die zijn afgeleid van de langetermijnstrategie, de risicobereidheid, de meerjarendoelstellingen en het jaarplan van DELA. Op basis van de door het bestuur in 2021 geleverde performance heeft de remuneratie- en benoemingscommissie voorgesteld aan de rvc om variabele beloning toe te kennen. Buiten het bestuur wordt voor alle functies binnen DELA Nederland de variabele beloning per 2022 afgeschaft. Hiervoor wordt een compensatie geboden.

Voor DELA Nederland zijn de arbeidsvoorwaarden gemoderniseerd. Voor nieuwe medewerkers van DELA Nederland is een nieuwe pensioenregeling aangenomen. De rvc heeft de voorstellen en het proces nauwgezet gevolgd en is tevreden met het bereikte resultaat.

## Samenstelling en functioneren

### Mutaties in de raad van commissarissen

Secretaris drs. J.P. (Jan Pieter) de Pender is in september 2021 als commissaris afgetreden. Hij was benoemd in 2009 en eindigde derhalve zijn functie met het bereiken van de maximale zittingsduur. Aansluitend aan de vergadering vond een bijeenkomst plaats waarin aanwezigen afscheid van hem konden nemen, evenals van prof. mr. C.J.H. (Corjo) Jansen, die reeds in juni 2020 is afgetreden en waarvan het afscheid destijds niet kon plaatsvinden wegens de coronapandemie.

In de algemene vergadering van 4 september is G.C.A.M. (Frits) van Bree RA als commissaris benoemd. Per benoemingsdatum is hij toegetreden tot de raad en vervult hij de functie van secretaris. De heer Van Bree was sinds 2016 lid van de algemene vergadering en sinds 2017 lid van de vertrouwenscommissie. Hij is benoemd vanuit de leden van DELA. Zijn benoeming is goedgekeurd door De Nederlandsche Bank (DNB).

Na afloop van het verslagjaar, in de eerste algemene vergadering van 2022, is op 5 februari drs. G.M. (Georgette) Fijneman als commissaris benoemd. Ook zij is per direct toegetreden, ook haar benoeming is goedgekeurd door DNB. De aanstelling vervult de vacature die ontstond op 6 juni 2020 met het aftreden van Corjo Jansen.

In diezelfde vergadering op 5 februari 2022 is drs. W.A.P.J. (Willemien) Caderius van Veen RA voor de duur van twee jaar herbenoemd als commissaris. Zij begint hiermee aan haar derde termijn.

Met de benoemingen bestaat de rvc uit twee vrouwen en vier mannen en voldoet de raad aan de diversiteitsnorm van minimaal 30 procent voor zowel vrouwen als mannen.

### Functioneren en evaluatie van de raad van commissarissen

De rvc onderschrijft het principe dat de raad een zodanige samenstelling heeft dat zijn leden in staat zijn zich kritisch op te stellen en onafhankelijk te handelen ten opzichte van elkaar, het bestuur en eventuele specifieke belangen. Binnen de rvc van DELA wordt gestreefd naar een evenwichtige en diverse samenstelling van de raad.

Minstens één keer per jaar bespreekt de rvc zijn eigen functioneren. Eens per drie jaar doet de raad dat onder onafhankelijke, externe begeleiding. Het referentiekader van de evaluatie wordt gevormd door de Gedragscode Verzekeraars, alsmede vigerende inzichten inzake deugdelijk bestuur. De rvc is van mening dat hij adequaat functioneert. Met de samenstelling zoals deze momenteel is, meent de rvc een goede invulling van kennis, ervaring

en competenties te waarborgen. Het algemene beeld is dat de raad complementair en in basis ook pluriform is samengesteld. De raad maakt gebruik van een profielschets voor de samenstelling van de rvc. Periodiek wordt geëvalueerd of deze profielschets nog overeenkomt met de huidige en toekomstige taken en verantwoordelijkheden van de raad.

## Vergaderingen van de raad van commissarissen

### Vergaderingen van de raad van commissarissen

Tijdens het verslagjaar heeft de rvc op continue basis toezicht gehouden op en advies uitgebracht aan het bestuur.

In 2021 belegde de raad twaalf vergaderingen met het bestuur. Diverse vergaderingen waren gewijd aan de overname van Yarden. De rvc heeft de ontwikkelingen in dit proces nauw gevolgd en de overname intensief besproken. In het verslagjaar bedroeg het aanwezigheidspercentage voor George de Méris 92 procent en voor Jan Pieter de Pender 89 procent; Zij waren allebei één vergadering afwezig. Voor de overige commissarissen bedroeg het aanwezigheidspercentage 100 procent.

Zoals gebruikelijk vonden er twee reguliere algemene vergaderingen plaats. Daarnaast werd een algemene vergadering gehouden in verband met de overname van Yarden. Omdat de vergadering in juni verkort werd gehouden wegens de coronapandemie is er bovendien een additionele vergadering in september gehouden om resterende onderwerpen te bespreken en schriftelijk te stemmen. In het hoofdstuk 'Verslag van het bestuur' is in de paragraaf 'Voor onze leden' een beschrijving opgenomen van de onderwerpen die in de algemene vergaderingen zijn behandeld.

Gedurende het jaar is regelmatig contact geweest tussen de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van het bestuur. De raad vergaderde drie keer met de vertrouwenscommissie. Diverse commissarissen hebben ieder individueel één of meer vergaderingen van de Ondernemingsraad van DELA Nederland bijgewoond.

De rvc hield toezicht op het algemene beleid van DELA en de aan haar gelieerde ondernemingen in Nederland, België en Duitsland. De ontwikkelingen op het gebied van risicobeheersing, IT en de activiteiten en resultaten van vermogensbeheer waren terugkerende onderwerpen. In december stonden zoals elk jaar de Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) en het kapitaalbeleid op de agenda. De reglementen van de rvc en de commissies werden geëvalueerd en vastgesteld. Alleen het reglement van de remuneratie- en benoemingscommissie werd beperkt aangepast.

### Auditcommissie

De auditcommissie bereidt het toezicht van de rvc voor op de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, het naleven van aanbevelingen en de opvolging van opmerkingen van de interne auditfunctie en de externe accountant, de financiering van de vennootschappen en de financiële verslaglegging en de IT.

In 2021 besprak de auditcommissie onder andere:

- Het intern auditplan 2020 (evaluatie / voortgangsanalyse), het extern auditplan 2021 (vaststelling) en het intern auditplan 2022.
- De auditing van soft controls, cultuur en gedrag, en de wijze waarop de afdeling Internal Audit hiermee omgaat.
- De maand- en kwartaalrapportages.
- Het governancecharter, dat in 2022 zal worden aangepast op de overname van Yarden. Ook het 'three lines of defense'-model met betrekking tot risicomangement zal hierin worden opgenomen.
- Het verslag van het jaarlijkse overleg tussen DNB, Deloitte en de interne accountantsdienst.

- Het jaarverslag en de jaarrekeningen 2020.
- Het verslag van de accountant 2020, in bijzijn van de accountant van DELA Groep en de accountant van DELA België.
- De herbenoeming van de accountant van DELA België (Deloitte).
- De ontwikkeling van de post technische voorzieningen, met name de effecten van de premiemaatregel hierop.
- De evaluatie van de in- en externe processen in het jaarrekeningtraject.
- Het bedrijfsplan van DELA Groep 2022. Gezien de overname van Yarden zal er in het voorjaar van 2022 een verfijning van het bedrijfsplan worden opgesteld, met concrete KPI's op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), mede omdat er vanuit nieuwe regelgeving verplicht over gerapporteerd moet gaan worden.
- De toegangsbeveiliging en de uitvoering van IT-kwetsbaarheidsscans en verhoging van het budget hiervoor.
- De voortgang van IT en de wijze van samenwerking en afstemming tussen IT en business.
- De verificatie van de identiteit van klanten, de gebruikte processen en de gesprekken met DNB hierover.
- De gevolgen van de coronarestricties op uitvoering van dienstverlening, opbrengsten en kosten.
- De commerciële ontwikkelingen in relatie tot de 'vrije markt'-uitvaarten.
- De verkoop van crematoria als gevolg van het besluit van de Autoriteit Consument en Markt (ACM).
- De gesprekken die het bestuur en enkele medewerkers voerden met De Nederlandsche Bank (DNB).
- Het betalingsproces bij DELA Duitsland en interne procedures, waaronder de autorisaties.
- De verkoop van het crematorium Hasselt (zie het bestuursverslag, hoofdstuk 'Onze verbinding', paragraaf 'Lokale aanwezigheid').
- De mogelijke acquisities van uitvaartbedrijven in België en de te volgen strategie hieromtrent.

De samenstelling van de auditcommissie is als volgt:

- Willemien Caderius van Veen, voorzitter.
- Hans Leenaars.
- Frits van Bree.

Tot aan de benoeming van Frits van Bree op 4 september was George de Méris lid van de auditcommissie. De auditcommissie heeft vier keer vergaderd. Het aanwezigheidspercentage bedroeg voor iedere commissaris 100 procent.

## Risicocommissie

De risicocommissie bereidt het toezicht van de rvc voor op de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en van toepasselijke gedragscodes, de opzet en effectiviteit van het interne risicomangementsysteem en het beheer van de financiële en niet-financiële risico's van de coöperatie.

In 2021 besprak de risicocommissie onder andere:

- De status van de interne beheersing. Aan de orde kwamen hierbij alle landenorganisaties van DELA: Nederland, België en Duitsland. Besproken zijn de processen, de systemen die voor beheersing gebruikt worden en in algemene zin het volwassenheidsmodel van interne beheersing en de voortgang in de ontwikkeling op basis van de stadia in het model. Er is nog veel te doen, maar de commissie vindt dat de sturing en verbetering er goed en gedegen uitziet.
- De kwartaalrapportages risicomangement.



- De risk-appetite statements. Het risicomanagementbeleid schrijft voor dat de verklaringen, waarin DELA vaststelt welk risico zij bereid is te nemen, jaarlijks worden geëvalueerd. Ook deze evaluatie vond plaats. Twee risicobereidheden kregen hierbij de meeste aandacht: die van de winstdeling en de premieverhoging. In 2020 is al geconstateerd dat het risk-appetite statement met betrekking tot de winstdeling is overschreden. Het bestuur presenteert in dit verslag in het hoofdstuk 'Risicomanagement' de actuele stand van zaken. In 2022 zal de risicocommissie de verdere voortgang nauwlettend volgen.
- Het beleggingsbeleid, waaronder het proces om beleggingsvoorstellen te initiëren en tot goedkeuring te komen, de MVO-eisen en restricties, de beleggingsperformance en de stand van zaken rond de afbouw van de vastgoedportefeuille.
- De beoordeling van de premiemaatregel door DNB en het hierover door bestuur en medewerkers gevoerde overleg.
- De ontwikkelingen met betrekking tot rente, inflatie, beleggingsperformance en de impact op DELA.
- De uitvoerige bespreking van de dynamische ORSA en de wijzigingen in de statische ORSA.
- Klimaatrisico's en de wijze waarop deze in de ORSA worden meegenomen. Specifiek is gekeken naar de ligging van vastgoed met betrekking tot een stijging van de zeewaterspiegel.
- De SFCR 2020.
- De kwartaalrapportages inzake tax management.
- De uitsluitingenlijst beleggingen.
- De belegging/participatie in zonneauto Lightyear, de asset class waartoe deze belegging behoort en het proces voorafgaand aan het in belegging nemen van een dergelijke type investering.
- Het rating rapport van Assekurata (DELA Duitsland) en het doorlopen proces.
- De voorzieningen voor Yarden-polishouders en de gevolgen en effecten hiervan, zowel voor de coöperatie, de leden en de Yarden-polishouders, in de situatie van diverse scenario's met ontwikkelingen van onder andere inflatie, stijging van uitvaartkosten, winst, rente en opbrengst van de (als gevolg van de overname verplicht af te stoten) crematoria en uitvaartcentra.
- Het integratieplan van Yarden.
- De kwaliteit van risicomanagement bij Yarden en bemensing van functies op dit terrein.
- De juridische procedures met franchisenemers van Yarden.
- Fiscaal management, mede in relatie tot de overname van Yarden.
- De beheersing van de kosten van het uitvaartbedrijf. De risicocommissie heeft het bestuur gevraagd een scherpere visie te formuleren over deze meerjarendoelstelling, mede in relatie tot de premieontwikkeling en solvabiliteit, en een duidelijke afbakening van kosten tussen de coöperatie en het uitvaartbedrijf te borgen.
- De beleggingen en activa in relatie tot ESG (Environmental, Social, and Governance)-ontwikkelingen.
- Het discontinueren van het IT-project Olifant. Dit betekent dat er nu alle aandacht is voor IT-project Dolfijn (zie voor een inhoudelijke toelichting op deze projecten het bestuursverslag, onder 'Onze organisatie').
- De verwerking van persoonsgegevens en een datalek, als gevolg van een menselijke fout. Deze is gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens.
- De evaluatie van de actuariële functie, in het bijzijn van adviseur Willis Towers Watson.
- De 'anti money laundering'-regelgeving in België en het proces dat in dit kader wordt gevolgd.
- De aanpassing van het reglement van de risicocommissie.

De samenstelling van de risicocommissie is als volgt:

- Hans Leenaars, voorzitter.
- Willemien Caderius van Veen.
- Georges de Méris (vanaf 4 september 2021).

Tot diens afscheid als commissaris op 5 juni was Jan Pieter de Pender lid van de risicocommissie. In het verslagjaar vergaderde de risicocommissie vier keer. Voor iedere commissaris bedroeg het aanwezigheidspercentage 100 procent.

## Remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bereidt beslissingen van de rvc voor met betrekking tot de werkgeversrol, zoals de beoordeling en beloning van de rvc en het bestuur. De commissie volgt de ontwikkelingen van sleutelposities en vormt een opvatting over de organisatiecultuur.

In 2021 besprak de commissie onder andere:

- De vooruitblik met betrekking tot de samenstelling van het bestuur.
- De verschuiving van aandacht binnen het bestuur van DELA Nederland naar DELA Groep. Jon van Dijk zal zijn werkzaamheden als CFRO op groepsniveau intensiveren en is niet langer actief in de directie van DELA Nederland, waar hij tevens CFO was.
- De vlootshouw en aanpassing van de groep directie- en sleutelfuncties, inclusief de mogelijke ontwikkelpaden vanuit perspectief van betrokkenen.
- Het doorgroeipotentieel vanuit de organisatie naar directie- en sleutelfuncties en mogelijk naar bestuur, inclusief suggesties ter verbetering van het doorgroeipotentieel.
- De afschaffing van de management- en leiderschapsmethode 'resultaatgericht werken' en de implementatie van een nieuwe werkwijze met betrekking tot leer- en presteermanagement.
- Het programma rond cultuurverrijking.
- De beloning van het bestuur en de groep directie- en sleutelfuncties (waaronder diverse analyses, zowel vooruit- als terugblikkend) en het afschaffen van de variabele beloning bij alle functies binnen DELA Nederland en bieden van compensatie hiervoor. Ook is beoordeeld in hoeverre aanpassing gewenst en noodzakelijk is als gevolg van beïnvloeding van beloningsdoelen door de overname van Yarden.
- De ervaringen als gevolg van het testen van een nieuw beoordelingssysteem binnen DELA België, waarbij medewerkers en afdelingen elkaar beoordelen. Ook binnen DELA Nederland in de afdelingen IT en Marketing vinden dergelijke testen plaats.
- De modernisering van het pakket arbeidsvoorwaarden binnen DELA Nederland. De rvc is verheugd dat DELA ook met de arbeidsvoorwaarden aansluit op haar moderne opvattingen over werkgeverschap en hierin voorop wil lopen in de arbeidsmarkt.
- De nieuwe pensioenregeling voor nieuwe medewerkers van DELA Nederland, die is gebaseerd op een beschikbare premieregeling, inclusief de werkgeversbijdrage, het partnerpensioen en het verdere transitieplan. Het betreft een noodzakelijke versoering van het pensioen, maar is tegelijkertijd maatschappelijk gezien een nette regeling.
- De reorganisatie als gevolg van de integratie van Yarden, de stand van zaken voor medewerkers, vacatures en inzet van instrumenten voor retentie.
- Het proces van het benoemen van commissarissen, afkomstig uit de algemene vergadering.
- Het proces tot en de benoeming van twee nieuwe commissarissen en het afscheid van één commissaris (zie hiervoor verder onder 'samenstelling rvc').
- De uit te voeren benchmark voor de beloning van de rvc-leden, die driejaarlijks plaatsvindt. De resultaten zijn in april 2022 besproken.
- De permanente educatie van rvc-leden, waaronder de behoefte aan meer interne opleidingen.
- De nevenfuncties van rvc- en bestuursleden, waaronder het stimuleren van het invullen van nevenfuncties buiten DELA, in algemene zin.
- De suggesties voor permanente educatie van leden van de algemene vergadering.

De samenstelling van de remuneratie- en benoemingscommissie is als volgt:

- John van der Steen, voorzitter.
- Georges de Méris.
- Georgette Fijneman (per 5 februari 2022).

In 2021 vonden vier vergaderingen van de remuneratie- en benoemingscommissie plaats. Voor iedere commissaris bedroeg het aanwezigheidspercentage 100 procent.

## **Permanente educatie**

De leden van de raad hebben in 2021 twee interne sessies in het kader van permanente educatie (PE) gevolgd. Het programma heeft tot doel de deskundigheid op peil te houden en daar waar nodig te vergroten. Op 4 juni vond een sessie plaats over datagedreven marketing. In deze sessie heeft de afdeling marketing en een externe spreker de rvc meegenomen in de wereld van big data, sociale media en persoonlijke en klantgerichte marketing. Op 5 november heeft de rvc een zogenaamde Game of Threats gedaan, een strategisch digitaal spel om het bewustzijn over cybersecurity bij leden van directies en raden van bestuur te verhogen. Tijdens dit spel spelen twee teams tegen elkaar in een gesimuleerde cyberaanval, waarbij het ene team zichzelf moet verdedigen tegen de aanval die vanuit het andere team komt. Beide sessies werden als zeer waardevol ervaren en hebben goede inzichten opgeleverd.

## **Voorstel aan de algemene vergadering**

Conform het bepaalde in de statuten van DELA Coöperatie U.A. heeft de raad van commissarissen de jaarstukken behandeld en de jaarrekening van DELA Coöperatie U.A. en de daaraan toegevoegde gegevens goedgekeurd. De raad van commissarissen besprak deze stukken met het bestuur, de interne accountant en de externe accountant Deloitte en nam kennis van de goedkeurende controleverklaring van Deloitte bij de jaarrekening 2021 van DELA Coöperatie U.A. De raad stelt de algemene vergadering voor de jaarrekening 2021 van DELA Coöperatie U.A. vast te stellen en de leden van het bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde beleid gedurende het verslagjaar. Voorts verzoekt de raad de algemene vergadering de rvc decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

## Tot slot

### Tot slot

De rvc dankt Jan Pieter de Pender. Hij heeft als commissaris gedurende twaalf jaar bijgedragen aan de ontwikkeling van de coöperatie, onder andere als secretaris van de raad.

Voorts dankt de rvc alle leden en overige klanten voor het gestelde vertrouwen. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar alle DELA-medewerkers voor hun grote inzet en betrokkenheid tijdens de coronapandemie.

Eindhoven, 30 april 2022

DELA Groep

### De raad van commissarissen

J.W.T. (John) van der Steen, voorzitter

Prof. dr. J.J.A. (Hans) Leenaars RA, vicevoorzitter

G.C.A.M. (Frits) van Bree RA, secretaris

Drs. W. A.P.J. (Willemien) Caderius van Veen RA

Drs. G.M. (Georgette) Fijneman

Mr. drs. G.H.C. (Georges) de Méris RA FCA

## **4 Governance & risicomangement**

# Governance

**Goede corporate governance gaat over zorgvuldig bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. Bij DELA organiseren we onze activiteiten vanuit een visie die gericht is op de belangen van onze leden op lange termijn en die de klanten centraal stelt. De risico's die daarmee gepaard gaan, worden zorgvuldig in het oog gehouden. De kracht van DELA is haar coöperatieve structuur, ondernemerschap en flexibiliteit. Deze sterkte is mede gebaseerd op de principes van de lerende organisatie en de missie, de kernwaarden, onze troeven en de kwaliteit van een integere bedrijfsvoering. DELA streeft onder andere naar excellente dienstverlening met duurzame en toegankelijke producten en diensten, naar goed werkgeverschap en een (zichtbare) maatschappelijke rolinvulling. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste aspecten van onze governance toegelicht.**

## Governance charter

De corporate governance van DELA stoelt enerzijds op de cultuur van onze organisatie en anderzijds op wet- en regelgeving en best practices. Verordeningen en richtlijnen vanuit de Europese wetgever zoals Solvency II, nationale wetgeving zoals de Wet financieel toezicht inclusief lagere regelgeving, beleidsregels vanuit de toezichthouders en de Gedragscode Verzekeraars bieden input voor de governancestructuur van DELA. De corporate governance is uitgewerkt in een governance charter. Dit wordt jaarlijks geëvalueerd. Het governance charter zal in 2022 worden aangepast op de overname van Yarden.

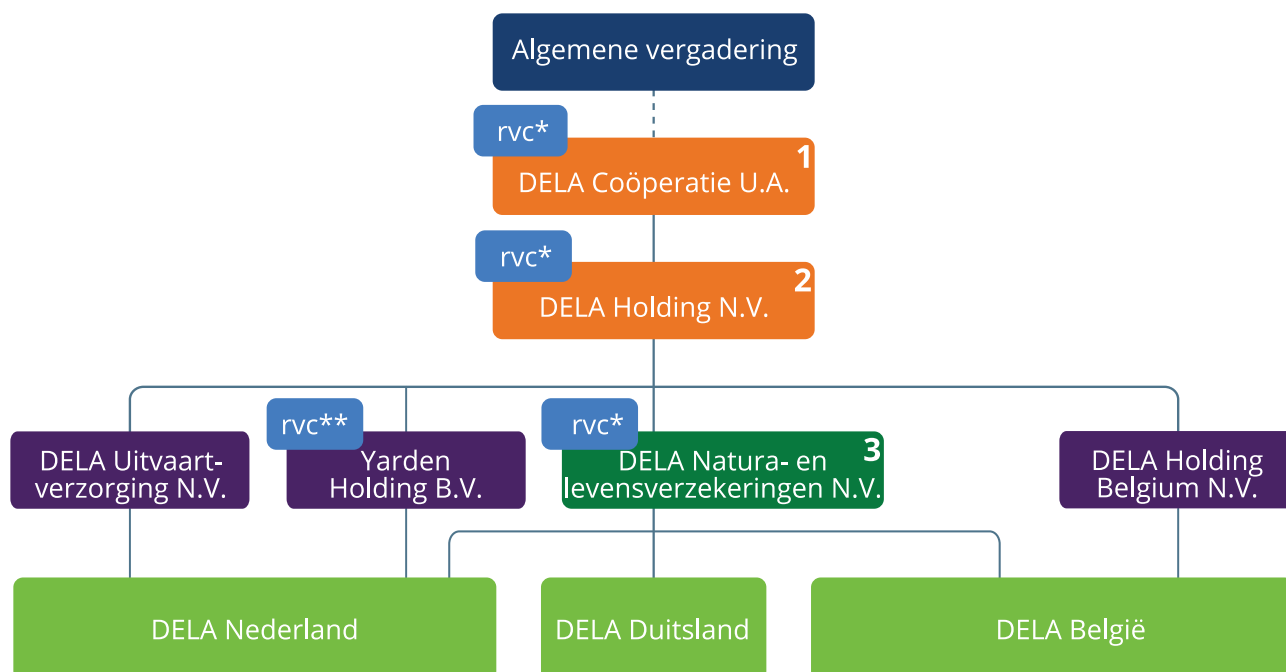
## Juridische structuur

DELA Coöperatie U.A. (verder: 'DELA coöperatie') is een coöperatie voor leden die in 1937 is opgericht en tot doel heeft:

- haar leden met raad en daad bij te staan, zodat zij hun toekomst zo zorgeloos mogelijk tegemoet kunnen zien;
- voor haar leden en medeverzekerden een waardige en betaalbare uitvaart te waarborgen;
- de reputatie van de levensverzekeringsmarkt en die van het uitvaartwezen te bevorderen.

### Toelichting

- 1: afgekort 'DELA' (enkelvoudig) of 'DELA Groep' (geconsolideerd). Bestuursleden: zie [personalia](#)
- 2: afgekort 'DELA Holding' (enkelvoudig) of 'DELA Holding Groep' (geconsolideerd). Zelfde bestuursleden als DELA Coöperatie U.A., zie [personalia](#)
- 3: afgekort 'DELA Natura' (enkelvoudig) of 'DELA Natura Groep' (geconsolideerd)
- rvc\*: in personele unie voor deze drie entiteiten, zie [personalia](#)
- rvc\*\*: vier rvc-leden vormen met één extern persoon de rvc van Yarden Holding B.V., zie [personalia](#)



DELA is een coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid voor de leden. De coöperatie wordt gevormd door alle verzekerden die bij het aangaan van een verzekering, die is ondergebracht in de coöperatie, tevens lid worden van de coöperatie.

Onder DELA Coöperatie U.A. ressorteert DELA Holding N.V. De bestuurders van de coöperatie zijn tevens de bestuurders van DELA Holding N.V.

Onder de holding vallen vier hoofdenootschappen: DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (verder: DELA Natura), DELA Uitvaartverzorging N.V., DELA Holding Belgium N.V. en Yarden Holding B.V.

Nieuw in 2021 in deze structuur is Yarden Holding B.V. Op 2 augustus heeft DELA Holding N.V. 100% van de aandelen verkregen in Yarden Holding B.V. Per 4 augustus is Yarden Uitvaartverzekeringen N.V. (tot dan dochter van Yarden Holding B.V.) gefuseerd met DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. Vanaf dit moment bestaat Yarden Holding B.V. uit holding- en stafdiensten en een uitvaartbedrijf.

In DELA Natura zijn zo alle Nederlandse, Belgische en Duitse verzekeringsactiviteiten ondergebracht, dus ook die van Yarden. De Belgische en Duitse activiteiten worden in de vorm van een bijkantoor van Nederlandse verzekeringsactiviteiten uitgevoerd. De Belgische en Duitse verzekeringen vallen daarmee, net als de Nederlandse verzekeringen, onder de Nederlandse vergunning die is verstrekt door De Nederlandsche Bank.

In DELA Uitvaartverzorging N.V. zijn de uitvaartactiviteiten voor Nederland (exclusief Yarden) ondergebracht. De Belgische uitvaartactiviteiten zijn ondergebracht bij de hoofdenootschap DELA Holding Belgium N.V.

Hoofdenootschappen kennen dochters en deelnemingen. DELA Holding N.V. is steeds bestuurder bij de hoofdenootschappen. Elke hoofdenootschap is steeds bestuurder bij een dochtervenootschap. Per venootschap kan daarnaast een directeur zijn aangesteld. De bevoegdheden van de directeur zijn per venootschap vastgelegd in de statuten van de venootschap en in de bevoegdhedenregeling van het betreffende bedrijfsonderdeel en blijken uit de inschrijvingen bij de Kamer van Koophandel.

Het inschrijvingsnummer van DELA Coöperatie bij de Kamer van Koophandel is 17012026.

## Leden

Alleen natuurlijke personen kunnen lid zijn van de coöperatie. Om lid te kunnen zijn, dienen zij met één of meer dochtermaatschappijen een door de algemene vergadering aangewezen (verzekerings)overeenkomst te hebben gesloten.

De coöperatie is verdeeld in afdelingen. Het aantal, de namen en grenzen van de afdelingen worden in het huishoudelijk reglement beschreven. Ieder lid van de coöperatie behoort tot een afdeling. In het verslagjaar is het aantal afdelingen in verband met de overname van Yarden uitgebreid van 36 naar 40.

Met ingang van februari 2022 kunnen ook Belgische verzekerden lid worden van de coöperatie. Zij worden vooralsnog lid van de geografische afdeling Eindhoven. Bij het bereiken van 100.000 leden wordt een separate afdeling voor België ingesteld. DELA België start met het lid maken van nieuwe verzekerden.

## Ereleden Coöperatie DELA

### Naam

---

De heer F.H.J. Boons

De heer J.A.G. Dirks

De heer dr. W.M. van den Goorbergh

De heer prof. mr. S.C.J.J. Kortmann

De heer dr. J. Kremers

De heer drs. A.J.M. Lauvenberg

De heer C.C.M. Libregts

De heer drs. J.P. de Pender

De heer A.W.M. van de Zande





## Ledenraad

Afdeling	Lid	Plaatsvervangend lid
Achterhoek	De heer E. Ruesink	De heer J. Broekhof
Almelo, Enschede e.o.	De heer J. Mulstege	De heer J.J.M. Brouwer
Amsterdam en Amstelveen	Vacature	Vacature
Arnhem, Z.O.	De heer W. Ankersmit	De heer H.F.W. van Zwam
Breda	De heer A.J.M. Strik	De heer C. de Witte
Drenthe, N.W. Overijssel	Mevrouw A.L. Weijenberg*	Mevrouw mr. drs. P.W.M. Zomer
Eindhoven	Mevrouw K. Wagt	De heer drs. Ir. P.J.C. Dat
Flevoland	De heer B. Ramautarsing	Mevrouw A. Mangal
Friesland	De heer J.G.J.M. Wennink	Vacature
Gebied om 's-Hertogenbosch, Maaskant	De heer drs. J.E.M. Slenter*	Mevrouw H. Litmaath
Gebied om Breda	De heer L.A.M. Everts	De heer A. Matheeuwsen
Gebied om Eindhoven	Mevrouw A.C. van Gils-Dirks*	De heer J.W.C.M. van de Rijt
Gebied om Rotterdam	De heer J.A.M. Heppe	Mevrouw C.C.A.E. van der Loo
Gebied om Tilburg	De heer M.A.E. van den Boer	Mevrouw M.A. Schaafsma
Groningen	Vacature	Mevrouw I. Aarsman
Helmond e.o., Kempenland	Mevrouw J. Beerens	Mevrouw D. de Hoon-Sanders
Land van Maas en Waal, Bommelerwaard	De heer R. Asschert	De heer C. Bekkers
Langstraat, Land van Altena	De heer N. Teunissen	Mevrouw I. Brokken-Janssen
Leiden e.o.	Vacature	Vacature
Maastricht, Zuid Limburg	De heer R.J.P. van der Burgt	De heer I. Habets
Midden Meierij	De heer J.T.H.M. Schepers	Vacature
Noord Holland Noord	De heer R. de Graaf	De heer M.H. ten Have
Noord Holland West	De heer E. Kromme	De heer F. Plantinga BEd BBA
Noord Limburg en Land van Cuijk	De heer R. Oehmen	Mevrouw L.E. de Kinkelder
Oostelijk Midden Limburg	De heer Drs. J.F.P. Leurs	Vacature
Oostelijke Mijnstreek	De heer E.E.T.M. Kalnenek	De heer J.M.W. Scholtis
Overijssel	Vacature	Vacature
Rijnstreek	Mevrouw ir. R.M.A.B. Ubachs	De heer T.W.H. de Bruijn
Roosendaal, Bergen op Zoom e.o.	De heer C.A. van Loon	De heer drs. R.P.A. van Meer RA
Rotterdam	De heer A.A. van 't Hof	Mevrouw S.D.M. Duijsings-Mahangi
's-Gravenhage, Leiden e.o.	Mevrouw A. Goes	Mevrouw S. Abdoelgafoer
's-Hertogenbosch	De heer C.L. Groeneweg	Mevrouw A.M.J.G. van Lier
Tilburg	Mevrouw E. Hensen-Timmermans	Mevrouw J. Geers
Utrecht Noord en Oost	De heer ing. M.P. Meeder MBA	De heer W. Huiskes
Utrecht, Utrecht West, Het Gooi	Mevrouw I. Dijst	Mevrouw S. Pieters
Veluwe	Mevrouw J.M. Spruijt*	De heer R.G.J.M. Spierings
Westelijk Midden Limburg, Westelijke Mijnstreek	De heer D.L.A.M. Bindels	Mevrouw W.C.H.M. Bindels
Z.O. Brabant en Brabantse Peel	De heer F.J.J. Paumen	De heer L.A. Janssen
Zeeland	De heer R.A.J. van de Bank	Mevrouw I. Wojtal
Zuid Holland Zuid	De heer A. Hulshoff	Vacature

\* Tevens lid van de vertrouwenscommissie

## Algemene vergadering

De algemene vergadering van DELA Groep fungeert als 'hoogste niveau aandeelhouder' en wordt gevormd door personen die uit de leden van de coöperatie zijn gekozen. De algemene vergadering bestaat voor iedere afdeling uit één lid en één plaatsvervangend lid. Zowel de leden als plaatsvervangende leden wonen de algemene vergadering bij, die in beginsel twee keer per jaar plaatsvindt.

In de vergadering worden de belangrijke zaken over coöperatie DELA besproken. Dit zijn bijvoorbeeld:

- De begroting van het komende jaar.
- Het jaarverslag van het af te sluiten boekjaar.
- Het vaststellen van de jaarrekening en het decharge verlenen aan het bestuur en de raad van commissarissen.
- Goedkeuring van aanpassingen in de verzekeringsproducten van DELA, die betrekking hebben op alle verzekerden. Een voorbeeld hiervan is de jaarlijkse premieverhoging.
- Benoemingen van bestuurders en commissarissen.

Verder wordt de algemene vergadering gevraagd om mee te denken over belangrijke ontwikkelingen voor de coöperatie. Daarnaast staan bijvoorbeeld zaken als het DELA fonds, de klachtenafhandeling of de werkwijze van uitvaartverzorging op de agenda.

Om lid van de algemene vergadering te kunnen worden, is wenselijk dat de kandidaat vijf jaar of langer lid is van coöperatie DELA.

In het hoofdstuk 'Verslag van het bestuur' is in de paragraaf 'Voor onze leden' een beschrijving opgenomen van de onderwerpen die in 2021 in de vier algemene vergaderingen zijn behandeld.

## Vertrouwenscommissie

Naast de algemene ledenraad fungeert een vertrouwenscommissie, bestaande uit vier leden, allen door de algemene vergadering uit haar leden gekozen.

### Taak

De vertrouwenscommissie heeft tot taak om, binnen het kader van de bevoegdheden van de algemene vergadering, een goede samenwerking te bevorderen van de algemene vergadering met het bestuur en met de raad van commissarissen. De vertrouwenscommissie wordt met het oog op haar taak door de raad van commissarissen uitgenodigd om voorafgaand aan iedere te houden algemene vergadering met de raad van commissarissen te vergaderen. Daarnaast vergadert de vertrouwenscommissie minimaal 1 keer per jaar met alleen het bestuur van de coöperatie.

### Zittingstermijn

Elk lid van de vertrouwenscommissie wordt gekozen voor een periode van maximaal vier jaar. Ieder jaar treedt één lid af volgens een door de commissie op te stellen rooster van aftreden. Een aftredend lid is direct herkiesbaar. De maximale zittingstermijn in de vertrouwenscommissie is twaalf jaar.

## Raad van commissarissen

### Samenstelling

De raad van commissarissen (rvc) bestaat uit een door die raad te bepalen aantal van ten minste vijf en ten hoogste zeven natuurlijke personen. Indien mogelijk zijn twee commissarissen afkomstig uit de leden of plaatsvervangend leden van de algemene vergadering. De samenstelling van de rvc is zodanig dat de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden voldoet aan de profielschets en de raad in staat stelt zijn diverse verplichtingen te voldoen. De commissarissen worden op voordracht van de rvc benoemd door de algemene vergadering.

### Taken

Tot de taken en verantwoordelijkheden van de rvc wordt onder meer gerekend: het houden van toezicht en controle op en het adviseren van het bestuur omtrent de realisatie van de doelstellingen van de coöperatie, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersing en controlesystemen, het financiële verslaggevingsproces, de naleving van de wet- en regelgeving en het risicobeleid. Daarnaast zorgt de raad voor het naleven en handhaven van de corporate governance structuur, het goedkeuren van de jaarrekening, begroting en kapitaalinvesteringen, het selecteren en aanstellen van de externe accountant en actuaris, het goedkeuren van de risicobereidheid, het voordragen van leden van het bestuur voor benoeming en ontslag en het vaststellen van het beloningsbeleid. De raad selecteert en draagt zijn leden voor benoeming voor aan de algemene vergadering. Ook toetst de raad het beloningsbeleid en evalueert het functioneren van het bestuur. De voorzitter van de raad is aanspreekpunt voor vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen.

Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de coöperatie en de met haar verbonden ondernemingen. Zij maken een zorgvuldige afweging van de belangen van de diverse stakeholders van de coöperatie waaronder leden en medewerkers. De rvc is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn functioneren.

### Reglementen

De rvc kent een intern reglement, waarbij regels worden gegeven omtrent de besluitvorming van de raad. Het reglement wordt opgesteld door de raad en vastgesteld door de algemene vergadering. Het reglement dient ter aanvulling op de regels en voorschriften die op de rvc van toepassing zijn op grond van Nederlands recht en de statuten van de coöperatie.

### Benoeming, zittingstermijn

Elke commissaris wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, met dien verstande dat een commissaris uiterlijk aftreedt na afloop van de eerste algemene vergadering die gehouden wordt nadat vier jaar na zijn laatste benoeming zijn verstreken. Een aftredend lid is direct herbenoembaar, mits de maximale zittingsperiode van twaalf jaar niet is of wordt overschreden.

### Commissies

De rvc kent een auditcommissie, een risicocommissie en een remuneratie- en benoemingscommissie.

### Deelnemingen

De rvc-leden van DELA Coöperatie zijn eveneens aangesteld als commissaris bij DELA Holding N.V. en DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (verder: 'DELA Natura Groep'). Bij DELA Natura Groep is de instelling van een rvc verplicht gesteld op grond van de Wet financieel toezicht (Wft). Vier leden van de rvc zijn ook aangesteld als commissaris van Yarden Holding B.V., samen met een commissaris uit de gelederen van Yarden.

## Bestuur

De coöperatie heeft een bestuur. Dit bestaat uit een door de raad van commissarissen te bepalen aantal natuurlijke personen. Het bestuur is, uitgezonderd de beperkingen in de statuten, belast met het besturen van de coöperatie en het beheer van haar vermogen. Het bestuur kan bepalen met welke taak elke bestuurder in het bijzonder is belast. De taakverdeling dient goedgekeurd te worden door de raad van commissarissen.

## Beleggingen

De beleggingsactiviteiten voor DELA Groep vinden vanuit Nederland plaats. DELA heeft een beleggingsadviescommissie (BAC). De BAC heeft een adviserende en toetsende rol richting het bestuur op het gebied van beleggingen. Daarnaast wordt advies gevraagd omtrent beleidsvoorstellen, beleidswijzigingen, en uitvoering van het beleid op dit gebied. Als de BAC een advies geeft dat door het bestuur wordt afgewezen, dan dient dit door het bestuur bij de raad van commissarissen te worden gemeld. De BAC heeft expliciet de rol van adviseur en toetst of de voorstellen consistent, compleet en deugdelijk zijn op rendement en risico. Het bestuur en de raad van commissarissen behouden hun eigen verantwoordelijkheden. De BAC is samengesteld uit minimaal drie externe leden. De leden worden benoemd door de raad van commissarissen op voordracht van het bestuur.

## DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.

Één van de deelnemingen van de Groep is DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (verder: 'DELA Natura Groep'). Hierin zijn de verzekeringsactiviteiten ondergebracht, inclusief de hierop betrekking hebbende medewerkers. De rvc van DELA Natura Groep kent dezelfde leden als die van DELA Coöperatie (in personele unie).

DELA Natura Groep staat onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en De Nederlandsche Bank (DNB) en is geregistreerd onder vergunningsnummer 12000437. Het inschrijvingsnummer van DELA Natura bij de Kamer van Koophandel is 17078393.

## Yarden Holding B.V.

Nieuw in 2021 is Yarden Holding B.V. Op 2 augustus heeft DELA Holding N.V. 100% van de aandelen in Yarden Holding B.V. verkregen. Per 4 augustus is Yarden Uitvaartverzekeringen N.V. (tot dan dochter van Yarden Holding B.V.) gefuseerd met DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. Vanaf dit moment bestaat Yarden Holding B.V. uit holding- en stafdiensten en een uitvaartbedrijf.

## Beleid: voor groep of bedrijfsonderdelen

Beleid dat geldt voor de gehele groep valt onder de verantwoordelijkheid van het bestuur en is groepsbeleid. Beleid dat betrekking heeft op een zelfstandig bedrijfsonderdeel (ZBO) valt onder de verantwoordelijkheid van het directieteam van het ZBO. De directieteams van de ZBO's stellen binnen deze kaders een eigen beleid op. Als groepsbeleid (buiten de beleidsstukken van de tweede en derde lijn) is onder andere ook het beleid aangemerkt ten aanzien van: merken, IT, datamanagement, security, privacy, beleggingen, kapitaalmanagement, ORSA, ALM, fiscaal/tax, reporting & control, communicatie, MVO, beloning, risicomanagement (1e lijn) en interne beheersing.

## Zelfstandige bedrijfsonderdelen

De groep kent zelfstandige bedrijfsonderdelen (ZBO's). Per datum dagtekening van dit jaarverslag kent de DELA Groep drie ZBO's, zijnde DELA Nederland, DELA België en Yarden. De ZBO DELA Vastgoedmanagement is in 2021 in praktische zin opgeheven gezien de afbouw van de Nederlandse vastgoedportefeuille.

Een ZBO kent een eigen directieteam, dat rapporteert aan het bestuur. Binnen het bestuur is één bestuurslid aangewezen dat als eerstverantwoordelijke optreedt richting een ZBO. Het directieteam heeft een reglement waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het team zijn geregeld. Het directieteam van een ZBO draagt zorg voor het uitvoeren van de strategie, stuurt aan en verzorgt managementinformatie ten behoeve van de consolidatie van de groep, draagt zorg voor het afhandelen formele/juridische zaken en voor juiste besluitvorming zoals opgenomen in de statuten van het bedrijfsonderdeel en het reglement. Met dit besturingsmodel is een deskundige en evenwichtige bedrijfsvoering met adequate checks en balances gewaarborgd.

## Buitenlandse activiteiten

### België

DELA België bestaat uit verzekeringsactiviteiten die zijn ondergebracht in de Nederlandse vennootschap DELA Natura Groep en uitvaartverzorgingsactiviteiten die onderdeel zijn van Belgische vennootschappen (hoofdvennootschap is DELA Holding Belgium N.V.). Verzekeringsactiviteiten vinden plaats binnen de entiteit DELA Enterprises NV. Het betreft een bijkantoor van de Nederlandse entiteit DELA Natura Groep. Dit betekent dat de verzekeringsactiviteiten gevoerd worden onder de vergunning die is afgegeven door DNB en dat, wat betreft het prudentieel toezicht, de activiteiten onder toezicht staan van DNB. Voor wat betreft het gedragstoezicht legt DELA België verantwoording af aan de Belgische Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten, de Financial Services and Markets Authority (verder: 'FSMA').

In februari 2022 heeft de algemene vergadering besloten Belgische verzekerden toegang te verschaffen tot het lidmaatschap van coöperatie DELA. DELA België opent deze mogelijkheid als eerste voor nieuwe verzekerden en werkt in 2022 verder aan de implementatie van het nieuwe lidmaatschap.

### Duitsland

De marketing- en salesactiviteiten in Duitsland vinden plaats via een bijkantoor in Düsseldorf, Duitsland (artikel 2:115 Wft). Alle overige activiteiten vinden op het hoofdkantoor van DELA Natura Groep in Eindhoven (DELA Nederland) plaats. De activiteiten in Duitsland vallen onder de ZBO DELA Nederland. Het gedragstoezicht vindt plaats door de BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) in Duitsland.

## Integriteit

DELA vindt het van belang dat er voortdurend sprake is van een deskundige en evenwichtige bedrijfsvoering met adequate checks en balances in een juiste cultuur. De cultuur van DELA kenmerkt zich door de waarden betrokken, integer en ondernemend.

In de gedragswijzer gaat het onder meer om de volgende aandachtsgebieden:

- Borgen invulling integriteitgevoelige functies.
- Belangenverstremeling en corruptie.
- Ongewenst gedrag.
- Melden vermoeden van misstanden.

- Ongeoorloofde mededinging.
- Privé beleggingstransacties.

## **Gezamenlijke verantwoordelijkheid**

Het bestuur van DELA is verantwoordelijk voor het verwezenlijken van toereikende waarborgen met betrekking tot een integere bedrijfsvoering. Alle medewerkers zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van een integere bedrijfsvoering.

## **Gedragswijzer**

Een belangrijk onderdeel van het integriteitsbeleid van DELA is waarborgen dat elke medewerker van DELA integer handelt. Integer houdt in dat de medewerkers eerlijk, open, duidelijk en zorgvuldig zijn. Om nader invulling te geven aan het begrip integriteit door medewerkers is de gedragswijzer opgesteld. In de gedragswijzer wordt voor een aantal aandachtsgebieden nader aangegeven welke regels alle medewerkers in acht dienen te nemen ter bevordering van integer handelen. De gedragswijzer en onderliggende regelingen zijn gebaseerd op interne en externe regelgeving. De gedragswijzer en regelingen zijn opgesteld voor DELA Nederland en waren ook van toepassing op de inmiddels opgeheven ZBO DELA Vastgoed. DELA België kent een code integriteit met onderliggende regelingen, die specifiek geënt zijn op de Belgische situatie en markt, inclusief Belgische regelgeving.

# Risicomanagement

**Risicomanagement draagt rechtstreeks bij aan de langetermijndoelstellingen waaronder continuïteit, groei, een gezonde financiële positie en een goede dienstverlening aan polishouders en nabestaanden, tegen acceptabele kosten.**

**Risicomanagement zorgt voor inzicht in de gevoeligheden en correlaties van zowel de strategische, financiële, operationele als compliance risico's, zodat DELA adequaat en daadkrachtig kan anticiperen op ontwikkelingen en daarmee vroegtijdig acties kan nemen ten gunste van het realiseren van de doelstellingen en borgen van de continuïteit van de organisatie.**

## Systemen

DELA heeft als uitgangspunt voor de inrichting van de sturing en beheersing van risico's gekozen voor het zogenaamde 'three lines of defense'-model. Dit houdt in dat:

- De eerste lijn primair verantwoordelijk is voor het realiseren van de geformuleerde doelstellingen van de onderneming en de aantoonbare uitvoering van interne controlemaatregelen en effectieve beheersing van risico's. De eerste lijn is onder andere verantwoordelijk voor de operaties, resultaten, definitie van de risicobereidheid, beheersing en naleving van interne controlemaatregelen.
- De tweede lijn adviseert, coördineert, bewaakt en beoordeelt -onafhankelijk van de eerste lijn- of die eerste lijn ook daadwerkelijk zijn verantwoordelijkheid neemt en daarbij opereert binnen de risicobereidheid van DELA.
- De derde lijn via audits aanvullende zekerheid geeft over de kwaliteit van de interne beheersing.

Om een goede werking van dit model te borgen, is de onafhankelijkheid van de tweede en derde lijn een belangrijk uitgangspunt. Deze is dan ook geborgd binnen DELA. In het onderstaande overzicht is het 'three lines of defense'-model schematisch weergegeven.

## 'Three lines of defense'-model

1e lijn	2e lijn	3e lijn
<p><b>Wie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuur</li> <li>• Lijn- en stafmanagement</li> </ul> <hr/> <p><b>Taken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risico-identificatie</li> <li>• Risicobeheersing</li> <li>• Risicomonitoring</li> </ul>	<p><b>Wie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuariële functie</li> <li>• Compliance Risk Manager</li> <li>• Financial Risk Manager</li> <li>• Operational Risk Manager</li> </ul> <hr/> <p><b>Taken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onafhankelijke monitoring van en advies aan de eerste lijn inzake risico-identificatie en -beheersing</li> </ul>	<p><b>Wie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal audit</li> </ul> <hr/> <p><b>Taken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordeling adequaatheid en doeltreffendheid van het governancestelsel</li> </ul>

## Proces

DELA kent een proces voor risicomanagement dat ervoor zorgt dat in alle omstandigheden inzicht is in de risico's en waarbij afwegingen gemaakt worden tussen kansen, risico's en in te richten beheersmaatregelen. Het risicomanagementproces is een continu proces dat wordt samengevat in onderstaande figuur.



### Identificeren van risico's

Risico-identificatie is binnen DELA primair de verantwoordelijkheid van de eerste lijn. De tweede lijn inventariseert periodiek de door de eerste lijn geïdentificeerde risico's en vult deze waar nodig aan, waarbij ook aandacht is voor opkomende risico's. In het overleg tussen de tweede en derde lijn wordt deze inventarisatie besproken.

### Definiëren risicobereidheid en risicolimieten

Het bestuur evalueert jaarlijks het risicoprofiel van DELA. Basis hiervoor vormen de vastgestelde bedrijfsdoelstellingen en de draagkracht van de organisatie. Daarnaast bepaalt het bestuur het risico dat DELA op basis van haar risicoprofiel wil lopen om de strategische doelen te behalen, passend binnen de zogenaamde risicobereidheid. Naast de te behalen doelen is borging van de continuïteit van de organisatie essentieel. Risicobereidheid bestaat binnen DELA uit zogenaamde risk appetite statements: kwalitatieve en kwantitatieve verklaringen, die zijn vertaald in risicolimieten en risicotoleranties om doorlopende monitoring en sturing mogelijk te maken.

### Beheersen van risico's

Om ervoor te zorgen dat de risico's binnen de gewenste bandbreedtes blijven, past DELA passende risico mitigerende oplossingen toe. In de meeste situaties is sprake van een adequate mix tussen:

- stoppen met activiteiten of uitbesteding van activiteiten;
- vermindering van risico's door preventieve maatregelen toe te passen;
- overdracht van het risico door (her) verzekeren en/of toepassen van contractmanagement;
- het accepteren van risico's die de organisatie zelf kan dragen.

Als risico's zich bevinden buiten de gestelde risicolimieten en dus groter zijn dan gewenst, treft het management aanvullende risicomitigerende oplossingen. Bewuste overschrijding van risicolimieten is alleen toegestaan na goedkeuring van het bestuur en mag alleen van tijdelijke aard zijn. De risk appetite statements zijn in 2021 geëvalueerd en waar nodig aangepast. In 2022 zal DELA deze wederom herzien, mede naar aanleiding van de overname van Yarden.



De belangrijkste kwalitatieve statements uit de risicobereidheid zijn:

- DELA accepteert geen premieverhogingen die buitenproportioneel zijn.
- DELA accepteert in belangrijke mate het marktrisico aangezien het nemen van marktrisico expliciet onderdeel uitmaakt van het businessmodel.
- DELA accepteert geen zeer significante kostenoverschrijdingen als gevolg van haar reguliere bedrijfsvoering.
- DELA accepteert geen enkele vorm van interne en externe fraude.
- DELA accepteert geen risico's die de reputatie van DELA wezenlijk in gevaar brengen.
- DELA accepteert geen verhoogde risico's met betrekking tot informatiebeveiliging en cyber security.

### Risicomatrix

DELA hanteert de volgende risicocategorieën:

- Strategische risico's.
- Winstdelings- en solvabiliteitsrisico's.
- Verzekeringstechnische risico's.
- Marktrisico's.
- Overige financiële risico's.
- Operationele risico's.
- Integriteitsrisico's.
- Reputatierisico's.
- Overige risico's.

Een uitgebreide toelichting op deze risico's is opgenomen in de jaarrekening.

### Bewaken en rapporteren

Het bewaken en beoordelen van risico's en het risicomanagementsysteem zijn belangrijke voorwaarden voor een lerende organisatie, zoals DELA die wil zijn.

Bij de beoordeling van een risico wordt gekeken of het risico buiten het niveau van de risicobereidheid blijft. Uitgangspunt is dat risico's die de genoemde risicobereidheid te boven gaan op basis van een adequate mix van risico mitigerende oplossingen tot een lager risiconiveau worden teruggebracht.

Als invulling van de voortdurende monitoring stelt het management voor elk risico binnen het risicoprofiel zogenaamde KRI's (key risk indicatoren) op. Het management bewaakt ten minste eenmaal per kwartaal de ontwikkeling van deze indicatoren en beoordeelt de mate waarin risicolimieten en -toleranties worden overschreden. In geval van overschrijding worden aanvullende managementacties gedefinieerd. Daarnaast rapporteert de tweede en derde lijn periodiek aan het bestuur.

Het management doorloopt periodiek het Risico Control Self Assessment (RCSA)-proces. Dit proces resulteert in een In Control Statement (ICS), afgegeven door het management.

## Own Risk and Solvency Assessment

Ten minste jaarlijks en bij het optreden van ontwikkelingen die het risicoprofiel van DELA significant kunnen beïnvloeden, beoordeelt het management in de Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) of het risicoprofiel nog passend is in het licht van de bedrijfsdoelstellingen, risicobereidheid en aanwezige kapitaalbuffers. Daarbij wordt rekening gehouden met diverse scenario's en stressscenario's.

De inhoud van de scenario's en stressscenario's wordt voor aanvang van de ORSA door het bestuur vastgesteld, waarbij advies van de tweede lijn wordt ingewonnen.

In het kader van Solvency II wordt vereist dat aanwijsbaar een gebalanceerde afweging bestaat tussen risicomangement, kapitaalmanagement en de bedrijfsstrategie. De processtructuur voor het gebalanceerd afwegen is de ORSA. De naleving hiervan blijkt uit het ORSA-rapport.

In de ORSA van 2021 zijn scenario-analyses uitgevoerd op het terrein van negatieve ontwikkelingen in rente- en inflatiecurves; reputatieschade gevolgd door dalende portefeuilles en klimaatrisico's. De conclusie hieruit is dat de solvabiliteitspositie robuust is.

## Kapitaalmanagement

Het kapitaalbeleid van DELA is gericht op het handhaven van een solide solvabiliteitspositie, waarbij DELA continu zoekt naar een goede balans tussen de hoeveelheid kapitaal (vermogen) die zij aanhoudt en de risico's die zij loopt. In dit kader heeft DELA de zogenaamde normsolvabiliteit gedefinieerd. Dit is het solvabiliteitsniveau waar DELA ten alle tijden boven wil blijven. Indien de solvabiliteitsratio onder de normsolvabiliteit uitkomt, zijn er in het kapitaalbeleid meerdere mogelijke acties gedefinieerd. In de onderstaande tabel is de normsolvabiliteit voor iedere vergunningplichtige entiteit gepresenteerd.

## Normsolvabiliteit

% van SCR

Entiteit	Normsolvabiliteit
DELA Groep (DELA Coöperatie U.A.)	150%
DELA Natura Groep (DELA Natura- en levensverzekeringen n.v.)	150%

Gedurende 2021 is de solvabiliteitsratio continu hoger geweest dan de normsolvabiliteit.

Voor een nadere toelichting op de risico's en het management ervan verwijzen we u naar de jaarrekening. Zie 'Geconsolideerde jaarrekening', 'Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening', '4.

[Risicoparagraaf](#)'.

## **5 Geconsolideerde jaarrekening**

# Geconsolideerde balans per 31 december 2021

Geconsolideerde balans per 31 december 2021

Na resultaatbestemming, bedragen x € 1.000

	Ref.	31-12-2021	31-12-2020
<b>ACTIVA</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>	5.1	<b>140.940</b>	<b>85.916</b>
<b>Beleggingen</b>	5.2		
Onroerende zaken		672.637	642.785
Deelnemingen		3.999	2.038
Overige financiële beleggingen:			
- Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren		2.968.913	2.307.180
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren		2.695.781	1.764.186
- Derivaten		-	35.815
- Hypothecaire leningen		192.457	226.598
- Overige leningen		359.668	289.200
- Vastgoedfondsen		1.345.465	828.988
- Infrastructuurfondsen		554.968	435.522
- Beleggingen in liquide middelen		64.057	47.497
- Hypotheekfondsen		209.616	-
- Andere financiële beleggingen		12.644	12.515
		<b>9.080.205</b>	<b>6.592.324</b>
<b>Vorderingen</b>	5.3	<b>300.804</b>	<b>184.509</b>
<b>Overige activa</b>	5.4		
Onroerende zaken eigen gebruik		99.580	68.808
Overige vaste bedrijfsmiddelen		26.198	26.932
Voorraden		2.880	2.501
		<b>128.658</b>	<b>98.241</b>
<b>Overlopende activa</b>			
Nog te ontvangen huur en rente		1.189	606
Overlopende activa		23.396	15.140
		<b>24.585</b>	<b>15.746</b>
<b>Liquide middelen</b>		<b>218.856</b>	<b>143.070</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>9.894.048</b>	<b>7.119.806</b>

	Ref.	31-12-2021	31-12-2020
<b>PASSIVA</b>			
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	5.5, 5,7	1.778.413	1.343.251
Aandeel derden	5.6	3.229	3.211
		<b>1.781.642</b>	<b>1.346.462</b>
<b>Vorzieningen</b>	5.8	<b>420.478</b>	<b>267.961</b>
<b>Technische voorzieningen</b>	5.9	<b>7.172.312</b>	<b>5.154.718</b>
<b>Langlopende schulden</b>	5.11	<b>171.239</b>	<b>163.298</b>
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	5.12	<b>348.377</b>	<b>187.367</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>9.894.048</b>	<b>7.119.806</b>

# Geconsolideerde resultatenrekening over 2021

## Opbrengsten en kosten

### Geconsolideerde resultatenrekening over 2021

Bedragen x € 1.000

	Ref.	2021	2020
<b>Opbrengsten</b>			
Premieopbrengsten	6.1	592.472	516.792
Opbrengsten uit beleggingen *	6.2	646.420	74.659
Omzet uitvaartbedrijf	6.1	156.521	114.207
Overige omzet	6.1	3.236	148
		<b>1.398.649</b>	<b>705.806</b>
<b>Kosten</b>			
Verzekeringstechnische lasten	6.3	389.374	329.202
Acquisitiekosten **	6.4	65.224	53.412
Externe kosten uitvaartbedrijf		137.084	118.099
Personeelskosten	6.5	171.861	153.727
Afschrijvingen	6.6	32.621	20.407
Overige bedrijfskosten	6.7	57.626	60.871
		<b>853.790</b>	<b>735.718</b>
<b>Groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor rente en belastingen</b>		<b>544.859</b>	<b>-29.912</b>
<b>Rente</b>			
Rentebaten		594	160
Rentelasten		5.202	4.320
		<b>-4.608</b>	<b>-4.160</b>
<b>Groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>540.251</b>	<b>-34.072</b>
<b>Winstdeling</b>	5.9	<b>5.940</b>	<b>42.994</b>
<b>Groepsresultaat voor belastingen</b>		<b>534.311</b>	<b>-77.066</b>
<b>Belastingen</b>	6.10	<b>-99.625</b>	<b>-13.229</b>
<b>Resultaat aandeel derden</b>		<b>195</b>	<b>189</b>
<b>Groepsresultaat na belastingen</b>		<b>434.881</b>	<b>-90.106</b>

\* In de opbrengst beleggingen zijn in 2021 voor € 38.875 aan beheerskosten opgenomen (2020 € 25.926).

\*\* Acquisitiekosten zijn incl. de toegerekende personeelskosten en overige bedrijfskosten. Voor details wordt verwezen naar 6.4, 6.5 en 6.7.

# Operationele resultatenrekening

## Gesegmenteerde informatie

Bedragen x € 1.000

	Ref.	2021	2020
<b>VERZEKERAAR</b>			
<b>Baten</b>			
Premieopbrengsten	6.1	592.472	516.792
Opbrengsten beleggingen	6.1	160.094	144.482
Overige omzet	6.1	3.236	148
		<b>755.802</b>	<b>661.422</b>
<b>Lasten</b>			
Verzekeringstechnische lasten		551.425	482.628
Personeelskosten		62.420	55.614
Acquisitiekosten		65.224	53.412
Overige bedrijfskosten		10.030	18.211
		<b>689.099</b>	<b>609.865</b>
<b>Operationeel resultaat verzekeraar</b>		<b>66.703</b>	<b>51.557</b>
<b>UITVAARTBEDRIJF</b>			
<b>Baten</b>			
Omzet uitvaartbedrijf	6.1	317.723	267.633
Directe kosten uitvaartbedrijf		-137.242	-118.099
		<b>180.481</b>	<b>149.534</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelskosten		109.449	94.870
Overige bedrijfskosten		67.995	53.282
Financiële lasten		-834	-92
		<b>176.610</b>	<b>148.060</b>
<b>Operationeel resultaat uitvaartbedrijf</b>		<b>3.871</b>	<b>1.474</b>
<b>Operationeel resultaat Coöperatie</b>		<b>-14.018</b>	<b>-12.937</b>
<b>Effect groepsgrondslagen*</b>		<b>-2.104</b>	<b>-1.527</b>
<b>Operationeel resultaat totaal</b>		<b>54.452</b>	<b>38.567</b>

\* Voor een gedeelte van het vastgoed in eigen gebruik dient op groepsniveau de waarderingsgrondslag aangepast te worden van actuele waarde naar de groepsgrondslag kostprijs minus afschrijvingen. Het effect van deze wijziging is afzonderlijk verantwoordt op de regel "Effect groepsgrondslagen". De vergelijkende cijfers zijn hiervoor ook aangepast.

## Gesegmenteerde informatie, vervolg

Bedragen x € 1.000

	Ref.	2021	2020
<b>Operationeel resultaat totaal</b>		<b>54.452</b>	<b>38.567</b>
<b>Overige baten en lasten</b>			
Incidentele baten		9.610	786
Incidentele lasten		-7.594	-5.233
Gift Stichting DELA Fonds		-518	-527
Afschrijvingen goodwill en overgenomen verzekeringportefeuilles		-16.344	-7.414
		<b>-14.846</b>	<b>-12.388</b>
<b>Beschikbaar voor winstdeling</b>			
Opbrengst beleggingen beschikbaar voor winstdeling en vermogensaanwas		500.645	-60.251
Winstdeling		-5.940	-42.994
		<b>494.705</b>	<b>-103.245</b>
<b>Resultaat voor belasting</b>		<b>534.311</b>	<b>-77.066</b>
<b>Belastingen</b>		<b>-99.625</b>	<b>-13.229</b>
<b>Belang van derden</b>		<b>195</b>	<b>189</b>
<b>Resultaat na belasting</b>		<b>434.881</b>	<b>-90.106</b>



# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021

Bedragen x € 1.000

	Ref.	2021	2020
<b>Resultaat na belasting</b>	5.5	<b>434.881</b>	<b>-90.106</b>
<b>Operationele activiteiten</b>			
Waardemutaties immateriële vaste activa	5.1	21.279	11.355
Waardemutaties vaste bedrijfsmiddelen	5.4	11.379	11.101
Afschrijving toegerekende acquisitiekosten	5.9	13.736	11.966
Toevoeging technische voorziening	5.9	267.988	272.861
Waardemutaties beleggingen	5.2	-501.964	74.008
Waardemutaties belang derden	5.6	-195	-
Overige mutaties in het eigen vermogen	5.5	281	-266
Mutatie overige voorzieningen	5.8	123.011	-22.706
Mutatie in vaste bedrijfsmiddelen	5.4	-28.809	-
Mutatie voorraden		50	-251
Mutatie vorderingen	5.3	-50.848	-15.417
Mutatie overlopende activa		-9.249	160
Mutatie kortlopende schulden	5.12	184.215	-11.852
Mutatie financiële vaste activa	5.2	-	755
		<b>30.873</b>	<b>331.713</b>
<b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>465.754</b>	<b>241.607</b>
Ontvangen interesten		150	567
Betaalde interesten		-1.697	-515
Betaalde winstbelasting		-46.760	13.828
		<b>-48.308</b>	<b>13.880</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	(a)	<b>417.447</b>	<b>255.487</b>
<b>Investerings en aankopen</b>			
- in immateriële vaste activa	5.1	-23.492	-17.339
- in deelnemingen	5.2	-1.793	-175
- in onroerende zaken	5.2	-18.764	-13.454
- in geldleningen en effecten	5.2	-3.630.829	-2.407.484
- in vaste bedrijfsmiddelen	5.4	-11.752	-9.800
- in overige financiële beleggingen	5.2	-228	-263
- in overname Yarden Holding B.V.		-1.402	-
		<b>-3.688.260</b>	<b>-2.448.515</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021, vervolg

Bedragen x € 1.000

	Ref.	2021	2020
<b>Desinvesteringen, aflossingen en verkopen:</b>			
- in immateriële vaste activa	5.1	5.344	-
- in deelnemingen	5.2	-13	264
- in onroerende zaken	5.2	102.345	175.501
- in geldleningen en effecten	5.2	3.210.476	2.048.675
- in vaste bedrijfsmiddelen	5.4	1.543	3.322
- in overige financiële beleggingen	5.2	-	11.433
		<b>3.319.695</b>	<b>2.239.195</b>
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>	<b>(b)</b>	<b>-368.565</b>	<b>-209.320</b>
Kasstromen minderheidsbelang	5.6	213	-57
Aflossingen en opname langlopende schulden	5.11	-27.678	7.290
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>(c)</b>	<b>-27.465</b>	<b>7.233</b>
<b>Per saldo mutatie liquide middelen</b>	<b>(a)+(b)+(c)</b>	<b>21.417</b>	<b>53.400</b>
Liquide middelen op 1 januari		143.070	89.670
Liquide middelen ontvangen vanuit overname Yarden Holding B.V.		54.369	-
<b>Liquide middelen op 31 december</b>		<b>218.856</b>	<b>143.070</b>

# Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening

## 1. Algemene toelichting

### 1.1 Activiteiten

De activiteiten van DELA Coöperatie U.A. ('DELA Coöperatie'), statutair gevestigd in Eindhoven, Oude Stadsgracht 1, KvK-nummer 17012026, en haar groepsmaatschappijen (tezamen 'DELA Groep') bestaan uit verzekeren, beleggen en het verzorgen van uitvaarten. De verzekeringsproducten betreffen uitvaartverzekeringen, overlijdensrisicoverzekeringen en spaarverzekeringen. De verzekeringsactiviteiten vinden plaats in Nederland, België en Duitsland. Uitvaartactiviteiten vinden plaats in Nederland en België. Beleggingsactiviteiten voor de DELA Groep worden in Nederland verricht.

### 1.2 Consolidatie

DELA Coöperatie U.A. staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van DELA Coöperatie, haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin DELA Coöperatie overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

Wanneer er sprake is van een belang in een joint venture wordt dit belang proportioneel geconsolideerd. Van een joint venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de twee aandeelhouders gezamenlijk wordt uitgeoefend.

Intercompanytransacties, -winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompanytransacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen van DELA Groep.

Om een goed beeld te geven van de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten worden de intercompanytransacties en -resultaten tussen verzekeraar en uitvaartverzorger niet geëlimineerd in de operationele resultatenrekening (onderdeel Gesegmenteerde informatie). Dit betreft de uitkeringen van de uitvaartverzekeringen van de verzekeraar aan het uitvaartbedrijf, huren en rentebaten en -lasten op vorderingen en schulden.

Aangezien de resultatenrekening over 2021 van DELA Coöperatie in de geconsolideerde jaarrekening is opgenomen, is in de enkelvoudige jaarrekening volstaan met een weergave van een beknopte resultatenrekening in overeenstemming met artikel 2:402 Burgerlijk Wetboek (hierna BW).

Hieronder is het organogram weergegeven van de vennootschappen die binnen de consolidatie van DELA Groep zijn opgenomen. Dit overzicht bevat de vereiste gegevens per 31-12-2021 op grond van de artikelen 2:379 en 2:414 B.W.



\* Voor deze groepsmaatschappijen is door DELA Coöperatie een zgn. 403-verklaring afgegeven.

In paragraaf 5.2 staat een overzicht van de deelnemingen die niet worden geconsolideerd.

### 1.2.1 Overname Yarden

Op 2 augustus 2021 heeft DELA Holding N.V. 100% van de aandelen verkregen in Yarden Holding B.V. De transactie bestaat uit de volgende componenten:

- Een verkrijgingsprijs die bestaat uit: een koopprijs van € 2, voor de aandelen en een toezegging van € 1,5 miljoen aan Vereniging Yarden, te betalen in 3 jaarlijkse termijnen.
- Naast de toezeggingen dienen ook de kosten die direct toerekenbaar zijn aan de overname toegevoegd te worden aan de verkrijgingsprijs. De totale kosten die direct toerekenbaar zijn aan de overname bedragen € 0,9 mln. De kosten bevatten vooral kosten voor advocaten, traject DNB en traject ACM.

- Volgend uit de toezeggingen die gedaan zijn in de koopovereenkomst, heeft DELA een bedrag gereserveerd voor de natura-pakketpolissen van Yarden. Hiermee kan een deel van de indexatie worden gecompenseerd, die Yarden in 2019 met het toepassen van de en-bloc clause had bevroren en worden bewerkstelligd dat in geval van overlijden van een natura-pakketpolisverzekerde van Yarden de eerste 10 jaar na overname alle diensten uit het pakket worden uitgevoerd zonder bijbetaling (mits gebruik wordt gemaakt van het eigen uitvaartbedrijf). De reële waarde van deze compensatie door DELA voor de pakketpolishouders van Yarden is € 80,4 miljoen (na belastingeffect € 60,3 mln.). Hiervan is € 57,8 miljoen bestemd voor indexatie van de verzekerde bedragen en € 22,6 miljoen voor compensatie aan nabestaanden gedurende de eerste 10 jaar na de overname. Voor deze voorzieningen zijn dezelfde grondslagen gehanteerd als genoemd voor de Yarden-portefeuille (zie hoofdstuk 2.14.2 bij de grondslagen).
- Zoals bij het vorige punt is beschreven heeft DELA voor de Yarden pakketpolissen een voorziening getroffen voor toekomstige indexatie van de verzekerde bedragen. Daarbij is ook afgesproken dat de voorziening verhoogd of verlaagd wordt bij eventuele mee- of tegenvallers na de overnamedatum. Tot op heden is er € 0,3 miljoen onttrokken voor juridische kosten, € 9,8 miljoen omdat crematoria noodgedwongen onder de marktwaarde zijn verkocht en € 1,5 miljoen voor kosten die daarmee verband houden. De voorziening is daardoor verlaagd met € 11,6 miljoen per ultimo 2021. Voor de verkochte crematoria is een earn-out regeling van toepassing, waardoor de opbrengst de komende jaren nog zal wijzigen. De impact daarvan zal telkens in de indexatievoorziening worden verwerkt. In de reële waarde van de indexatievoorziening van € 57,8 miljoen zijn de verrekeningen al opgenomen.

De goodwill is als 'aanschaffingen goodwill' opgenomen in het verloopoverzicht immateriële vaste activa. Deze is als volgt bepaald:

### Goodwill overname Yarden Holding B.V.

- Verkrijgingsprijs voor de aandelen	0
- Toezegging aan Vereniging Yarden	1.500
- Kosten direct toerekenbaar aan de overname	902
- Toezeggingen aan polishouders	60.328
<b>Totaal</b>	<b>62.730</b>
<b>Af: reële waarde van de overgenomen activa en passiva</b>	<b>4.574</b>
<b>Goodwill</b>	<b>58.155</b>

Om goedkeuring van de ACM te verkrijgen voor de overname heeft DELA de verplichting om zeven crematoria te verkopen. Met de afstoting van de crematoria is er een oplossing voor elke regio waar als gevolg van de concentratie een mededingingsprobleem zou kunnen ontstaan. Een Share Purchase Agreement voor de verkoop van deze zeven crematoria is inmiddels getekend en ligt ter goedkeuring bij de ACM. Tot aan de verkoop worden de activiteiten van de te verkopen crematoria voortgezet onder leiding van een Hold Separate Manager. Tevens zal DELA in de komende tien jaar geen economisch belang of invloed op deze crematoria verwerven zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de ACM.

De overname is verwerkt conform de 'purchase accounting'-methode. De resultaten van Yarden Holding B.V. en haar dochters worden vanaf aankoopdatum (2 augustus 2021) verwerkt in de jaarrekening van DELA Groep. Bij de 'purchase accounting'-methode worden de vergelijkende cijfers (en de cijfers van het huidige boekjaar tot

overnamedatum) niet aangepast.

Bij de purchase accounting-methode worden de identificeerbare activa en passiva op overnamedatum op reële waarde gewaardeerd. Het bepalen van de reële waarde brengt materiële schattingen met zich mee. De belangrijkste schattingen hebben betrekking op:

- de waardering van beleggingen: onroerende zaken (zie hoofdstuk 5.2) ;
- de gehanteerde grondslagen voor de technische voorzieningen (zie hoofdstuk 2.14).

De waardering van de technische voorzieningen is gevoelig voor gekozen grondslagen. Wij hebben de gevoeligheid van de technische voorzieningen per overnamedatum van Yarden berekend voor hogere en lagere sterftkansen, afkoopkansen, kosten en rekenrentes. Die zijn als volgt:

- 10% hogere (lagere) sterftkansen leiden tot 1% hogere (lagere) technische voorzieningen;
- 10% hogere (lagere) afkoopkansen leiden tot 1% lagere (hogere) technische voorzieningen;
- 10% hogere (lagere) kosten leiden tot 3% hogere (lagere) technische voorzieningen;
- 10% hogere (lagere) rekenrentes leiden tot 5% lagere (hogere) technische voorzieningen;
- Het meenemen van neerwaarts afkooprisico in de risicomarge in plaats van massaal afkooprisico leidt tot 3% hogere technische voorzieningen.

Per 4 augustus is Yarden Uitvaartverzekeringen N.V. (dochter van Yarden Holding B.V.) gefuseerd met DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. conform de 'carry over'-methode. Beide entiteiten stonden op moment van fuseren onder gemeenschappelijke leiding. Bij de fusie zijn dezelfde boekwaardes gehanteerd als bij de 'purchase accounting'-methode per overnamedatum bepaald.

### 1.3 Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuurs- en directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van DELA Groep en nauwe verwanten daarvan zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan worden indien van toepassing de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig zijn voor het verschaffen van het inzicht toegelicht. Inzake overlijdens die bij DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. worden gemeld, wordt de uitvoering in beginsel verzorgd door DELA Uitvaartverzorging N.V. of Yarden Holding B.V. en hun dochtermaatschappijen.

### 1.4 Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen onderneming opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend in de betreffende onderneming.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of equivalent dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs verschilt van het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva dan wordt het verschil als goodwill aangemerkt.

De maatschappijen die in de consolidatiekring betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen of dat de maatschappij slechts gehouden wordt om te vervreemden.

## 1.5 Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat het bestuur zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat het bestuur schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen in de toelichting op de betreffende posten. Deze schattingen zijn naar beste weten door het bestuur gemaakt, maar de daadwerkelijke uitkomsten kunnen uiteindelijk afwijken van die schattingen. De belangrijkste schattingen hebben betrekking op:

- de waardering van beleggingen: onroerende zaken, vastgoedfondsen, infrastructuurfondsen en participatiemaatschappijen (zie hoofdstuk 5.2) ;
- de gehanteerde grondslagen voor de technische voorzieningen (zie hoofdstuk 2.14);
- de waardering van de niet-technische voorzieningen (zie hoofdstuk 2.12).

De hier bovengenoemde belangrijkste schattingen hebben ook gespeeld bij de verwerking van de overname van Yarden Holding N.V. In hoofdstuk 1.2.1 is verdere beschrijving gegeven van de materiële schattingen die gebruikt zijn bij de verwerking van de overname.

## 1.6 Impact COVID-19

Ook DELA Groep heeft te maken met de gevolgen van de COVID-19 pandemie. De gevolgen van de COVID-19 pandemie brengen de continuïteit van DELA Groep niet in gevaar. De Solvency II ratio staat per eind 2021 op 266% waar het minimaal noodzakelijk geachte solvabiliteitspercentage is vastgesteld op 150%. Dit geeft aan dat DELA geen solvabiliteitsprobleem heeft. Het operationeel resultaat is in 2021 negatief beïnvloed, maar zoals aangegeven worden deze gevolgen voor de langere termijn niet verwacht. Er bestaat ook geen risico ten aanzien van de liquiditeitspositie.

In Hoofdstuk 4 De Risicoparagraaf wordt verder ingegaan op de invloed van Covid-19 op de bedrijfsvoering van DELA Groep.

## 1.7 Opmaken en vaststellen jaarrekening

De jaarrekening 2021 is opgemaakt door het bestuur op 30 april 2022 en zal op het moment van publicatie zijn vastgesteld in de algemene vergadering van 11 juni 2022. De jaarrekening 2020 is in de algemene vergadering van 5 juni 2021 vastgesteld.

## 2. Grondslagen voor balanswaardering en resultaatbepaling

### 2.1 Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ). Alle bedragen luiden in duizenden euro's, tenzij anders is aangegeven.

De waardering en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd, tenzij anders vermeld. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn.

### 2.2 Vreemde valuta

#### 2.2.1 Functionele valuta

De posten in de jaarrekening van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin de groepsmaatschappij voornamelijk haar bedrijfsactiviteiten uitoefent (de functionele valuta). De euro is de functionele en presentatievaluta van DELA Groep.

#### 2.2.2 Transacties, vorderingen en schulden

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Activa en passiva in vreemde valuta die op actuele waarde worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling van monetaire posten zijn in de resultatenrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen.

Activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta, worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum (of de benaderde koers).

### 2.3 Herverzekeringscontracten

Uit hoofde van met herverzekeraars afgesloten contracten wordt DELA Groep gecompenseerd voor verliezen op uitgegeven verzekeringscontracten.

Herverzekeringspremies, provisies en uitkeringen evenals technische voorzieningen voor herverzekeringscontracten worden op dezelfde wijze verantwoord als de directe verzekeringen waarvoor de herverzekeringen zijn afgesloten. Het aandeel van herverzekeraars in de technische voorzieningen waartoe DELA Coöperatie uit hoofde van haar herverzekeringscontracten gerechtigd is, wordt in mindering gebracht op de bruto technische voorzieningen. De kortlopende vorderingen op herverzekeraars zijn opgenomen onder de vorderingen.

De waardering van door en aan herverzekeraars verschuldigde bedragen geschiedt in overeenstemming met de voorwaarden van de herverzekeringscontracten. Verplichtingen uit herverzekering betreffen voornamelijk te betalen premies.

De vorderingen uit hoofde van herverzekeringscontracten worden op de balansdatum beoordeeld op eventuele bijzondere waardeverminderingen.



## 2.4 Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van het boekjaar opnieuw beoordeeld. Bij eventuele significante wijzigingen worden de afschrijvingstermijn en de afschrijvingsmethode herzien. Voor de kosten van interne ontwikkeling wordt een wettelijke reserve gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag.

Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar paragraaf 2.8.

### 2.4.1 Goodwill

De bij acquisities betaalde goodwill is gewaardeerd tegen de op het moment van verkrijging vastgestelde reële waarde. Deze waarde is bepaald op basis van het bedrag dat betaald zou worden tussen onafhankelijke partijen die ter zake goed geïnformeerd zijn en tot transactie bereid zouden zijn. De goodwill wordt lineair afgeschreven op basis van de verwachte economische levensduur, welke jaarlijks wordt beoordeeld. De huidige verwachte levensduur voor verschillende goodwill-posities ligt tussen de 20 jaar en 29,7 jaar.

### 2.4.2. Overgenomen verzekeringsportefeuilles

De toekomstige kasstromen van overgenomen verzekeringsportefeuilles zijn gewaardeerd tegen de op het moment van verkrijging vastgestelde reële waarde. Deze waarde is bepaald op basis van het bedrag dat betaald zou worden tussen onafhankelijke partijen die ter zake goed geïnformeerd zijn en tot transactie bereid zouden zijn. Deze waarde wordt lineair afgeschreven op basis van de verwachte economische levensduur, welke jaarlijks wordt beoordeeld. De huidige verwachte levensduur van overgenomen verzekeringsportefeuilles is 20 jaar, gerekend vanaf overnamedatum.

### 2.4.3. Concessies en vergunningen

Kosten van concessies en vergunningen worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs en lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur met een maximum van 20 jaar.

### 2.4.4. Software

Software wordt geactiveerd indien er voldaan wordt zoals vermeld in RJ210.224. De kosten van aanschaf, ontwikkeling en implementatie van zowel aangekochte als intern vervaardigde softwareapplicaties met een verwachte levensduur van minimaal 5 jaar worden geactiveerd en lineair afgeschreven over de verwachte levensduur met een maximum van 10 jaar. Indien de kosten van aanschaf, ontwikkeling en/of implementatie van een softwareapplicatie lager zijn dan € 0,5 miljoen worden deze direct in de resultatenrekening verantwoord.

## 2.5 Beleggingen

Hieronder wordt per beleggingscategorie de grondslag van waardering en resultaatbepaling beschreven. Het merendeel van de beleggingen wordt gewaardeerd tegen actuele waarde. Waar een nadere toelichting nodig is op de actuele waarde, is deze in hoofdstuk 5 bij de toelichting op de balanspost gegeven. Zowel ongerealiseerde als gerealiseerde winsten en verliezen ten gevolge van verkopen en waardeveranderingen van beleggingen worden in de resultatenrekening verantwoord. Transactiekosten samenhangend met de aan- of verkoop van beleggingen worden rechtstreeks in de resultatenrekening verantwoord.

### 2.5.1 Onroerende zaken

Onroerende zaken worden gewaardeerd tegen de actuele waarde op balansdatum. In hoofdstuk 5.2 wordt een nadere toelichting gegeven op de waarderingsmethode.

### **2.5.2 Deelnemingen**

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, is er sprake van een wettelijk vermoeden van invloed van betekenis.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover DELA Groep in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, wordt een voorziening getroffen. De eerste waardering van deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Daarna worden, uitgaande van de waarde bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde. Afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen op deelnemingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde van het verstrekte bedrag, gewoonlijk de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

### **2.5.3 Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren**

Aandelen en converteerbare obligaties worden gewaardeerd tegen reële waarde aan de hand van officiële noteringen in de financiële markten. Waardemutaties worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord.

### **2.5.4 Obligaties en andere vastrentende waardepapieren**

Obligaties worden gewaardeerd tegen reële waarde aan de hand van officiële noteringen in de financiële markten.

### **2.5.5 Derivaten**

Afgeleide financiële instrumenten, waaronder interest rate swaps, aandelenopties en valutatermijncontracten worden gewaardeerd tegen reële waarde. DELA kent ook een converteerbare lening, die bestaat uit een lening en een call optie. De call optie wordt bij de waardering afgescheiden van de lening en op reële waarde afzonderlijk gewaardeerd. Het betreft alle niet-beursgenoteerde stukken en deze worden gewaardeerd op basis van financiële modellen, de 'mark-to-model' methode.

Indien afgeleide financiële instrumenten een negatieve waarde hebben, worden deze op de balans gerubriceerd onder de kortlopende schulden.

### **2.5.6 Hypothecaire leningen**

Vorderingen uit hypothecaire leningen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De directe kosten die samenhangen met het verstrekken van een hypothecaire lening worden opgenomen als aankoopkosten. Zij zijn onderdeel van de geamortiseerde kostprijs en worden geactiveerd op de balans. Op balansdatum wordt beoordeeld of er objectieve waarnemingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van de vorderingen uit hypothecaire leningen. Indien dit het geval is, dient dit verlies verantwoord te worden in de resultatenrekening.

### 2.5.7 Overige leningen

De beleggingen in bedrijfsleningen worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Overige leningen met een vastgestelde rente worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid.

### 2.5.8 Vastgoedfondsen

Participaties in vastgoedfondsen worden gewaardeerd tegen reële waarde. Deze post bevat beleggingen zonder frequente marktnotering. In hoofdstuk 5.2 wordt een nadere toelichting gegeven op de waarderingmethode. Waardemutaties worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Voorts wordt voor de ongerealiseerde waardestijging een herwaarderingsreserve gevormd.

### 2.5.9 Infrastructuurfondsen

Participaties in infrastructuurfondsen worden gewaardeerd tegen reële waarde. Deze post bevat beleggingen zonder frequente marktnotering. In hoofdstuk 5.2 wordt een nadere toelichting gegeven op de waarderingmethode. Waardemutaties worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Voorts wordt voor de ongerealiseerde waardestijging een herwaarderingsreserve gevormd.

### 2.5.10 Hypotheekfondsen

Participaties in hypotheekfondsen worden gewaardeerd tegen reële waarde. Deze post bevat beleggingen zonder frequente marktnotering. In hoofdstuk 5.2 wordt een nadere toelichting gegeven op de waarderingmethode. Waardemutaties worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Voorts wordt voor de ongerealiseerde waardestijging een herwaarderingsreserve gevormd.

### 2.5.11 Beleggingen in liquide middelen

Beleggingen in liquide middelen worden gewaardeerd tegen reële waarde die gelijk is aan de nominale waarde.

### 2.5.12 Overige financiële beleggingen

De overige financiële beleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. Deze post bevat beleggingen zonder frequente marktnotering. In hoofdstuk 5.2 wordt een nadere toelichting gegeven op de waarderingmethode. Waardemutaties worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Voorts wordt voor de ongerealiseerde waardestijging een herwaarderingsreserve gevormd. Uitzondering hierop is de kunstcollectie welke tegen kostprijs wordt gewaardeerd.

### 2.5.13 Opbrengsten uit beleggingen

Onder opbrengsten uit beleggingen zijn begrepen:

- huuropbrengsten uit beleggingen in onroerende zaken;
- beheerkosten van beleggingen in onroerende zaken;
- dividenden uit deelnemingen gewaardeerd tegen kostprijs;
- beheer- en bewaarkosten van beleggingen;
- dividenden van aandelen en vastgoed-, infrastructuur- en hypotheekfondsen;
- interest op beleggingen in vastrentende waarden;
- gerealiseerde resultaten bij verkoop van beleggingen;
- ongerealiseerde resultaten als gevolg van waardemutaties van beleggingen;
- overige rentebaten en-lasten.

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

## 2.6 Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde. Bij een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten onder aftrek van een eventuele voorziening wegens oninbaarheid.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en de passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds. De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in de komende jaren geldende tarieven, voor zover reeds bij wet vastgesteld.

## 2.7 Overige activa

### 2.7.1 Onroerende zaken in eigen gebruik

De waardering van deze onroerende zaken geschiedt tegen de kostprijs minus afschrijvingen, rekening houdend met een eventuele afwaardering op basis van een lagere realiseerbare marktwaarde. De afschrijvingen geschieden op basis van een vast percentage van de aanschafwaarde van 3% per jaar. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Kosten voor groot onderhoud worden conform de componentenbenadering geactiveerd en afgeschreven over de verwachte levensduur. Bij een componentenbenadering wordt op onderdelen van een actief afzonderlijk afgeschreven.

### 2.7.2 Overige vaste bedrijfsmiddelen

De overige vaste bedrijfsmiddelen waaronder inventarissen en auto's zijn opgenomen tegen de aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen op basis van de verwachte levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde. Kosten voor groot onderhoud worden conform de componentenbenadering geactiveerd en afgeschreven over de verwachte levensduur.

De afschrijving vindt lineair plaats. De afschrijvingstermijnen zijn als volgt:

- Installaties: 10 jaar;
- Inventaris: 10 jaar;
- Rouwauto's: 8 jaar;
- Overige auto's: 5 jaar;
- Bedrijfskleding: 2 jaar;
- Laptops: 4 jaar.

### 2.7.3 Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere marktwaarde. De verkrijgingsprijs omvat alle kosten die samenhangen met de verkrijging, alsmede gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te houden. De lagere marktwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de lagere marktwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden.

## 2.8 Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Door DELA Groep wordt op balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is geweest. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de marktwaarde en de bedrijfswaarde.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, wordt deze bijzondere waardevermindering teruggedraaid tot maximaal de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt DELA Groep op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen wordt de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen bepaald en direct verwerkt in de resultatenrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen aflossingswaarde, wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Eventuele terugname van het waarderverminderingverlies wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs. Het teruggenomen verlies wordt dan in de resultatenrekening verwerkt. Een waardeverminderingverlies op goodwill zal in de toekomst niet meer worden teruggenomen.

## 2.9 Overlopende activa

De vorderingen worden tegen nominale waarde gewaardeerd. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht.

## 2.10 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen als kortlopende schulden onder schulden aan kredietinstellingen. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## 2.11 Aandeel derden

Het aandeel derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd tegen het bedrag van het netto belang in de desbetreffende groepsmaatschappijen.

Voor zover de betreffende groepsmaatschappij een negatieve nettovermogenswaarde heeft, wordt deze negatieve waarde niet toegewezen aan het aandeel derden, tenzij de houders van het aandeel derden een feitelijke verplichting hebben en in staat zijn om de verliezen voor hun rekening te nemen. Zodra de nettovermogenswaarde van de groepsmaatschappij weer positief is, worden resultaten toegekend aan het aandeel derden.

## 2.12 Voorzieningen

### 2.12.1 Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

### 2.12.2 Pensioenvoorziening

#### 2.12.2.1 Nederland

De pensioenregeling van de Nederlandse groepsmaatschappijen bestaat uit een beschikbare premieregeling. Deelnemers bouwen een pensioenkapitaal op waarmee op het moment van pensionering een pensioenuitkering aangekocht dient te worden.

De belangrijkste kenmerken van deze regeling zijn:

- werkgever betaalt maandelijks per werknemer een premie aan de uitvoerder;
- het pensioengevend loon is 13 maal het vaste maandsalaris + toeslagen of 14 maal het vaste maandsalaris (2021: maximaal € 112.189);
- de pensioengrondslag waarover de werkgever premie inlegt is het pensioengevend loon minus de franchise (2021: variërend tussen € 14.544 en € 16.424);
- de pensioenpremie die betaald wordt aan de uitvoerder is gebaseerd op een leeftijdsstaffel met oplopende premiepercentages. De gehanteerde rekenrente is afhankelijk van de pensioenuitvoerder.
- de eigen bijdrage van de werknemer ligt tussen de 4,5% en 6% van de pensioengrondslag;
- de regeling leidt niet tot enige verplichting op balansdatum, met uitzondering van verplichtingen die ontstaan uit nog niet betaalde premies.

Voor deelnemers is tevens een nabestaandenpensioen verzekerd ter grootte van 1,16% van pensioengrondslag maal het aantal dienstjaren vanaf deelname aan de pensioenregeling tot aan de pensioenrichtdatum. Bij arbeidsongeschiktheid is er sprake van premievrijstelling voor de deelnemers. Daarnaast is een aanvullende arbeidsongeschiktheidsuitkering verzekerd waarvan de hoogte van de uitkering afhangt van de mate arbeidsongeschiktheid.

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing. Er worden door DELA Groep op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan verzekeringsmaatschappijen betaald. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Per 1 januari 2022 treedt een nieuwe pensioenregeling in voor nieuwe medewerkers. Deze zal niet tot materieel andere kasstromen leiden.

### 2.12.2.2 België

In België is sprake van een beschikbare premieregeling. Op het moment van pensionering heeft de deelnemer de keuze om het kapitaal eenmalig uit te laten betalen of om dit bedrag om te zetten in een periodieke pensioenuitkering. De belangrijkste kenmerken van deze pensioenregeling zijn:

- werkgever betaalt maandelijks een premie aan de uitvoerder;
- de premie bedraagt 4% van het referentieloon, verhoogd met 4,4% belasting;
- het referentieloon bedraagt 13,92 maal het bruto maandloon.

Er is tevens een overlijdensverzekering voor de werknemer afgesloten waarbij de nabestaanden een overlijdenskapitaal ontvangen als de werknemer overlijdt vóór de einddatum. In geval van arbeidsongeschiktheid door ziekte, bevalling of een privé-ongeval, ontvangt de verzekerde een vervangingsinkomen.

### 2.12.2.3 Duitsland

In Duitsland worden de wettelijke pensioenpremies afgedragen middels de maandelijkse sociale verzekeringspremies. Er is geen aanvullend bedrijfspensioen.

### 2.12.2.4 Vordering

Daarnaast neemt DELA Groep een vordering op voor:

- toegezegde restituties als gevolg van een hoge dekkingsgraad van het pensioendepot;
- overrente of winstdeling die overeenkomstig de bepalingen in een verzekeringscontract beschikbaar komt voor DELA Groep;
- voordelen van individuele waardeoverdrachten die ten gunste komen van DELA Groep;
- aanvullende stortingen om de beleggingsmix te garanderen.

Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomsten wordt beoordeeld welke verplichtingen er op balansdatum bestaan naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie. Deze additionele verplichtingen, waaronder eventuele verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor DELA Groep en worden in de balans opgenomen in een voorziening.

De waardering van de verplichting is gebaseerd op nominale waarde, tenzij sprake is van een langlopende verplichting. In dat geval wordt de verplichting tegen contante waarde gewaardeerd. Discontering vindt plaats op basis van rentetarieven van hoogwaardige ondernemingsobligaties.

Toevoeging aan en vrijval van de verplichtingen komen ten laste van respectievelijk ten gunste het resultaat.

Een pensioenvordering wordt in de balans opgenomen wanneer:

- DELA Groep beschikkingsmacht heeft over de pensioenvordering;
- het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die de pensioenvordering in zich bergt, zullen toekomen aan DELA Groep;
- de pensioenvordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Ultimo 2021 zijn er voor DELA Groep geen pensioenverplichtingen. Tevens is er per eind 2021 geen vordering meer op SRLEV N.V. (Zwitserleven) waar de Nederlandse pensioenregeling is ondergebracht. Eind 2020 was dit nog wel het geval. In geval van een onderdekking heeft DELA Groep de keuze om het beleggingsmandaat van de tot en met

2017 geldende middelloonregeling actief in stand te houden door een additionele garantiestorting te doen. Door de gedaalde rente waren de garantiestortingen in 2020 tijdelijk opgelopen. Gedurende boekjaar 2021 is er geen sprake meer van onderdekking en is de vordering teruggevloeid naar DELA Groep.

### **2.12.3 Voorziening jubilea**

De voorziening jubilea wordt opgenomen voor verwachte lasten gedurende het dienstverband. De voor de bepaling van de voorziening gehanteerde actuariële methode staat bekend als Projected Unit Credit-methode. Hierbij wordt rekening gehouden met toekomstige salarisstijgingen, overlevings- arbeidsongeschiktheidskansen en dergelijke. Als lange termijn beleggingsrendement is 1,2% (2020: 0,8%) aangehouden en voor de algemene salarisstijging 2,0% (2020: 2,0%). De AG Generatietafel 2020 en de WIA/IVA-ervaringscijfers zijn toegepast. De aldus berekende verplichting is contant gemaakt tegen 1,2% ultimo 2021 (2020: 0,8%).

### **2.12.4 Overige voorzieningen**

De overige voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde aangezien de tijdswaarde niet materieel is.

### **2.12.5 Latente belastingverplichtingen**

Latente belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de waarderingsgrondslagen die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. Deze hebben voornamelijk betrekking op de fiscaal afwijkende waardering van onroerende zaken, geldleningen en effecten. De berekening van de latente belastingverplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Zowel in Nederland als België bedraagt het belastingtarief 25% per eind 2021. In Duitsland wordt rekening gehouden met het geldende nominale tarief van 30%. In Nederland is vastgesteld dat vanaf 2022 het belastingtarief stijgt naar 25,8%. Voor België en Duitsland zijn geen voorgenomen wijzigingen.

Latente belastingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen, tenzij DELA Groep in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het niet waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst zal aflopen.

Latente belastingverplichtingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

### **2.12.6 Reorganisatievoorziening**

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als vóór de balansdatum is gestart met de implementatie van het reorganisatieplan of als de hoofdlijnen van het reorganisatieplan op een zodanig gedetailleerde wijze uiteengezet zijn aan hen voor wie het gevolgen zal hebben, dat de gerechtvaardigde verwachting is gewekt dat de rechtspersoon de reorganisatie zal uitvoeren. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen, die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de organisatie.

## **2.13 Discretionaire winstdeling**

Winstdeling wordt actuarieel berekend en is discretionair. De winstdeling 2021 is op voordracht van het bestuur en de RvC vastgesteld door de Algemene Vergadering. De verwerking van de discretionaire winstdeling vindt plaats via de post technische voorzieningen. De toevoeging van het bedrag dat DELA Groep onder de technische voorzieningen voor discretionaire winstdeling heeft bestemd, geschiedt ten laste van het resultaat.



## 2.14 Technische voorziening

### 2.14.1 Algemeen

Het bepalen van de technische voorzieningen is een proces dat van nature wordt omgeven met onzekerheden. De werkelijke uitkeringen zijn afhankelijk van factoren zoals sociale, economische en demografische trends, inflatie, beleggingsrendementen, gedrag van polishouders en aannames over de ontwikkeling van sterfte. Het gebruik van andere aannames voor deze factoren dan de tariefsgrondslagen die nu in de jaarrekening zijn gebruikt, zou een materieel effect kunnen hebben op de technische voorzieningen en verzekeringstechnische lasten (zie ook 5.10 toereikendheidstoets).

Hierna worden de grondslagen toegelicht die gebruikt worden voor de balanswaardering in de jaarrekening.

### 2.14.2 Uitvaartverzekeringen

Voor uitkeringen uit hoofde van verzekeringspolissen die naar verwachting in de toekomst worden gedaan, wordt een verplichting opgenomen zodra de polis van kracht is. De verplichtingen voor uitvaartverzekeringen voor eigen rekening en risico bestaan uit de (met tariefinterest) verdisconteerde waarde van de (op basis van tariefsterfte) verwachte toekomstige uitkeringen (inclusief reeds toegekende winstdeling) aan polishouders of andere begunstigden, onder aftrek van toekomstige premies.

Het overgrote deel van de technische voorziening voor uitvaartverzekeringen voor eigen rekening en risico zoals gesloten in Nederland is berekend volgens de zuivere nettomethode tegen 2,75% interest en op basis van de door het Actuarieel Genootschap gepubliceerde overlevingstafel GBMV 1995-2000, waarbij gebruik wordt gemaakt van grondslagen met betrekking tot sterfte en interest. Voor verzekeringen tegen tijdelijke premiebetaling is de rekenrente voor de periode na einddatum premiebetaling 2%.

Voor de technische voorzieningen van de overgenomen Yarden-portefeuille worden grondslagen gehanteerd die behoren bij een waardering op reële waarde ten tijde van de overnamedatum. De rekenrente is gemiddeld 1,3% en de sterfte is gebaseerd op de prognosetafel 2020 van het Koninklijk Actuarieel Genootschap. Ook is rekening gehouden met onnatuurlijk verval, gebaseerd op ervaringscijfers en met het actuele kostenniveau. Deze grondslagen wijzigen niet tijdens de looptijd van de portefeuille en zijn dus ook per 31-12-2021 gebruikt. Daarnaast zijn er twee additionele voorzieningen inzake de Yarden-portefeuille:

- DELA heeft een voorziening gevormd van € 62,4 miljoen waaruit toekomstige indexatie van de pakketpolissen van Yarden wordt gefinancierd. Er is een inschatting gemaakt van deze toekomstige indexaties. De reële waarde van deze voorziening is vervolgens de contante waarde van deze onttrekkingen.
- Daarbovenop heeft DELA gegarandeerd dat nabestaanden de eerste 10 jaren na de overname het tekort aan inflatie niet hoeven te betalen. Deze tekorten zijn ingeschat en verdisconteerd met als resultante de reële waarde van deze toezegging.

Het overgrote deel van de technische voorziening voor uitvaartverzekeringen voor eigen rekening en risico zoals gesloten in België is berekend volgens de zuivere nettomethode tegen de gebruikelijke interestvoeten en overlevingstafels ten tijde van de ingangsdata van de polissen, waarbij gebruik wordt gemaakt van grondslagen met betrekking tot sterfte en interest. De verwachte uitkeringen zijn gebaseerd op de grondslagen van het tarief zoals dat is vastgesteld bij het afsluiten van de polis.

De technische voorziening voor uitvaartverzekeringen zoals gesloten in Duitsland wordt berekend volgens de zuivere netto methode tegen 2% interest. De sterftetekansen zijn gebaseerd op sterftetafels zoals geproduceerd door de Deutsche Aktuarvereinigung.

### 2.14.3 Overlijdensrisicoverzekering

Voor het DELA LeefdoorPlan wordt de technische voorziening berekend volgens de zuivere nettomethode tegen 3% interest en op basis van de prognosetafels zoals deze ten tijde van de introductie van het tarief door het Koninklijk Actuarieel Genootschap zijn gepubliceerd.

De technische voorziening voor overlijdensrisicoverzekering zoals gesloten in Duitsland wordt berekend volgens de zuivere netto methode tegen 3% interest vermeerderd met een voorziening voor onverdiende premie. De sterftেকansen zijn gebaseerd op sterftetafels zoals ten tijde van de introductie geproduceerd door de Deutsche Aktuarvereinigung.

### 2.14.4 Spaarverzekeringen

Voor het DELA CoöperatiespaarPlan wordt de technische voorziening berekend volgens de opgebouwde poliswaarde op grond van de ingelegde spaarpremies, de reeds toegekende winstaandelen alsmede de interestvoet behorende bij het tarief.

### 2.14.5 Premies

De premies bevatten opslagen voor dekking van de kosten. Wanneer de premies worden ontvangen of invorderbaar zijn geworden, vallen de opslagen vrij en zijn deze beschikbaar voor dekking van de werkelijke kosten, waaronder begrepen doorlopende kosten en acquisitiekosten.

### 2.14.6 Acquisitiekosten

De toegerekende acquisitiekosten worden op de voorziening in mindering gebracht.

## 2.15 Langlopende schulden

Langlopende schulden hebben een looptijd van langer dan één jaar en worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, die bij aanvang gelijk is aan de geamortiseerde kostprijs. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Indien er geen sprake is van (dis)agio is deze gelijk aan de nominale waarde.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de resultatenrekening als interestlast verwerkt.

## 2.16 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden op dezelfde manier gewaardeerd als langlopende schulden, echter hebben de kortlopende schulden een looptijd van gelijk aan of korter dan 1 jaar.

## 2.17 Overlopende passiva

De overlopende passiva worden tegen nominale waarde gewaardeerd.

## 2.18 Leasing

Bij DELA Groep bestaan leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij DELA Groep liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de resultatenrekening over de looptijd van het contract.

## 2.19 Opbrengstverantwoording

### 2.19.1 Premieopbrengsten

De brutopremies bestaan uit de premies die door de polishouders zijn verschuldigd voor afgesloten verzekeringscontracten.

De brutopremies exclusief belastingen en andere heffingen uit hoofde van verzekeringscontracten worden als opbrengst opgenomen wanneer deze verschuldigd zijn door de polishouder. Voor koopsomcontracten wordt de premie opgenomen als bate wanneer deze verschuldigd is, waarbij de eventuele kosten- en risicodekkingen worden uitgesteld en in het resultaat worden opgenomen in een constante verhouding tot de lopende verzekering.

### 2.19.2 Herverzekeringspremies

De herverzekeringspremies omvatten de premies uit hoofde van afgesloten herverzekeringscontracten. Deze worden naar evenredigheid van de looptijd van het contract als last opgenomen in de resultatenrekening.

### 2.19.3 Omzet uitvaartbedrijf

De opbrengsten van het uitvaartbedrijf worden genomen op het moment dat de prestaties zijn geleverd.

### 2.19.4 Overige omzet

Onder de overige omzet zijn de opbrengsten verantwoord die voortvloeien uit andere dan operationele activiteiten van DELA Groep.

### 2.19.5 Netto-omzet

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke, van over de omzet geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen DELA Groep. Eén van deze eliminaties ziet toe op de uitkeringen bij de verzekeraar die worden aangewend voor een uitvaart bij de uitvaartverzorger.

## 2.20 Acquisitiekosten

Acquisitiekosten zijn de kosten die direct of indirect samenhangen met het afsluiten van verzekeringen, die afhankelijk zijn van en betrekking hebben op het verkrijgen van nieuwe of op verlenging van bestaande verzekeringscontracten. Onder acquisitiekosten worden begrepen provisies, reclame- en andere verkoopkosten. Aan derden betaalde provisies inzake verzekeringsproducten worden toegerekend aan de balans. De acquisitiekosten die aan de balans zijn toegerekend worden in mindering gebracht op de technische voorzieningen en in tien jaar afgeschreven ten laste van het resultaat. Het jaarlijks toe te rekenen bedrag wordt gesaldeerd met de in het jaar teruggevorderde retourprovisies. Acquisitiekosten worden aan de balans toegerekend voor zover zij kunnen worden terugverdiend uit het verwachte brutoresultaat van de onderliggende nieuwe productie van dat jaar. De afschrijvingsperiode wordt periodiek beoordeeld. Indien van toepassing wordt de afschrijvingslast aangepast aan de kortere afschrijvingsperiode. Voor 2021 is afschrijvingsperiode vastgesteld op 10 jaar (2020 10 jaar).

Als onderdeel van de toereikendheidstoets vindt jaarlijks een beoordeling van bijzondere waardevermindering plaats op de toegerekende acquisitiekosten, waarbij wordt vastgesteld of de toekomstige bijdrage uit de verzekeringsproducten voldoende is om de toegerekende kosten te kunnen dekken.

## 2.21 Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten zijn verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers en de belastingautoriteiten.

## 2.22 Afschrijvingen op immateriële en vaste activa

Immateriële vaste activa en vaste bedrijfsmiddelen worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa worden verantwoord onder de bijzondere baten en lasten.

## 2.23 Overige baten en lasten

Dit zijn posten die voortvloeien uit de gewone bedrijfsuitoefening maar op grond van aard, de omvang, het incidentele karakter buiten het operationele resultaat worden gehouden. Dit met het doel om de analyse en de vergelijkbaarheid van het operationeel resultaat over de jaren heen te bevorderen.

## 2.24 Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de resultatenrekening, rekening houdend met fiscaal compensabele verliezen (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

## 3. Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koersen per maandultimo.

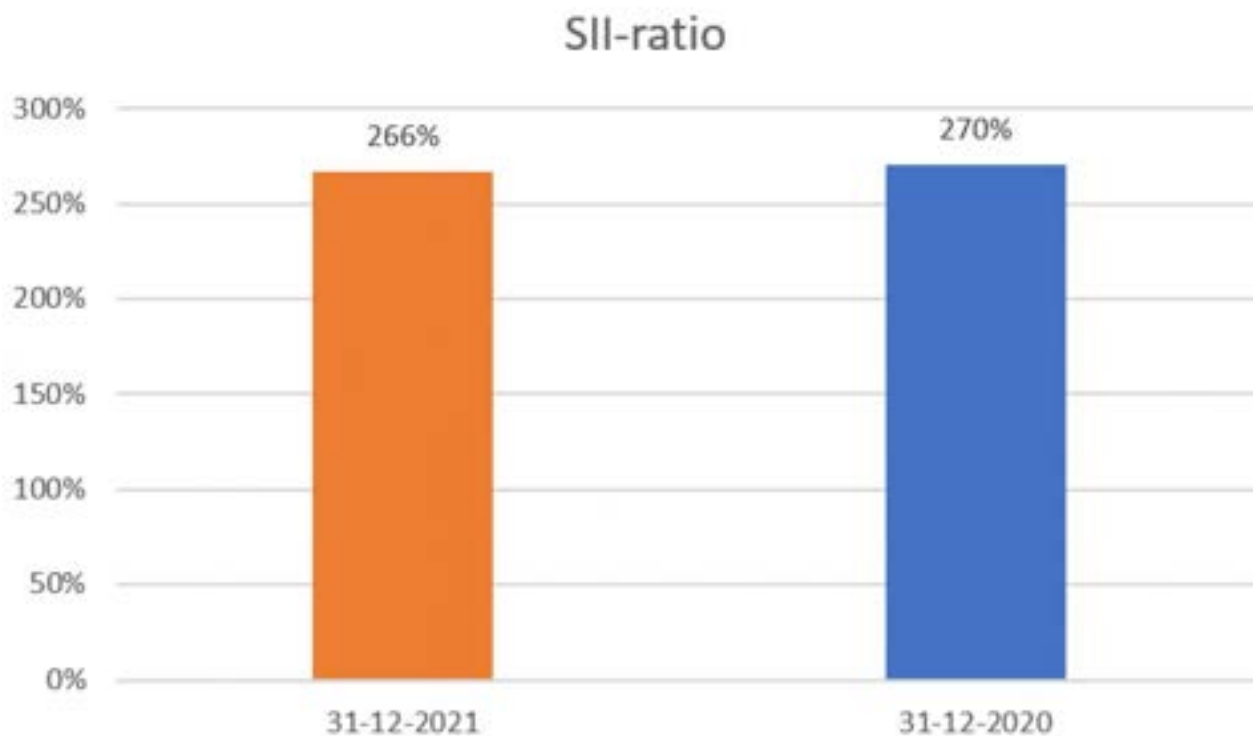
Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en huren, en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van een verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

## 4. Risicoparagraaf

### 4.1 Solvabiliteitspositie

De solvabiliteitspositie van DELA Groep wordt op basis van het standaardmodel onder Solvency II bepaald. In de onderstaande figuur is de de solvabiliteitsratio van de afgelopen twee jaar weergegeven.

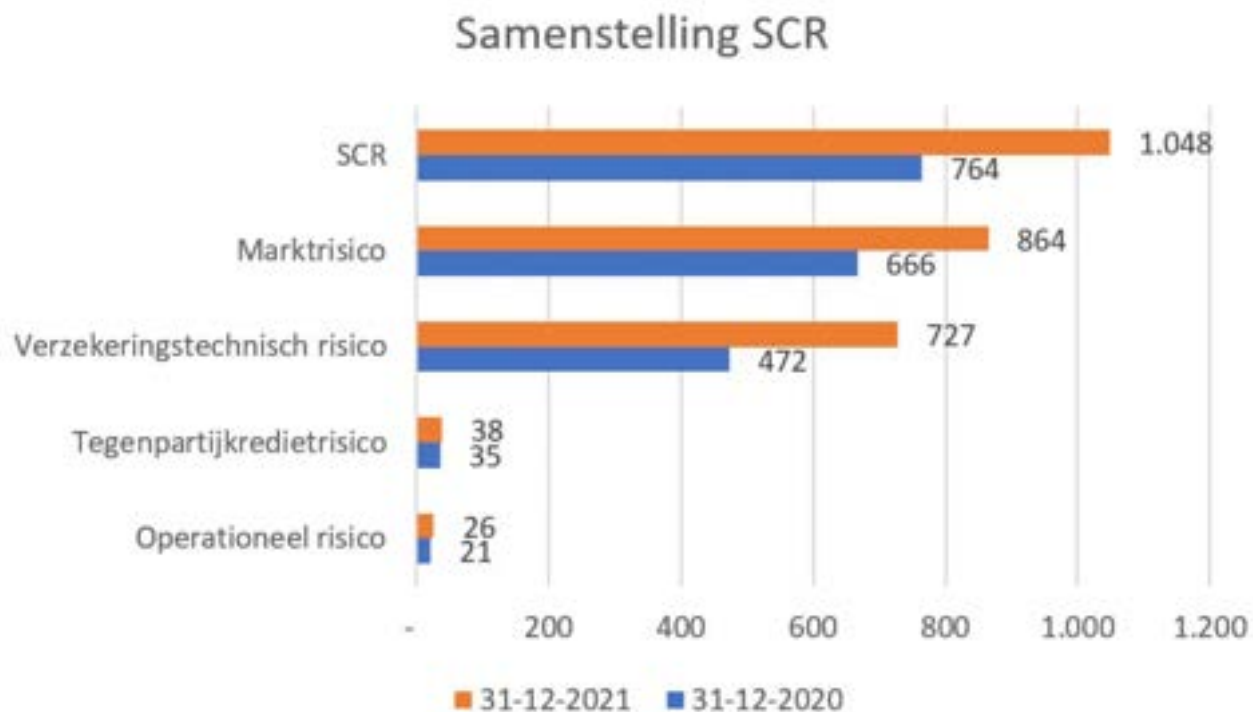


#### 4.1.1 Ontwikkeling solvabiliteitspositie

De Solvency II-ratio is nagenoeg gelijk gebleven. Verschillende ontwikkelingen, zoals de overname van Yarden, het positieve beleggingsresultaat, de stijging van de rente maar ook een toename van de inflatie hebben tegengestelde effecten en deze heffen elkaar nagenoeg op. Uit stresstesten bleek dat de solvabiliteitspositie robuust is, maar dat DELA gevoelig is voor scenario's met een lage rente en een lage inflatie.

## Ontwikkeling solvabiliteitskapitaalvereiste

De samenstelling van het kapitaalvereiste is in de onderstaande grafiek weergegeven.



Duidelijk is dat de verzekeringstechnische risico's en de marktrisico's voor DELA Groep de grootste risico's zijn.

In vergelijking tot de cijfers ultimo 2020 zijn zowel de marktrisico's als de verzekeringstechnische risico's toegenomen. Dit komt in beginsel door een toename van zowel de verplichtingen als de beleggingen als gevolg van de overname van Yarden die zorgen voor een toename van de risico's in absolute zin.

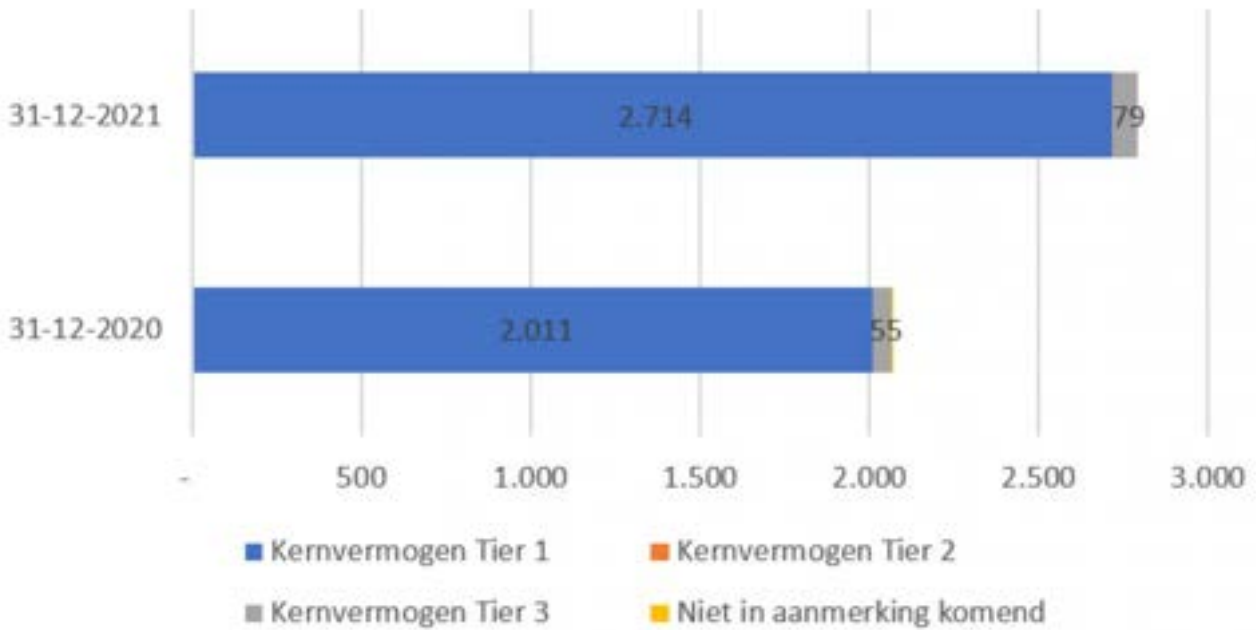
Bij de verzekeringstechnische risico's komt de toename vooral door een toename van het vereiste kapitaal voor onnatuurlijk verval. Deze is significant gestegen doordat de premie maatregel in waarde is gestegen als gevolg van een toename van de inflatie in 2021. Door inflatie stijgt namelijk de basispremie waarover de premie maatregel wordt berekend. Bij onnatuurlijk verval zegt namelijk een deel van de leden zijn of haar polis op en komt een deel van de premie maatregel te vervallen, dat zorgt voor een hoger vereist kapitaal.

Bij het marktrisico is het renterisico toegenomen en ook dat komt door de hogere waarde van de premie maatregel. Bij een rentestijging verdwijnt een deel van deze waarde en daardoor is er meer kapitaal nodig voor renterisico.

### 4.1.2 Ontwikkeling kernvermogen

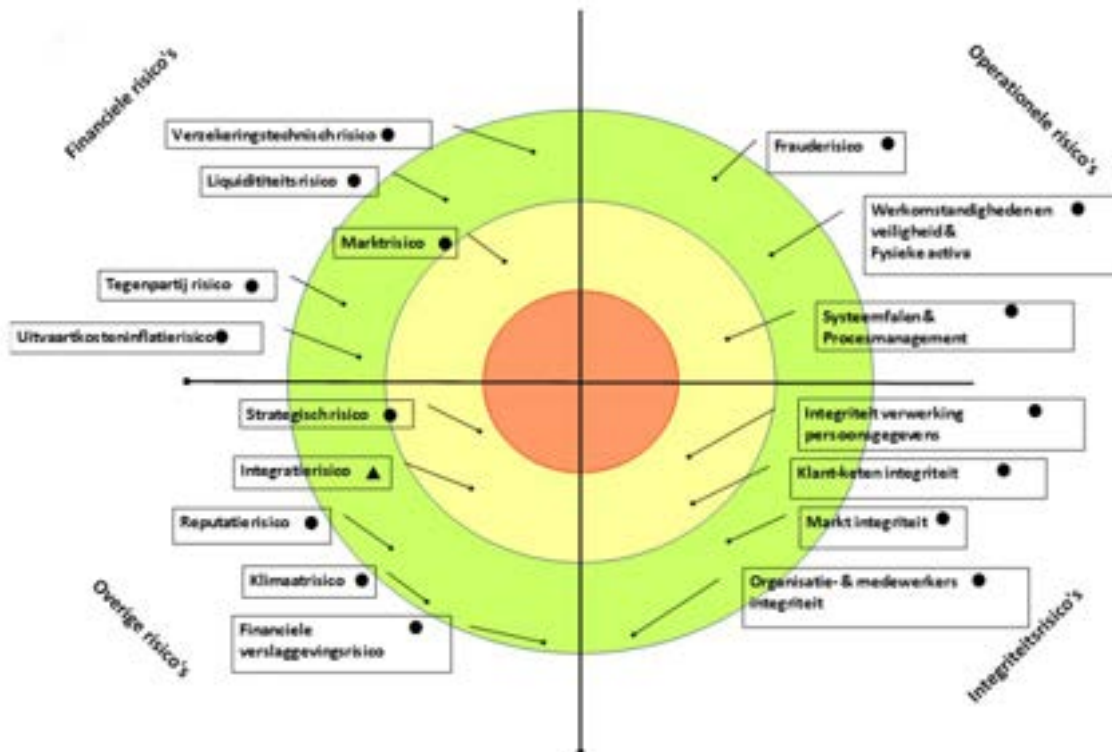
Ook het kernvermogen nam toe. Dit komt door de overname van Yarden. Het rendement op de beleggingen zorgde daarnaast eveneens voor een plus in het kernvermogen. De samenstelling van het kernvermogen is in de onderstaande grafiek weergegeven (bedragen in € miljoen).

## Samenstelling kernvermogen



### 4.2 Risicoprofiel

DELA staat bloot aan een groot palet van risico's. In onderstaande figuur zijn de belangrijkste risicogebieden opgenomen waarbij een onderverdeling is gemaakt naar financiële, operationele, integriteits- en overige risico's.



De kleur van de cirkel geeft een inschatting van het risico, rekening houdend met alle (risicomitigerende) maatregelen zoals die binnen DELA Groep aanwezig zijn. De risico's in de groene cirkel kennen een laag resterend risico, in de gele cirkel een midden resterend risico en in de rode cirkel een hoog resterend risico. Het symbool

achter de naam van het risico geeft aan of het resterende risico groter is geworden (driehoek met punt omhoog), gelijk is gebleven (cirkel) of is afgenomen (driehoek met punt omlaag) ten opzichte van het voorgaande jaar.

De verschillende risico's alsmede relevante ontwikkelingen in 2021 worden in de onderstaande paragrafen nader toegelicht.

#### 4.2.1 Marktrisico's

Het marktrisico is het risico op mogelijke verliezen door ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten. De waarde van de beleggingen en de waarde van de verplichtingen hangen af van de ontwikkelingen op de financiële markten, de samenstelling van de beleggingsportefeuille en de kenmerken van de verzekeringsverplichtingen.

DELA Groep heeft het marktrisico in belangrijke mate gemitigeerd door haar winstdelingsregeling en premie maatregel, maar ook door derivaten waarmee een deel van het valutarisico gemitigeerd wordt. DELA Groep hanteert met betrekking tot haar beleggingsbeleid tevens het prudent person principe en elke drie jaar wordt een ALM-studie uitgevoerd om te toetsen of het beleggingsbeleid nog passend is.

In de onderstaande grafiek is de ontwikkeling van het marktrisico, gekwantificeerd op basis van het standaardmodel gepresenteerd (bedragen in € miljoen).



De financiële markten waren in 2021 (net als in 2020) nog steeds volatiel om verschillende redenen (o.a. COVID-19). Hoewel de rente ten opzichte van 2020 wel gestegen is blijft de rente absoluut gezien laag en blijft DELA hier gevoelig voor. Deze externe omstandigheden hebben in ieder geval geleid tot het ongewijzigd laten van de hogere risico-inschatting voor het marktrisico.

De belangrijkste ontwikkelingen met een impact op het kapitaalvereiste voor marktrisico's in 2021 waren enerzijds de overname van Yarden waardoor de beleggingsportefeuille significant is toegenomen en anderzijds de toegenomen waarde van de premie maatregel als gevolg van de gestegen inflatie. Daardoor zijn met name het



rente- en aandelenrisico toegenomen.

#### 4.2.2 Verzekeringstechnische risico's

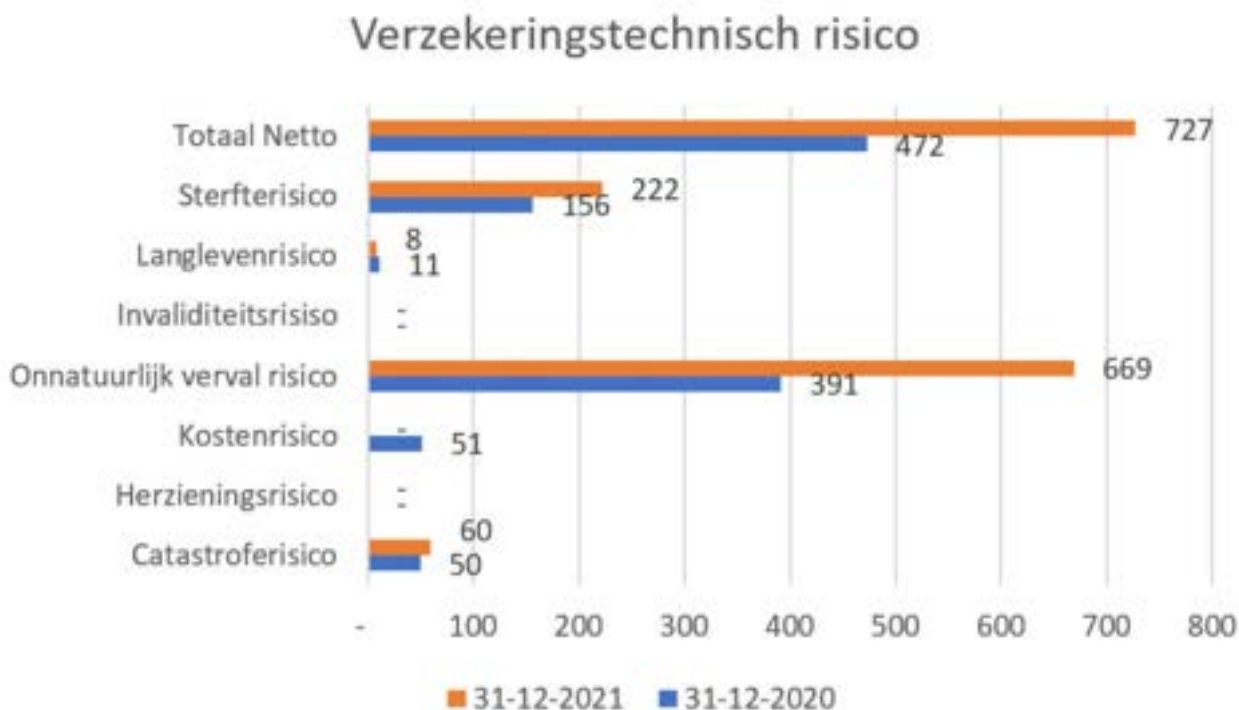
Het verzekeringstechnisch risico is het risico dat de omvang en het tijdstip van uitkeringen niet overeenstemmen met de verwachtingen zoals opgenomen in de premiestelling. DELA Groep mitigeert het verzekeringstechnisch risico o.a. winstdelingsregeling en de premiemaatregel maar ook door herverzekering, (medische) acceptatie en het continu aandacht hebben voor de kosten ontwikkeling.

DELA Groep staat alleen bloot aan het levensverzekeringsrisico aangezien het alleen levensverzekeringen voert. De portefeuille van DELA Groep bestaat voor een belangrijk deel uit uitvaartverzekeringen. Hierbij worden aparte tarieven voor Nederland, België en Duitsland gebruikt. Deze tarieven zijn gebaseerd op de specifieke kenmerken en uitgangspunten (rekenrente, kosten, overlevingstafels) die in het betreffende land passend zijn. Jaarlijks wordt onderzocht of deze uitgangspunten passen bij de ontwikkeling van betreffende portefeuilles. De portefeuille is groot in aantal en omvang. Hierdoor is de kans op schommelingen in de resultaten beperkt.

Daarnaast voert DELA Groep in Nederland en Duitsland een tijdelijke overlijdensrisicoverzekering. De verzekerde kapitalen zijn hierbij aanzienlijk hoger dan bij de uitvaartverzekeringen. Voor deze portefeuille wordt gebruik gemaakt van herverzekering om de volatiliteit van de resultaten te beperken.

Tot slot voert DELA Groep in Nederland een vermogensopbouwproduct. Het overlijdensrisico in deze portefeuille is beperkt tot 10% van de opgebouwde waarde.

In navolgende grafiek is de opbouw van het verzekeringstechnisch risico grafisch weergegeven (bedragen in € miljoen).



De overname van Yarden leidt ook tot een toename van de verzekeringstechnische risico's welke gedeeltelijk wordt gemitigeerd door de toegenomen waarde van de premiemaatregel als gevolg van de gestegen inflatie. Deze toegenomen waarde van de premiemaatregel zorgt daarentegen juist bij het onnatuurlijk verval risico tot een toename van dit risico. Dit wordt verklaard doordat bij een toename van het onnatuurlijk verval juist de premiemaatregel in waarde daalt en het mitigerende effect dus afneemt.

De daling van het kostenrisico wordt veroorzaakt doordat het structureel stijgen van de kosten in belangrijke mate wordt gecompenseerd door de toename van de waarde van de premiemaatregel.

#### **4.2.3 Kredietrisico**

Kredietrisico (ook wel: tegenpartijkredietrisico) is het risico dat verliezen optreden door een onverwacht in gebreke blijven of een onverwachte verslechtering van de kredietwaardigheid van de tegenpartijen en debiteuren van een verzekeraar. Dit betreft met name vorderingen inzake hypotheek, herverzekeraars, derivaten en overige vorderingen op debiteuren. Het kredietrisico is ten opzichte van 2020 beperkt gestegen.

#### **4.2.4 Liquiditeitsrisico**

Dit is het risico dat DELA Groep op enig moment niet aan haar financiële verplichtingen jegens polishouders of andere crediteuren kan voldoen omdat activa niet snel genoeg verhandeld kunnen worden. Het liquiditeitsrisico wordt binnen Solvency II niet in een kapitaal-eis (SCR) uitgedrukt. DELA Groep dient voldoende liquiditeiten ter beschikking te hebben om claims uit te kunnen betalen die voortvloeien uit de gesloten verzekeringsovereenkomsten, maar ook om de overige jaarlijkse lasten te kunnen betalen. DELA Groep maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Daarnaast heeft DELA Groep ook kredietfaciliteiten bij de custodian van de aandelen en obligaties.

#### **4.2.5 Operationele risico's**

Naast de financiële risico's kent DELA Groep ook operationele risico's. Dit zijn risico's die voortkomen uit invloeden van buitenaf, uit het falen van mensen, processen en systemen. Onderstaand wordt nader ingegaan op de belangrijkste operationele risicogebieden.

Dit risicodomein is binnen DELA Groep opgebouwd uit de volgende sub risico's:

##### **4.2.5.1 Interne en externe fraude**

Verliezen als gevolg van handelingen waarbij tenminste één interne partij betrokken is en waarmee wordt beoogd te frauderen, eigendommen te verduisteren of wet- en regelgeving of het ondernemingsbeleid te ontduiken of te omzeilen, met uitzondering van gebeurtenissen voortvloeiend uit ongelijkheid of discriminatie danwel verliezen als gevolg van door een derde partij gestelde handelingen met de bedoeling te frauderen, eigendommen te verduisteren of de wet te ontduiken.

##### **4.2.5.2 Werkomstandigheden en veiligheid**

Verliezen als gevolg van handelingen die niet in overeenstemming zijn met wetgeving of overeenkomsten op het gebied van werkomstandigheden, gezondheid of veiligheid, als gevolg van de uitkering van schadevergoeding voor letsel, of als gevolg van gebeurtenissen in verband met ongelijkheid of discriminatie.

##### **4.2.5.3 Fysieke activa**

Verliezen als gevolg van verlies van of schade aan fysieke activa door natuurrampen of andere gebeurtenissen

#### **4.2.5.4 Systeemfalen en procesmanagement**

Verliezen als gevolg van een verstoring van bedrijfsactiviteiten of systeemfalen (met als belangrijke sub-thema's cyberrisico's en informatiebeveiliging), respectievelijk verliezen als gevolg van falende transactieverwerking of procesbeheer of als gevolg van relaties met handelspartners en verkopers.

DELA Groep schat de inherente risico's op het vlak van procesmanagement en systeemfalen 'midden' in. Deze inschatting bleef in 2021 ongewijzigd t.o.v. 2020. De verbeterinitiatieven die binnen DELA opgestart waren, hebben geleid tot verbetering maar als gevolg van de overname van Yarden is er in de tweede helft van 2021 minder vooruitgang geboekt dan oorspronkelijk gepland. Daarnaast is dit ook een domein dat binnen Yarden extra aandacht behoeft.

Operationele risico's doen zich voor op alle niveaus binnen de organisatie. De beheersmaatregelen zijn derhalve ook vastgelegd in verschillende specifieke beleidsdocumenten, protocollen en procesbeschrijvingen. DELA Groep schat de inherente risico's op het vlak van procesmanagement en systeemfalen 'midden' in. Deze inschatting bleef in 2021 ongewijzigd t.o.v. 2020. In 2021 hebben er diverse ontwikkelingen plaatsgevonden die tot een verbetering van de interne beheersing hebben geleid. De interne beheersing binnen Yarden is echter nog voor verbetering vatbaar en hier zal bij de integratie dan ook rekening mee gehouden dienen te worden. Alles tegen elkaar afwegend leidt dit dan tot een gelijkblijvende risico-inschatting.

#### **4.2.6 Integriteitsrisico's**

Integriteitsrisico's zijn het gevaar voor aantasting van de reputatie of bestaande of toekomstige bedreiging van vermogen of resultaat als gevolg van ontoereikende naleving van hetgeen bij of krachtens enig wettelijk voorschrift is voorgeschreven. Binnen DELA Groep wordt dit risico in de basis gemonitord vanuit de compliance-functie op basis van de thema's in de systematische integriteitsrisicoanalyse. Het resterende risico wordt derhalve als beperkt ervaren en DELA Groep is derhalve van mening dat hiervoor geen aanvullende kapitaal aangehouden hoeft te worden.

De thema's in de systematische integriteitsrisicoanalyse zijn:

##### **4.2.6.1 Organisatie en medewerkers integriteit**

Organisatie integriteit heeft betrekking op de integriteit van de organisatie. Thema's die hieronder vallen zijn bijvoorbeeld governance en uitbesteding. Medewerkers integriteit heeft betrekking op de integriteit van het bestuur, het interne toezichthoudende orgaan en de interne en externe medewerkers. Thema's die hieronder vallen zijn bijvoorbeeld pre-employmentscreeningen en vakbekwaamheid of belangenverstremeling.

##### **4.2.6.2 Klant-keten integriteit**

Dit betreft zowel de integriteit van de klanten als het integere gedrag van de organisatie richting deze klanten. Daarnaast betreft het de integriteit van de keten waarin de onderneming opereert. Thema's die hieronder vallen zijn bijvoorbeeld zorgplicht en bestrijding witwassen en terrorismefinanciering.

##### **4.2.6.3 Markt integriteit**

Dit betreft de integriteit van de (financiële) markt(en). Mededinging en marktmisbruik maken onderdeel uit van dit domein.

##### **4.2.6.4 Integriteit verwerking persoonsgegevens**

Dit betreft de integriteit van de data die binnen DELA Groep gebruikt worden (denk aan bewerking en beveiliging van persoonsgegevens)

Ten aanzien van de integriteitsrisico's geldt dat er in 2021 binnen DELA weer stappen zijn gezet om de restrisico's te reduceren. Als gevolg van de overname van Yarden medio 2021 en de verhoogde risico's ten aanzien van de domeinen integriteit verwerking persoonsgegevens en klant-keten integriteit zoals die binnen Yarden van toepassing zijn, hebben wij het risicoprofiel vooralsnog ongewijzigd gelaten. In 2022, het jaar van de operationele integratie, zal vooral aandacht besteed worden aan de wijze waarop de integriteitsrisico worden meegenomen in de integratie. Voor de overige risicodomeinen is het algehele restrisico eveneens gelijk gebleven.

#### **4.2.7 Risico's welke geen onderdeel zijn van het standaardmodel**

Naast de risico's die in het standaardmodel mee worden genomen bij de vaststelling van de kapitaalvereisten zijn er nog verschillende andere risico's die van belang zijn voor DELA Groep. In de onderstaande paragrafen worden deze nader toegelicht.

##### **4.2.7.1 Strategische risico's**

Dit zijn onzekerheden die een belemmering kunnen vormen voor de implementatie van de langetermijnstrategie. Deze risico's kunnen de buitenlandse expansie of het handhaven van het businessmodel waarin het kunnen geven van winstdeling essentieel is, belemmeren. Deze risico's worden vooral ondervangen door een gedegen strategieproces, begeleid door externe consultants, waarop de Raad van Commissarissen toezicht houdt. Bij de implementatie worden businesscases gehanteerd om de benodigde investeringen te toetsen en beheersbaar te houden. Daarnaast wordt in de jaarlijkse Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) geanalyseerd welke risico's een potentiële bedreiging vormen voor de continuïteit van DELA Groep. Indien nodig worden voorbereidende maatregelen getroffen of andere keuzes gemaakt. De belangrijkste randvoorwaarden en maatregelen zijn uitgewerkt in het kapitaalbeleid dat jaarlijks geëvalueerd wordt. Het restrisico wordt derhalve als beperkt ervaren en DELA is derhalve van mening dat hiervoor geen aanvullend kapitaal aangehouden hoeft te worden.

Als gevolg van externe omstandigheden, waaronder de belangrijkste de lage rente en de hieraan gekoppelde onzekerheden voor het businessmodel, is de risico inschatting voor dit risico wel verhoogd. Deze ontwikkelingen worden continu gemonitord en meegenomen in het lopende strategieproces.

##### **4.2.7.2 Reputatierisico**

Het reputatierisico is het risico op schade door reputatieverlies. Het reputatierisico wordt beheerst door het actief invulling geven aan reputatiemanagement, met als belangrijke pijler het incidentenmanagement. Hierbij worden mogelijke reputatierisico's en de bijbehorende uitstralingseffecten tijdig geïdentificeerd en eventuele managementacties tijdig in gang gezet. Ook zijn de ondernemingscultuur en 'tone at the top' belangrijke pijlers om dit risico te mitigeren, ondersteund door opleidingsprogramma's en de administratieve organisatie en interne beheersing. Het resterende risico wordt derhalve als beperkt ervaren en DELA Groep is derhalve van mening dat hiervoor geen aanvullende kapitaal aangehouden hoeft te worden.

##### **4.2.7.3 Uitvaartkosteninflatierisico**

Het standaardmodel bevat geen uitvaartkosteninflatierisico. Hoewel dit inflatierisico het risico van de polishouders is, is dit risico toch van belang aangezien een stijging van de uitvaartkosten direct leidt tot een premiestijging. DELA Groep streeft naar een goede dienstverlening aan leden tegen een zo laag mogelijke premie. In de ORSA wordt hier dan ook specifiek aandacht aan besteed. DELA Groep heeft in enige mate invloed op de ontwikkeling van de uitvaartkosteninflatie en volgt de ontwikkeling van de uitvaartkosteninflatie nauwgezet gedurende het jaar.

#### **4.2.7.4 Klimatrisico**

Een risico dat steeds meer aandacht verdient, en krijgt, is het risico dat verbonden is aan klimaatwijzigingen. DELA Groep kan hier niet alleen direct mee geconfronteerd worden, maar ook indirect als gevolg van de blootstelling aan klimaatrisico's van haar beleggingen. In 2021 is de impact van klimaatrisico's wederom nader geanalyseerd in de ORSA. De risico's die klimaatverandering met zich meebrengt zijn vooralsnog beperkt voor de dekkinggraad, premiestijging en solvabiliteit. Bij de inprijzing van klimaat gerelateerde risico's zien we dat de dekkinggraad langer laag blijft en de premiestijging hoger is dan in het basisscenario. De solvabiliteit blijft in de verschillende klimaatscenario's overeind.

#### **4.2.7.5 Integratierisico**

Als gevolg van de overname van Yarden en de ambitie om de Yarden-organisatie te integreren in de DELA-organisatie is een nieuw risico ontstaan, zijnde het integratierisico. Dit risico behelst onder andere het niet realiseren van de beoogde synergievoordelen, de personele integratie maar ook de operationele integratie waarbij de interne beheersingsstandaarden van DELA leidend zijn. Hoewel dit risico van tijdelijke aard is en onder andere wordt beheerst door een strakke projectorganisatie, wordt dit risico, mede door externe omstandigheden, zoals bijv. krapte op de arbeidsmarkt, als "midden" ingeschat.

#### **4.2.7.6 Financiële verslaggevingsrisico**

Daarnaast heeft DELA te maken met het financiële verslaggevingsrisico. Dit is het risico dat de financiële en niet-financiële rapportages van de onderneming substantieel onjuiste of onvolledige informatie bevatten. Tevens betreft dit het risico dat interne en externe belanghebbenden niet tijdig kennis kunnen nemen van de rapportages. Dit risico wordt binnen DELA Groep onder andere beheerst door maatregelen en procedures die in verschillende beleidsdocumenten ( o.a. het Beleid externe verslaggeving volgens de richtlijnen van de Jaarverslaggeving (RJ) en het Beleid inzake openbaarmaking SFCR en rapportages aan de toezichthouder) zijn vastgelegd en in praktijk worden uitgevoerd.

## 5. Toelichting op de balans

### 5.1 Immateriële vaste activa

#### Immateriële vast activa, verloop

Bedragen x € 1.000

Ref.	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>85.916</b>	<b>79.932</b>
Investeringen	23.301	15.802
Desinvesteringen	-5.344	-
Afwaarderingen	-14.728	-2.240
Verwerving als gevolg van acquisities	58.346	1.537
Afschrijvingen	-6.551	-9.115
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>140.940</b>	<b>85.916</b>

#### Immateriële vaste activa, cumulatief

Bedragen x € 1.000

Ref.	31-12-2021	31-12-2020
Verkrijgingsprijzen	332.035	255.732
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-191.095	-169.816
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>140.940</b>	<b>85.916</b>

#### Immateriële vaste activa, specificatie

Bedragen x € 1.000

	Goodwill	Overgenomen verzekerings- portefeuilles	Software- systemen	Overig	Totaal
<b>Boekwaarde 31-12-2020</b>	<b>39.966</b>	<b>20.872</b>	<b>23.240</b>	<b>1.838</b>	<b>85.916</b>
Investeringen	594	-	19.604	3.103	23.301
Desinvesteringen	-5.344	-	-	-	-5.344
Afwaarderingen	-	-8.628	-6.100	-	-14.728
Afschrijvingen	-1.095	-2.023	-3.127	-306	-6.551
Acquisities	58.155	-	191	-	58.346
<b>Boekwaarde 31-12-2021</b>	<b>92.276</b>	<b>10.221</b>	<b>33.808</b>	<b>4.635</b>	<b>140.940</b>

Bij de overname van Yarden Holding B.V. is een goodwill van € 58,2 miljoen ontstaan door hoofdzakelijk toekomstige verwachte voordelen op de verzekeringsactiviteiten. De afschrijvingsperiode voor de goodwill is daarom gelijkgesteld aan de looptijd van de verzekeringsportefeuille van Yarden en bedraagt 29,7 jaar.

In 2021 is besloten om de ontwikkeling van het nieuwe uitvaartadministratiesysteem te stoppen en daarmee alle capaciteit vrij te maken voor het verzekeringssysteem. Het reeds gerealiseerde deel vertegenwoordigt geen waarde, de totale geactiveerde kosten ter grootte van € 6,1 miljoen zijn daarom afgewaardeerd en volledig ten laste gebracht van het resultaat.

In 2021 heeft een impairment plaatsgevonden op een overgenomen Belgische verzekeringsportefeuille. Dit heeft geresulteerd in een afwaardering van € 8,6 miljoen. Reden is dat het vereiste rendement op deze portefeuille is gestegen (combinatie stijgende kosten en dalend onnatuurlijk verval), waardoor het verwachte beleggingsrendement niet langer toereikend is.

In 2021 is het crematorium in Hasselt verkocht waardoor de goodwill (€ 5,3 miljoen) is afgeboekt.

Acquisities in goodwill hebben betrekking op de overname van Yarden.

In de rubriek Overig zijn concessies, vergunningen en overige immateriële vaste activa opgenomen.

## 5.2 Beleggingen

DELA Groep beheert gesignaleerde risicoposities met behulp van periodieke Asset & Liability Management (ALM)-studies met het doel op de lange termijn beleggingsresultaten te realiseren die de interestverplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten en deposito's overtreffen en daarnaast de winstdelingambities waarmaken. De belangrijkste beleggingsdoelstelling in het verzekeringsbedrijf is de maximalisatie van het beleggingsrendement binnen het toegestane risicokader.

### Onroerende zaken, verloop

Bedragen x € 1.000

Ref.	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>642.785</b>	<b>890.477</b>
Investeringen	18.764	13.454
Herwaarderingen	-31.399	-85.645
Desinvesteringen	-102.345	-175.501
Verwerving als gevolg van acquisitie	144.832	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>672.637</b>	<b>642.785</b>
Verkrijgingsprijzen	445.674	384.423
Cumulatieve waardemutaties	226.963	258.362
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>672.637</b>	<b>642.785</b>

Onroerende zaken betreffen investeringen in direct vastgoed. Op de balans van DELA Groep zijn geen vastgoedbeleggingen opgenomen vanuit operationele leasing waarbij DELA de lessee is. Om een betere geografische spreiding van vastgoedbeleggingen te bewerkstelligen zijn in 2020 en 2021 delen van de vastgoedportefeuille verkocht en is er geïnvesteerd in internationale vastgoedfondsen (beleggingscategorie:

vastgoedfondsen). De waardering van het vastgoed (excl. crematoria) dat ultimo 2021 nog in de portefeuille zit, is in 2021 met circa 8% in waarde gedaald. De markthuur daalde voor deze assets met ongeveer 4%. Ultimo 2020 bedroeg de totale waarde van deze portefeuille nog 14,9 keer de markthuur. Ultimo 2021 is dat 14,3 keer.

Over de desinvesteringen is een positief resultaat van € 1.305 gerealiseerd. Het verkoopresultaat wordt bepaald door het verschil tussen de netto verkoopopbrengst en de waardering op de balans per verkoopdatum.

Van de overige onroerende zaken bestaat € 1.235 uit activa die niet aan de bedrijfsactiviteiten dienstbaar zijn.

In het volgende overzicht is een verdeling van onroerende zaken naar soort weergegeven.

## Onroerende zaken, specificatie

Bedragen x € 1.000

Ref.	31-12-2021	31-12-2020
Winkels (-/- milieuvoorziening)	260.172	360.560
Woningen	18.298	44.000
Crematoria	328.607	178.045
Kantoren	35.890	35.045
Parkeren	3.570	3.635
Overig	26.100	21.500
<b>Totaal</b>	<b>672.637</b>	<b>642.785</b>

De beleggingen in winkels bestaan hoofdzakelijk uit winkelpanden op A-1 locaties en winkelcentra verspreid over Nederland.

Overige onroerende zaken hebben betrekking op DomusDELA Vastgoed, DomusDELA Klooster en buitengebruik gestelde uitvaartcentra. De fair value van DomusDELA vastgoed en Klooster worden de eerste 5 jaar gewaardeerd op basis van de stichtingskosten aangezien deze periode als opstartfase aangemerkt wordt.

Van de onroerende zaken had per 31-12 2021 € 10.770 betrekking op crematoria in ontwikkeling.

## Onroerende zaken, bedragen in resultatenrekening

Bedragen x € 1.000

Ref.	2021	2020
Huurinkomsten	46.743	46.568
Overige baten en lasten	-41.392	-82.355
Exploitatiekosten	10.309	6.469
<b>Totaal</b>	<b>-4.958</b>	<b>-42.256</b>

De huurcontracten voor commercieel vastgoed worden opgesteld op basis van ROZ-model 2012. 89% van de contracten hebben een looptijd en worden automatisch verlengd, als er niet opgezegd wordt. 77% van de contracten met looptijd hebben een verlengingsregel van 5 jaar, overige hebben diverse looptijden (meestal 1 of 3



jaar). 11% van de contracten loopt voor onbepaalde tijd, op ieder moment opzegbaar met inachtneming van een opzegtermijn van een jaar. Er zijn geen koopopties opgenomen in de contracten.

De negatieve Overige baten en lasten komen voornamelijk voort uit een ongerealiseerde waardedaling van de onroerende zaken.

DELA Groep heeft aangaande leegstand een beperkte omvang aan exploitatiekosten.

## Contractuele verplichtingen per balansdatum

Bedragen x € 1.000

Ref.	31-12-2021	31-12-2020
Voor nieuwbouw	-	5.353
Voor herontwikkeling	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>5.353</b>

In de waardebeoordeling van onroerend zijn schattingen opgenomen. Daarom bestaat er een mate van onzekerheid in de waardering en dient er bij de waardering altijd met een bandbreedte rekening gehouden te worden. De nauwkeurigheid van een taxatie van een courant object geacht te liggen binnen een bandbreedte van 10% (+ / -) van de waarde. Hieronder wordt de waarderingmethode per categorie onroerend goed toegelicht.

### 5.2.1 Waarderingsmethode van winkels, woningen, kantoren en parkeren

De waardering van de onroerende zaken wordt onder meer gebaseerd op beschikbare marktgegevens en wordt samengesteld door externe taxateurs. De taxaties worden uitgevoerd conform RICS Taxatiestandaarden en conform het reglement van de NRVT. Zowel de RICS Taxatiestandaarden als het reglement van de NRVT voldoen aan de "International Valuation Standards" en derhalve voldoen de taxaties hier ook aan. De methode is afhankelijk van het type vastgoed. In de vastgoedportefeuille is de BAR/NAR-methode, de huurwaardekapisatiemethode en de Discounted cashflow (DCF) methode gehanteerd. Minimaal één keer in de 3 jaar wordt de waarde door onafhankelijke, externe deskundigen vastgesteld door middel van een full valuation op basis van onderhandse verkoopwaarde in verhuurde staat. In de tussenliggende jaren wordt de waarde gebaseerd op een hertaxatie die ook door de externe deskundigen wordt verricht. De gehele portefeuille is gewaardeerd door de externe taxateur CBRE. De taxateur beschikt over een ISAE3402 type II verklaring. De verantwoordelijke taxateurs zijn ingeschreven bij het NRVT. De gehanteerde disconteringsvoet ligt tussen de 2% en 7%, afhankelijk van de gehanteerde risico-opslag die per complex wordt vastgesteld. De Gross initial yield ligt tussen 4,2% en 15,2%. Indien er definitieve en onvoorwaardelijke overeenstemming is over de verkoop van een onroerende zaak wordt de onroerende zaak gewaardeerd tegen de overeengekomen koopsom.

### 5.2.2 Winkels

Voor het bepalen van de actuele waarde van de winkels zijn de volgende berekeningsmethoden gehanteerd: de huurwaardekapisatiemethode of de DCF-methode. De taxateur maakt een afweging met welke methode hij het best de waarde kan bepalen. Bij winkels wordt voornamelijk de huurwaardekapisatiemethode gehanteerd, bij winkelcentra voornamelijk de DCF-methode. Bij de huurwaardekapisatiemethode wordt de actuele waarde bepaald aan de hand van de brutomarkthuurlaarde van de verhuurbare vloeroppervlakten van de gebouwen en/of terreinen, verminderd met onroerende zaak gebonden zakelijke en andere lasten en gerelateerd aan een onder de huidige marktomstandigheden reëel geacht nettorendement.

### 5.2.3 Woningen

Voor de bepaling van de actuele waarde van de woningen wordt de DCF-methode gebruikt. Bij deze berekening wordt uitgegaan van een rendement gedurende een beschouwperiode van 10 jaar. De cashflows bestaan uit huurinkomsten verminderd met onroerende zaak gebonden zakelijke en andere lasten.

### 5.2.4 Crematoria

Crematoria worden gewaardeerd tegen de actuele waarde op balansdatum. Voor de bepaling van deze actuele waarde wordt bij crematoria ouder dan 5 jaar de DCF-methode en huurwaardekapitalisatiemethode gebruikt. De gehanteerde discount rates zijn marktconform en liggen tussen 7,9% en 9,8%. Minimaal één keer in de 5 jaar wordt de waarde door onafhankelijke, externe deskundigen vastgesteld.

De crematoria jonger dan 5 jaar worden gewaardeerd op basis van de stichtingskosten, aangezien deze periode als opstartfase aangemerkt wordt. Daarnaast wordt jaarlijks met een intern rekenmodel getoetst of er een bijzondere waardevermindering moet plaatsvinden.

Door het gebrek aan actuele transacties in de markt die gebruikt kunnen worden om het taxatieproces te valideren, heeft het taxeren van onroerende zaken een aanzienlijk verhoogde graad van onzekerheid. In geval er sprake is van verkooptransacties in de periode waarin de jaarrekening wordt opgemaakt waarbij er afwijkingen zijn tussen de verkoopwaarde en de taxatiewaarde, vindt waardering van de onroerende zaak plaats tegen de gerealiseerde verkoopwaarde. Verkoopresultaten en waardeveranderingen van op marktwaarde gewaardeerde onroerende zaken worden verwerkt in de resultatenrekening. Via de resultatenrekening worden deze waardeveranderingen, mits deze (op pandniveau) cumulatief positief zijn, verwerkt in de herwaarderingsreserve waarbij met latente belastingen rekening wordt gehouden. Hierbij wordt rekening gehouden met de oorspronkelijke kostprijs waarbij geen correctie wordt gemaakt voor afschrijvingen.

### 5.2.5 Parkeren en kantoren

Voor parkeren (parkeergarages/-terreinen) en kantoren is het in de markt gangbaar om deze objecten te waarderen op basis van de inkomstenbenadering en de vergelijkingsmethodiek. Derhalve is de waardering tot stand gekomen door middel van een gecombineerde BAR/NAR-DCF rekenmethodiek.

## Deelnemingen, specificatie

Bedragen x € 1.000

	Aandeel in geplaatst kapitaal	31-12-2021	31-12-2020
- Société d'Étude et de Service pour la Crémation N.V., Rue des Nutons 329, Charleroi	35%	594	591
- Stoppelenburg B.V., Populierenlaan 122a, Krimpen aan den IJssel	20%	658	572
- Neo Joule B.V., Sintelstraat 27, Maasbracht	18%	1.400	700
- The Right Meal B.V., Melkpad 49, Hilversum	18%	275	175
- Salarise B.V., Hoofdstraat 244, Driebergen- Rijsenburg	25%	910	-
- Jelsumerhof Beheer B.V., Sem Dresdenstraat 2A, Leeuwarden	25%	162	-
- De Nederlandse Uitvaartmaatschappij B.V., Schiedamse Vest 154, Rotterdam	30%		-
<b>Totaal</b>		<b>3.999</b>	<b>2.038</b>

## Deelnemingen, verloop

Bedragen x € 1.000

	Ref.	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>		<b>2.038</b>	<b>2.882</b>
Verwerving als gevolg van acquisities		155	175
Investeringen		1.793	-
Resultaat deelneming		13	-745
Desinvesteringen		-	-264
Overige mutaties		-	-10
<b>Boekwaarde per 31 december</b>		<b>3.999</b>	<b>2.038</b>

### *Société d'Étude et de Service pour la Crémation N.V.*

DELA Funerals Assistance 1 BVBA heeft een 35% belang in Société d'Étude et de Service pour la Crémation N.V., gevestigd te Charlerois.

### *Stoppelenburg B.V.*

DELA Uitvaartverzorging N.V. heeft een 20% belang in Stoppelenburg B.V., een uitvaartonderneming gevestigd in Krimpen aan den IJssel.

### *Neo Joule B.V.*

DELA Holding N.V. heeft een 18,42% belang in deelneming Neo Joule B.V., gevestigd in Maasbracht. Neo Joule B.V. is opgericht voor onderzoek naar andere crematiemethoden.

*De Nederlandse Uitvaartmaatschappij B.V.*

DELA Holding N.V. heeft een 30% belang in De Nederlandse Uitvaartmaatschappij B.V., gevestigd in Rotterdam. De Nederlandse Uitvaartmaatschappij bouwt een online platform waar vraag en aanbod van uitvaarten op een transparante manier worden samengebracht en exploiteert dit platform. In 2021 is deze entiteit wegens gebrek aan succes geliquideerd.

*The Right Meal B.V.*

DELA Natura en -levensverzekeringen N.V. heeft een 18,3% belang in The Right Meal B.V., gevestigd in Hilversum. The Right Meal B.V. biedt persoonlijk voedingsadvies en begeleiding afgestemd op ziekte en behandeling, smaak en leefsituatie.

*Salarise B.V.*

In 2021 heeft DELA Holding N.V. een 25% belang genomen in Salarise B.V., gevestigd in Driebergen-Rijsenburg. Salarise B.V. is een Peer-to-Peer leningsplatform, dat aantrekkelijke aflosbare leningen aanbiedt en oversluit voor mensen met een salaris in dienstverband. DELA Holding N.V. heeft opties om het belang in stappen uit te breiden naar 100%.

*Jelsumerhof Beheer B.V.*

Door de overname van Yarden heeft DELA Holding N.V. een 25% belang verkregen in Jelsumerhof Beheer B.V., gevestigd in Leeuwarden. Jelsumerhof Beheer B.V. is een uitvaartonderneming.

## Overige financiële beleggingen, verloop

Bedragen x € 1.000

	Boekwaarde 31-12-2020	Aankopen	Verkopen en aflossingen	Herwaarde- ring en andere mutaties	Boekwaarde 31-12-2021
Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren	2.307.180	1.348.520	-1.112.201	425.414	2.968.913
Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	1.764.186	1.388.028	-1.849.722	1.393.289	2.695.781
Derivaten	35.815	-	-	-35.815	-
Hypothecaire leningen	226.598	3.350	-37.348	-143	192.457
Overige leningen	289.200	257.051	-195.485	8.902	359.668
Vastgoedfondsen	828.988	359.103	-469	157.843	1.345.465
Infrastructuurfondsen	435.522	68.061	-14.596	65.981	554.968
Beleggingen in liquide middelen	47.497	-	-655	17.215	64.057
Hypotheekfondsen	-	206.716	-	2.900	209.616
Andere financiële beleggingen	12.515	228	-	-99	12.644
<b>Totaal</b>	<b>5.947.501</b>	<b>3.631.057</b>	<b>-3.210.476</b>	<b>2.035.487</b>	<b>8.403.569</b>

De beleggingen die zijn opgenomen vanuit de overnamebalans van Yarden zijn verantwoord onder de herwaarderings en andere mutaties.

*Aandelen en obligaties*

Alle aandelen en obligaties zijn beursgenoteerd.

De modified duration is een maat voor de rentegevoeligheid. De modified duration van de obligaties en andere leningen bedraagt gemiddeld 8,0. De verplichtingen hebben een gemiddelde modified duration van 34,5.

#### *Derivaten*

Per 31 december 2021 zijn de derivaten (valutatermijn contracten) nog wel aanwezig, maar is de waarde negatief waardoor deze aan de passivazijde onder de kortlopende schulden zijn geclassificeerd.

#### *Overige leningen*

Per 31 december 2021 kent € 24,1 miljoen van de leningen een vast rentepercentage. In 2021 is een converteerbare lening met looptijd tot 1 juli 2024 aangegaan met Lightyear - Atlas Technologies B.V. ter grootte van € 20,0 miljoen met een rentepercentage van 6% per jaar. Er is bij deze lening zekerheid verworven middels pandrecht op de IP-portefeuille (octrooien en dergelijke). De embedded optie is uit voorzichtigheid op € 0 gewaardeerd. Dit omdat marktgegevens ontbreken en een optiewaarderingsmodel dermate veel onzekerheden en aannames bevat.

Voor een andere lening (groot € 3,5 miljoen) is een zekerheid verworven middels pandrecht op alle uitstaande aandelen van de betreffende tegenpartij en een borgstelling ter hoogte van € 0,5 miljoen.

### Aandelen, geografisch verdeeld

	31-12-2021	31-12-2020
Azië-Pacific	35,1%	37,4%
Europa	29,7%	30,2%
Noord-Amerika	32,4%	30,2%
Latijns-Amerika	1,6%	1,4%
Midden-Oosten	1,2%	0,8%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## Niet-afgedekte valutapositities

Bedragen x € 1.000

	31-12-2021	31-12-2020
Amerikaanse dollar	343.411	413.311
Hong Kong dollar	189.493	181.984
Japanezen yen	116.788	127.379
Nieuwe Taiwanese dollar	108.403	57.420
Zuid-Koreaanse won	106.871	92.631
Engelse pond	95.307	83.413
Zwitserse franc	69.690	49.003
Indiase roepie	65.641	32.327
Braziliaanse real	58.632	55.466
Canadese dollar	48.485	35.714
Chinese Yuan	46.566	35.401
Zuid-Afrikaanse rand	46.133	40.048
Australische dollar	46.057	33.686
Overig	309.451	186.676
<b>Totaal</b>	<b>1.650.928</b>	<b>1.424.459</b>

De niet-afgedekte valutapositities van 2020 zijn gewijzigd ten opzichte van de jaarrekening van 2020 aangezien deze niet juist weergegeven waren.

## Aandelen, verdeling naar sector

	31-12-2021	31-12-2020
Financiële instellingen	18,2%	14,8%
Informatie Technologie	16,9%	15,5%
Luxe consumentengoederen	13,0%	10,6%
Industrie	10,8%	10,0%
Gezondheidszorg	9,8%	7,6%
Consumptiegoederen	7,7%	8,2%
Communicatiediensten	7,2%	6,9%
Grondstoffen	6,4%	2,8%
Energie	3,9%	3,3%
Vastgoed	3,6%	2,6%
Nutsbedrijven	2,5%	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## Vastrentende waardepapieren, verdeling naar rating

Bedragen x € 1.000

	31-12-2021	31-12-2020
AAA	13,9%	14,6%
AA	7,3%	8,2%
A	7,2%	9,3%
BBB	17,0%	23,0%
< BBB	23,2%	29,7%
Overige	31,4%	15,2%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### *Hypothecaire leningen*

De hypothecaire leningen directe investeringen in hypotheke, allen met NHG verstrekt. De actuele waarde van de hypothecaire leningen bedragen € 224.159. De actuele waarde van de onderpanden op de hypothecaire leningen bedraagt € 384.194 per eind 2021.

### *Derivaten*

De reële waarde van openbaar verhandelde derivaten is gebaseerd op genoteerde biedprijzen voor gehouden activa of uit te geven verplichtingen en genoteerde laatprijzen voor te verwerven activa of gehouden verplichtingen.

De reële waarde van niet-openbaar verhandelde derivaten is afhankelijk van het type instrument en wordt gebaseerd op een contante-waardemodel of een optiewaarderingsmodel.

### *Vastgoedfondsen*

De vastgoedfondsen zijn niet-beursgenoteerd. De waardering van de vastgoedfondsen betreft de reële waarde, waarbij de DCF-methode is gehanteerd. Deze waardering wordt van de fondsmanagers overgenomen en betreft de waarderingmethode die ook gebruikt wordt bij het verhandelen van eigendomsstukken. De waardering voldoet aan algemene aanvaardbare waarderingmethoden. Deze waardering wordt uitgevoerd door een externe taxateur/waardeerder. Van de meeste fondsen ontvangen wij een ISAE3402 Type II rapport of equivalent daarvan. De controleverklaring van de externe accountant bij de waardering of jaarrekening van de fondsen wordt voor een aantal fondsen pas ontvangen nadat de jaarrekening van DELA Groep is vastgesteld. Analyse heeft uitgewezen dat er voldoende zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de door fondsmanagers verantwoorde waarderingen, er blijft echter in beperkte mate sprake van schattingsonzekerheden die van nature aanwezig zijn bij door het fonds gehouden investeringen.

### *Infrastructuurfondsen*

De infrastructuurfondsen zijn niet-beursgenoteerd. De waardering van de infrastructuurfondsen betreft de reële waarde en wordt van de fondsmanagers overgenomen. Bij waardering van de infrastructuurfondsen is de DCF-methode gehanteerd. Bij de waardering van de fondsen worden de lokale boekhoudstandaarden gehanteerd. Vastgesteld is dat deze standaarden slechts marginaal van elkaar afwijken. De waardering wordt uitgevoerd door een bij voorkeur externe taxateur/waardeerder. We ontvangen van de meeste fondsen een ISAE3402 Type II rapport of equivalent daarvan. De controleverklaring van de externe accountant bij de waardering of jaarrekening van de fondsen wordt voor een aantal fondsen pas ontvangen nadat de jaarrekening van DELA Groep is

vastgesteld. Analyse heeft uitgewezen dat er voldoende zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de door fondsmanagers verantwoorde waarderingen, er blijft echter in beperkte mate sprake van schattingsonzekerheden die van nature aanwezig zijn bij door het fonds gehouden investeringen.

#### *Hypotheekfondsen*

Het hypotheekfonds is niet-beursgenoteerd en bestaat uit investeringen in niet-NHG hypotheekleningen. De waardering van het hypotheekfonds betreft de reële waarde en wordt van de fondsmanagers overgenomen. Bij de waardering van het hypotheekfonds is de DCF-methode gehanteerd. Het fonds past lokale boekhoudstandaarden toe die door DELA geëvalueerd worden op toepasbaarheid binnen de DELA waarderingsgrondslagen. De waardering wordt intern uitgevoerd en getoetst door de externe accountant van het fonds. We ontvangen een ISAE3402 Type II rapport daarvan. De controleverklaring van de externe accountant bij de jaarrekening van het fonds wordt ontvangen voordat de jaarrekening van DELA Groep is vastgesteld. Analyse heeft uitgewezen dat er voldoende zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de door fondsmanagers verantwoorde waarderingen, er blijft echter in beperkte mate sprake van schattingsonzekerheden die van nature aanwezig zijn bij door het fonds gehouden investeringen.

#### *Beleggingen in liquide middelen*

Beleggingen in liquide middelen hebben betrekking op vorderingen en schulden die direct verband houden met de beleggingsportefeuilles met een afgegeven mandaat aan de vermogensbeheerder. Het betreft met name geldposities in de verschillende FGR's (Fonds Gemene Rekening).

#### *Overige financiële beleggingen*

De onder de Overige financiële beleggingen opgenomen bedragen hebben betrekking op de kunstcollectie en belangen in niet-beursgenoteerde participatiemaatschappijen. De marktwaarde van participatiemaatschappijen is gebaseerd op de DCF-methode. De kunstcollectie is tegen kostprijs of lagere marktwaarde gewaardeerd, deze bedraagt ultimo 2021 € 3,5 miljoen (2020: € 3,3 miljoen).

#### *Securities lending*

DELA Groep leent aandelen en obligaties uit (securities lending). Om het risico voor DELA Groep te beperken, dienen de leners hiervoor onderpand (collateral) te storten. Hierbij is cash-collateral niet toegestaan en aan de lenende partijen worden strenge eisen gesteld. Om het risico verder te beperken worden de volgende aanvullende restricties opgelegd:

- alleen tegenpartijen met een rating van minimaal A- volgens S&P;
- onderpand alleen staatsobligaties van OECD-landen met een rating van minimaal AA- volgens S&P;
- de marktwaarde van het onderpand dient minimaal 102% te bedragen van de marktwaarde van de uitgeleende effecten;
- aandelen op onze engagement lijst worden niet uitgeleend. Engagement is het proces waarbij actief gebruik gemaakt wordt van rechten als aandeelhouder.

De marktwaarde van de uitgeleende stukken per 31-12-2021 bedraagt € 364,1 miljoen (2020: € 212,8 miljoen).



## 5.3 Vorderingen

### Vorderingen, specificatie

Bedragen x € 1.000

Ref.	31-12-2021	31-12-2020
Latente belastingvorderingen	213.593	57.557
Vennootschapsbelasting	43.255	9.023
Belastingen en premies sociale verzekeringen	13.361	13.571
Vordering op pensioenuitvoerder	-	45.485
Leningen u/g bestuur	250	250
Debiteuren	20.640	14.774
Vorderingen uit verzekeren	2.580	-
Overige vorderingen	7.125	43.849
<b>Totaal</b>	<b>300.804</b>	<b>184.509</b>

De overige vorderingen hebben een looptijd van korter dan een jaar, behalve de latente belastingvorderingen en de leningen u/g bestuur. De vordering op de pensioenuitvoerder heeft overwegend een lange-termijn karakter. Deze is ontstaan vanuit de afspraak tot bijstorting door DELA Groep om het overeengekomen beleggingsbeleid door de pensioenuitvoerder te garanderen.

### Latente belastingvorderingen, specificatie

Bedragen x € 1.000

Ref.	31-12-2021	31-12-2020
Inzake andere fiscale waardering van:		
- technische voorziening	138.482	-
- eerste kosten	37.786	27.926
- verliesverrekening voorgaande jaren	12.725	14.129
- effecten	13.515	5.893
- onroerende zaken	7.314	8.363
- immateriële activa	3.197	684
- overig	574	562
<b>Totaal</b>	<b>213.593</b>	<b>57.557</b>

De latente belastingvordering met betrekking tot technische voorziening is ontstaan door een verschil in waardering van de technische voorziening bij de overname van Yarden. Commercieel is de technische voorziening gewaardeerd tegen reële waarde, fiscaal is dit niet toegestaan.

De verliesverrekening voorgaande jaren heeft betrekking op de Belgische tak van de verzekeraar.

Van de totale latente belastingvorderingen wordt naar verwachting € 4.820 binnen één jaar verrekend.

*Leningen u/g bestuur*

De in artikel 2:383 lid 2 BW bedoelde hypothecaire lening aan een bestuurder bedraagt € 250 (2020: € 250). Van de lening aan de bestuurder is € 250 (2020: € 250) verstrekt tegen 3%. Deze lening moet door de betreffende bestuurder worden afgelost in het jaar waarin hij zijn functie neerlegt.  
In het boekjaar vond er geen aflossing plaats.

## 5.4 Overige activa

### Onroerende zaken in eigen gebruik, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>68.808</b>	<b>69.176</b>
Investeringen	7.506	3.567
Herwaarderingen	-119	191
Verwerving als gevolg van acquisitie	28.894	2.355
Desinvesteringen	-594	-1.588
Afschrijvingen	-4.997	-4.893
Overige mutaties	82	
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>99.580</b>	<b>68.808</b>
Aanschafwaarde	207.525	171.637
Afwaarderingen	-975	-856
Cumulatieve afschrijvingen	-106.970	-101.973
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>99.580</b>	<b>68.808</b>

Over de desinvesteringen is een boekverlies van € 101 gerealiseerd (2020: boekwinst € 177).

## Overige vaste bedrijfsmiddelen, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>26.932</b>	<b>31.187</b>
Investerings	4.246	3.742
Verwerving als gevolg van acquisities	2.314	136
Desinvesteringen	-949	-1.734
Afschrijvingen	-6.345	-6.399
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>26.198</b>	<b>26.932</b>
Aanschafwaarde	156.777	151.166
Cumulatieve afschrijvingen	-130.579	-124.234
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>26.198</b>	<b>26.932</b>

Over de desinvesteringen is een boekverlies van € 3 gerealiseerd (2020: boekverlies € 15).

## 5.5 Groepsvermogen

### Groepsvermogen, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>1.343.251</b>	<b>1.433.623</b>
Resultaat na belastingen	434.881	-90.106
Overige waardemutaties	281	-266
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>1.778.413</b>	<b>1.343.251</b>

Het totaalresultaat over het boekjaar bedraagt € 435.162.

## 5.6 Aandeel derden

### Aandeel derden, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>3.211</b>	<b>3.268</b>
Resultaat na belastingen	-195	-189
Overige mutaties	213	132
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>3.229</b>	<b>3.211</b>

## 5.7 Solvabiliteit

DELA Groep bepaalt de solvabiliteit op basis van Solvency II. Dat zijn Europese rekenregels waarbij voor het bepalen van de solvabiliteit rekening wordt gehouden met de risico's die in de balans van de verzekeraar zijn opgenomen. DELA Groep hanteert het zogeheten standaardmodel Solvency II voor haar berekeningen. Hierbij wordt uitgegaan van de door de Europese toezichthouder EIOPA gepubliceerde rentetermijnstructuur (inclusief Ultimate Forward Rate) per ultimo 2021. Het minimaal noodzakelijk geachte solvabiliteitspercentage is vastgesteld op 150%.

### Solvabiliteit (op basis van Solvency II richtlijnen)

Bedragen x € 1.000

	31-12-2021	31-12-2020
Vereiste solvabiliteit	1.048.411	763.959
Aanwezige solvabiliteit	2.793.385	2.065.936
Solvabiliteitsratio	266%	270%

De Solvency II-ratio is nagenoeg gelijk gebleven. Verschillende ontwikkelingen, zoals de overname van Yarden, het positieve beleggingsresultaat, de stijging van de rente maar ook een toename van de inflatie hebben tegengestelde effecten en deze heffen elkaar nagenoeg op.

Voor een nadere toelichting op de totstandkoming van de solvabiliteitsratio's wordt verwezen naar de SFCR-rapportage (solvabiliteit en financiële toestand) die opgenomen is op de website van DELA.

## 5.8 Voorzieningen

### Voorzieningen, verloop

Bedragen x € 1.000

	Boekwaarde 31-12-2020	Dotatie	Ottrekking	Overige waardemutaties	Boekwaarde 31-12-2021
Voorziening latente belastingverplichtingen	266.306	42.224	-19.681	116.620	405.469
Voorziening pensioenen	-	-	-	66	66
Voorziening ambtsjubilea	1.554	43	-63	221	1.755
Voorziening reorganisatie	-	-	-	12.625	12.625
Overige voorzieningen	101	-	-101	563	563
<b>Totaal</b>	<b>267.961</b>	<b>42.267</b>	<b>-19.845</b>	<b>130.095</b>	<b>420.478</b>

De voorzieningen hebben een overwegend langlopend karakter.

Uitzondering daarop betreft de reorganisatievoorziening in 2021 die is gevormd als gevolg van de overname van Yarden. Deze voorziening heeft een overwegend kortlopend karakter.

### Latente belastingen, specificatie

Bedragen x € 1.000

	31-12-2021	31-12-2020
Inzake andere fiscale waardering van:		
- onroerende zaken	160.253	108.584
- eerste kosten België	14.546	13.681
- effecten	223.021	139.319
- overig	7.649	4.722
<b>Totaal</b>	<b>405.469</b>	<b>266.306</b>

## 5.9 Technische voorzieningen

### Technische voorzieningen, specificatie

Bedragen x € 1.000

	31-12-2021	31-12-2020
Bruto technische voorzieningen	7.292.420	5.260.601
Herverzekeringsdeel	-23.630	-21.967
Overrentedeling	-	140
Toegerekende acquisitiekosten	-96.478	-84.056
<b>Totaal</b>	<b>7.172.312</b>	<b>5.154.718</b>

Overrentedeling is dat de polishouder meedeelt in het beleggingrendement dat de verzekeraar behaalt, wanneer en voor zover het rendement hoger is dan de rekenrente van de polis.

## Technische voorziening, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>5.154.718</b>	<b>4.869.891</b>
- Uit premies	462.962	397.501
- Interest	160.075	145.924
- Winstdeling	5.844	43.228
- Uitkeringen	-166.418	-147.491
- Deelpremie voor overlijden	-151.533	-135.873
- Onttrekking voor kosten	-13.477	-8.107
- Correctie voorgaande jaren	-	1.928
- Overige mutaties	-3.308	-1.152
- Toegerekende acquisitiekosten	-12.421	-11.131
- Acquisitie	1.735.870	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>7.172.312</b>	<b>5.154.718</b>

Nagenoeg de totale technische voorziening is als langlopend te beschouwen. De indexatievoorziening en de voorziening voor compensatie indexatietekort pakketpolissen maken onderdeel uit van de technische voorziening. De waarde van deze voorzieningen bedragen per 31 december 2021 € 57,7 miljoen en € 22,4 miljoen.

Het aandeel van herverzekeraars in de technische voorzieningen en de uitkeringen waartoe DELA Groep uit hoofde van haar herverzekeringscontracten gerechtigd is, worden in mindering gebracht op de bruto technische voorzieningen.

De voorzieningen voor het levenrisico zijn in beginsel gebaseerd op tariefgrondslagen en dat zijn doorgaans bevolkingsterfetafels, een vaste rekenrente en kostenparameters voor eerste en doorlopende kosten.

## Financiële grootheden levensverzekeringen

Bedragen x € 1.000 (m.u.v. aantal verzekerden)

31-12-2021	Jaarpremie	Verzekerd kapitaal	Opgebouwd saldo	Voorziening verzekeringsverplichtingen	Aantal verzekerden
Uitvaartverzekering	520.610	26.807.901	-	6.806.756	4.881.135
Spaarverzekering	41.113	440.148	400.194	400.194	52.262
Overlijdensrisicoverzekering	53.438	41.429.648	-	85.469	366.694
Herverzekering	-	-	-	-23.630	-
Overrentedeling	-	-	-	-	-
Toegerekende acquisitiekosten	-	-	-	-96.478	-
<b>Totaal</b>	<b>615.161</b>	<b>68.677.697</b>	<b>400.194</b>	<b>7.172.312</b>	<b>5.300.091</b>

De toename bij uitvaartverzekeringen is voornamelijk het gevolg van de overname van Yarden. De toename van het verzekerd kapitaal van overlijdensrisicoverzekeringen komt met name voort uit de groeiende portefeuille in Duitsland.

31-12-2020	Jaarpremie	Verzekerd kapitaal	Opgebouwd saldo	Voorziening verzekeringsverplichtingen	Aantal verzekerden
Uitvaartverzekering	420.468	21.415.347	-	4.866.441	3.855.034
Spaarverzekering	37.062	359.098	326.453	326.453	47.463
Overlijdensrisicoverzekering	49.588	36.066.955	-	67.707	347.703
Herverzekering	-	-	-	-21.967	-
Overrentedeling	-	-	-	140	-
Toegerekende acquisitiekosten	-	-	-	-84.056	-
<b>Totaal</b>	<b>507.118</b>	<b>57.841.400</b>	<b>326.453</b>	<b>5.154.718</b>	<b>4.250.200</b>

### Toegerekende acquisitiekosten, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>84.057</b>	<b>72.926</b>
Toegerekend	26.157	23.096
Afgeschreven	-13.736	-11.966
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>96.478</b>	<b>84.056</b>

Toerekening van acquisitiekosten aan de balans heeft betrekking op betaalde provisies in België en Duitsland. Voor de Nederlandse verzekeringsportefeuille vindt alleen nog afschrijving plaats op betaalde provisie voor 1 januari 2013. In Duitsland zijn de provisiekosten gestegen door een groeiende verzekeringsportefeuille.

### 5.10 Toereikendheidstoets

De toereikendheidstoets betreft een toets van de technische voorziening waarbij wordt aangetoond dat deze toereikend is om met een grote mate van zekerheid aan de verplichtingen jegens polishouders te kunnen voldoen. De toets houdt in dat de balansvoorziening verminderd met hiermee verband houdende toegerekende acquisitiekosten en immateriële activa wordt vergeleken met een voorziening die rekening houdt met actuele inschattingen van alle toekomstige kasstromen en met toekomstige ontwikkelingen. In deze kasstromen is de winstdeling en premiemaatregel begrepen. Bij deze actuele schatting zijn onzekerheidsmarges in acht genomen zoals voorgeschreven in Richtlijn 605 van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Indien deze actuele schatting lager uitkomt dan de aanwezige technische voorziening, kan gesteld worden dat de aanwezige balansvoorziening toereikend is om de toekomstige verplichtingen jegens de polishouders te voldoen.

Jaarlijks wordt deze toereikendheidstoets op de totale portefeuille verzekeringsverplichtingen uitgevoerd. Een eventueel tekort wordt onmiddellijk ten laste van de resultatenrekening gebracht door in eerste instantie de toekomstige winstmarges in overgenomen portefeuilles af te boeken, eventueel gevolgd door een afboeking van de

toegerekende acquisitiekosten en vervolgens voor zover noodzakelijk een aanvullende voorziening te treffen. Afboekingen op toegerekende acquisitiekosten of toekomstige winstmarges in overgenomen portefeuilles als gevolg van deze toets worden in latere jaren niet meer teruggenomen. In het verleden zijn er geen afboekingen geweest.

## Veronderstellingen toereikendheidstoets

Disconteringsvoet	Gebaseerd op door EIOPA gepubliceerde rentetermijnstructuur, waarbij rekening is gehouden met de Ultimate Forward Rate (UFR) per 31 december 2021.
Winstdeling	Er is sprake van volledige winstdeling indien de dekkingsgraad, ofwel de marktwaarde van de beleggingen uitgedrukt in procenten van de marktwaarde van de reeds toegekende verplichtingen, hoger is dan 210%. Indien de dekkingsgraad 120% of lager is, dan is er geen winstdeling. Tussen 120% en 210% is de winstdeling naar evenredigheid.
Premiemaatregel	Indien zowel de 20-jaars swaprente volgens de hierboven omschreven rentetermijnstructuur lager is dan 1% en als de dekkingsgraad lager is dan 120%, wordt er een extra premieverhoging gevraagd. De extra premieverhoging bereikt de maximale waarde bij een rente van -1%
Verwachte sterfte	Gebaseerd op de prognosetafel 2020 van het Koninklijk Actuarieel Genootschap voor Nederland, de prognosetafel 2020 van het Instituut van de Actuarissen in België voor België en de sterftetafel 2008T van de Deutschen Aktuarvereinigung voor Duitsland. De sterftekansen uit deze bevolkingstafels zijn gecorrigeerd op basis van portefeuillestatistieken
Onnatuurlijk verval	Ervaringskansen per homogene risicogroep op basis van de eigen portefeuille
Kosten	De kosten per dekking zijn voor zowel Nederland als België bepaald op basis van de begroting 2022 en beleggingskosten die passen bij de verwachte beleggingsmix in 2022
Garanties	Reële waarde

Het totaal van de technische voorzieningen laat bij de uitgevoerde toereikendheidstoetsen op marktwaarde een overwaarde van € 1.651 miljoen (2020: € 1.156 miljoen) zien. De effecten van de overname van Yarden zorgen voor de stijging in overwaarde ten opzichte van 2020. De uitkomsten van de toereikendheidstoets zijn op het niveau van DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (inclusief het Belgische en Duitse bijkantoor) uitgevoerd. Daarbij is ingeschat dat de hogere sterfte als gevolg van COVID-19 tijdelijk van aard is, we verwachten geen structureel hogere of lagere sterfte. De impact van COVID-19 op de toereikendheidstoets is daarom niet significant.

## 5.11 Langlopende schulden

### Langlopende schulden, specificatie

Bedragen x € 1.000

	31-12-2021	31-12-2020
Depot herverzekeraars	17.359	16.179
Depositofonds	141.548	137.111
Geldleningen o/g extern lang	12.332	10.008
<b>Langlopende schulden</b>	<b>171.239</b>	<b>163.298</b>

#### 5.11.1 Depot herverzekeraars

De hierboven opgenomen schulden aan herverzekeraars maken deel uit van een arrangement en hebben een langlopend karakter. De herverzekeraars zijn verplicht het herverzekerd belang in contanten bij de verzekeraars van DELA Groep te deponeren. Over het depot wordt een rente vergoed van 3% tot 4,5% per jaar (2020: 3% tot 4,5%).



## Depot herverzekeraars, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>16.179</b>	<b>15.039</b>
Ontvangen stortingen	1.180	1.140
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>17.359</b>	<b>16.179</b>

### 5.11.2 Depositofonds

Dit betreft stortingen door cliënten ten behoeve van de toekomstige verzorging van de uitvaart. Deze deposito's worden uitgekeerd bij overlijden. Hierdoor heeft deze post een overwegend langlopend karakter.

## Schulden uit hoofde van het depositofonds, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>137.111</b>	<b>135.590</b>
Bijgeschreven rente	3.549	3.374
Ontvangen stortingen	3.784	3.266
Afkopen	-1.139	-
Verwerving als gevolg van acquisities	7.419	-
Uitkeringen	-9.176	-5.119
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>141.548</b>	<b>137.111</b>

De rentevergoeding over het DELA depositofonds wordt jaarlijks gebaseerd op de ECB-depositorente per 31 december van het betreffende jaar plus 0,75 procent, met een minimumvergoeding van 1,5% tot 3,0% per jaar afhankelijk van ingangsdatum en het ingelegde bedrag.

Vanuit de overname van Yarden in 2021 is ook een depositofonds overgenomen (verantwoord onder 'Verwerving als gevolg van acquisitie'). De rentevergoeding voor deze deposito's bedroeg in 2021 0,01%.

### 5.11.3 Geldleningen

Het betreft leningen die door dochterondernemingen aangegaan zijn. De van toepassing zijnde rentepercentages variëren van 1% tot 2%.

## Geldleningen, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>10.008</b>	<b>5.379</b>
Nieuwe leningen	-	5.167
Verwerving als gevolg van acquisities	25.508	-
Aflossingen	-23.184	-538
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>12.332</b>	<b>10.008</b>

Van de geldleningen heeft € 441 een looptijd korter dan een jaar, € 1.870 een looptijd tussen 1 en 5 jaar en € 10.021 een looptijd langer dan 5 jaar.

## 5.12 Kortlopende schulden

### Kortlopende schulden, specificatie

Bedragen x € 1.000

	31-12-2021	31-12-2020
Vooruitontvangen premies	68.012	65.569
Crediteuren	23.732	14.307
Vennootschapsbelasting	103.714	34.359
Overige belastingen en sociale lasten	13.316	7.994
Nog te betalen uitkeringen	58.347	36.560
Kortlopend deel langlopende schulden	72	496
Afgeleide financiële instrumenten	40.841	-
Overige schulden en overlopende passiva	40.343	28.082
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>348.377</b>	<b>187.367</b>

#### 5.12.1 Afgeleide financiële instrumenten

Onder afgeleide financiële instrumenten zijn valutatermijncontracten opgenomen. Deze zijn niet beursgenoteerd. Waardering vindt plaats op basis van de 'mark-to-model' benadering. De gemiddelde resterende looptijd van deze contracten bedraagt 2 maanden.

#### 5.12.2 Grafonderhoud (begrepen in de post Overige schulden en overlopende passiva)

De overlopende post (groot € 6.792) wordt bepaald op basis van de vooruitontvangen opbrengsten uit hoofde van afgesloten onderhoudsovereenkomsten inzake het onderhoud van grafmonumenten en het verwachte toekomstige verlies van de op balansdatum afgesloten onderhoudscontracten. Oude contracten worden gedurende een looptijd van 15 jaar lineair afgeschreven. Nieuwe contracten worden afgeschreven in overeenstemming met de looptijd van het contract.

## 5.13 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### 5.13.1 Aansprakelijkheidsstelling

Door DELA Coöperatie is ten behoeve van de meeste in de consolidatie betrokken dochterondernemingen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW. De betreffende dochterondernemingen zijn opgenomen in paragraaf 1.2.

### 5.13.2 Garantiestelling terrorisme

Uit hoofde van het deelnemen in de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V. bestaat een voorwaardelijke verplichting van terreurschaden voor een bedrag van maximaal € 2,0 mln. Er heeft zich in het boekjaar geen terreurschade binnen deze overeenkomst voorgedaan.

### 5.13.3 Bankgaranties

Binnen DELA Groep zijn in totaal voor € 0,2 miljoen aan bankgaranties afgegeven. Hoofdzakelijk zijn deze afgegeven bij huurcontracten met externe partijen.

## (Meerjarige) financiële verplichtingen

Bedragen x € 1.000

	Korter dan één jaar	Tussen één en vijf jaar	Langer dan vijf jaar
Huurverplichtingen	5.257	17.784	8.971
Leaseverplichtingen	4.423	7.988	7

### 5.13.4 Kredietfaciliteiten

DELA Groep heeft een kredietfaciliteit bij Northern Trust met een maximum van € 100 miljoen of 10% van de waarde van de effecten die in bewaring liggen van de kredietverstrekker. Het onderpand bestaat uit de effecten die bij Northern Trust in bewaring liggen. Het verschuldigde rentepercentage bedraagt het EONIA-rentetarief (vanaf 1-1-2022 ESTER-rentetarief) plus een opslag van 1,25%.

DELA Groep heeft een kredietfaciliteit bij Rabobank met een maximum van € 4 miljoen. Het verschuldigde rentepercentage bedraagt het EONIA-rentetarief plus een opslag van 1,6%.

### 5.13.5 Investeringsverplichting

DELA Groep is in 2021 met diverse tegenpartijen overeengekomen om € 50 miljoen en \$ 662 miljoen (per balansdatum omgerekend € 582 miljoen) te investeren in vastgoedfondsen. Ultimo 2021 zijn de totale resterende investeringsverplichtingen € 57 miljoen en \$ 545 miljoen (per balansdatum omgerekend € 479 miljoen).

Daarnaast is DELA Groep in 2021 met diverse tegenpartijen overeengekomen om € 165 miljoen en \$ 180 miljoen (per balansdatum omgerekend € 158 miljoen) te investeren in infrastructuurfondsen. Ultimo 2021 zijn de resterende investeringsverplichtingen € 204 miljoen en \$ 303 miljoen (per balansdatum omgerekend € 266 miljoen).

In 2021 is DELA Groep overeengekomen om € 250 miljoen te investeren in ASR Hypotheekfondsen. Ultimo 2021 is de resterende investeringsverplichting € 44 miljoen.

Tenslotte is DELA Groep in 2021 met diverse tegenpartijen overeengekomen om € 100 miljoen en \$ 115 miljoen (per balansdatum omgerekend € 101 miljoen) te investeren in land- en bosbouwfondsen. Deze verplichtingen staan eind 2021 nog open.

### 5.13.6 Toekomstige contractuele huurinkomsten

DELA Groep heeft uit hoofde van lopende huurovereenkomsten recht op toekomstige huuropbrengsten.

### Toekomstige contractuele huurinkomsten

Bedragen x € 1.000

	Korter dan één jaar	Tussen één en vijf jaar	Langer dan vijf jaar
Huurinkomsten	20.514	42.364	3.991

### 5.13.7 Fiscale eenheid

Binnen DELA Groep zijn fiscale eenheden opgericht voor de vennootschapsbelasting (VPB) en voor de omzetbelasting (OB) in zowel Nederland als België. Iedere vennootschap binnen de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de verschuldigde belastingen. In de tabel hieronder wordt de samenstelling van deze fiscale eenheden weergegeven:

## Samenstelling fiscale eenheden

	VPB Nederland	OB Nederland	VPB België (eerste kring)	VPB België (tweede kring)	OB België
DELA Coöperatie U.A.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DELA Holding N.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DELA Vastgoedmanagement B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DELA Vastgoed B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DELA Hypotheken B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DELA Crematoria Groep B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
AB Crematorium DELA B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DomusDELA Vastgoed B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DomusDELA Klooster B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DomusDELA Exploitatie B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DELA Uitvaartverzorging N.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DELA Depositofonds B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DELA US Investments B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Begraafbeheer B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
DELA Depositary & Asset Management B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Yarden Holding B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Yarden Uitvaartzorg B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Yarden Franchise B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Yarden Depositofonds B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Yarden Uitvaartfaciliteiten B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Yarden Vastgoed B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Yarden Vastgoed II B.V.	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
UNC Holding B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
La Grande Suisse B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Exploitatie crematorium La Grande Suisse B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Beheer & Exploitatie Crematoria Holding B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Crematoria Vastgoed B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Fellow B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Begraafplaatsen & Crematorium Almere B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Exploitatie Maatschappij Yarden - Eefting B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Uitvaartcentrum Zwolle B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Sassen/Dielemans B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Tempero B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
C.V.U. Uitvaartzorg B.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
DELA Holding Belgium NV	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja
Crematorium Brugge N.V.	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja
Crematorium Vilvoorde N.V.	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja
Hainaut Crémation SA	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja
DELA Funerals BVBA	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja
DELA Funerals Assistance 1 BVBA	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja
DELA Natura-en levensverzekeringen N.V. filiaal België	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja

	VPB Nederland	OB Nederland	VPB België (eerste kring)	VPB België (tweede kring)	OB België
DELA Vastgoed België N.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja
DELA Enterprise N.V.	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja
DELA Investment Belgium N.V.	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee

## 5.14 Gebeurtenissen na balansdatum

Sinds 24 februari 2022 is Rusland Oekraïne binnengevallen. Een groot aantal landen heeft de invasie veroordeeld en sancties tegen Rusland en Belarus afgekondigd. DELA Groep geeft uiteraard zorgvuldig uitvoering aan de sanctiewetgeving. De financiële gevolgen hiervan (binnen de beleggingsactiviteiten) zijn als volgt:

- Binnen DELA is besloten is om Rusland op de uitsluitingenlijst van de beleggingen te zetten en deze beleggingen te verkopen. Per 23 februari 2022 (dag vóór de invasie) had DELA Groep voor € 57,0 miljoen aan beleggingen in Rusland. De totale blootstelling vertegenwoordigde op dat moment ongeveer dan 0,7% van het totale belegd vermogen;
- De waarde van de beleggingen in Oekraïne bedroeg per 23 februari 2022 € 8,4 miljoen, wat neerkomt op ongeveer 0,1% van het totale belegd vermogen;
- De beleggingen in zowel Rusland als in Oekraïne kenden tussen de periode van 31 december 2021 en 23 februari 2022 geen materiële waardedaling;
- Binnen de vastgoedportefeuille worden maatregelen getroffen bij een bekende winkelketen, die bij ons retailvastgoed (2 locaties) huurt en gedeeltelijk eigendom is van een persoon die op de sanctielijst staat. In eerste instantie wordt verzocht aan de huurder om een vrijwillige sluiting en anders worden juridische stappen ondernemen.

## 6. Toelichting op de resultatenrekening

### Algemeen

In boekjaar 2021 is Yarden Holding N.V. overgenomen door de DELA Groep. Deze overname zorgt bij nagenoeg alle posten voor grote mutaties ten opzichte van de vergelijkende cijfers. Als een mutatie als oorzaak de overname van Yarden betreft, dan wordt dit niet meer afzonderlijk toegelicht bij de betreffende rubriek.

### 6.1 Opbrengsten

#### Opbrengsten, specificatie

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Premieopbrengsten</b>		
Premieopbrengsten Nederland	434.518	377.563
Premieopbrengsten België	136.258	128.763
Premieopbrengsten Duitsland	21.696	10.466
	<b>592.472</b>	<b>516.792</b>
<b>Omzet uitvaartbedrijf</b>		
Omzet uitvaartbedrijf Nederland	258.431	206.656
Omzet uitvaartbedrijf België	59.292	60.977
	317.723	267.633
Interne omzet	-161.202	-153.426
	<b>156.521</b>	<b>114.207</b>
<b>Opbrengsten uit beleggingen</b>		
Opbrengst beleggingen verzekeraar	160.094	144.482
Opbrengst beleggingen beschikbaar voor winstdeling en vermogensaanwas	500.645	-60.251
Af: Financiële lasten uitvaartverzorger	-834	-92
Opbrengsten uit beleggingen operationele resultatenrekening	659.905	84.323
Af: Saldo rente	-4.608	-4.160
Af: Intercompany huren crematoria	19.761	13.824
	<b>646.420</b>	<b>74.659</b>
<b>Overige omzet</b>	<b>3.236</b>	<b>148</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.398.649</b>	<b>705.806</b>

Van de totale premieopbrengsten in 2021 bestaat € 15,4 miljoen uit koopsommen (2020: € 11,4 miljoen).

## 6.2 Opbrengst uit beleggingen

### Gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten op beleggingen, specificatie 2021

Bedragen x € 1.000

2021	Gerealiseerde winst	Gerealiseerd verlies	Ongerealiseerd resultaat	Beheerskosten	Totaal
<b>Onroerende zaken (a)</b>	<b>29.028</b>	-	<b>-26.234</b>	<b>21.054</b>	<b>-18.261</b>
<b>Deelnemingen (b)</b>	<b>13</b>	<b>-1</b>	-	-	<b>14</b>
<b>Overige financiële beleggingen (c):</b>					
- Aandelen en andere niet- vastrentende waardepapieren	325.919	73.607	231.453	5.837	477.928
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	359.457	69.446	-260.445	4.572	24.994
- Derivaten	59.452	117.143	-76.657	409	-134.757
- Hypothecaire leningen	8.374	-	-	701	7.673
- Overige leningen	20.526	2.171	7.457	1.310	24.502
- Vastgoedfondsen	29.376	608	157.890	2.422	184.236
- Infrastructuurfondsen	11.366	-	65.982	-965	78.313
- Hypothekenfondsen	448	-	2.900	-18	3.366
- Andere financiële beleggingen	2.070	15	-90	3.553	-1.588
	<b>816.988</b>	<b>262.990</b>	<b>128.490</b>	<b>17.821</b>	<b>664.667</b>
<b>Totaal beleggingsresultaat (a) + (b) + (c)</b>	<b>846.028</b>	<b>262.989</b>	<b>102.256</b>	<b>38.875</b>	<b>646.420</b>



## Gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten op beleggingen, specificatie 2020

Bedragen x € 1.000

2020	Gerealiseerde winst	Gerealiseerd verlies	Ongerealiseerd resultaat	Beheerskosten	Totaal
<b>Onroerende zaken (a)</b>	<b>42.471</b>	-	<b>-85.390</b>	<b>10.815</b>	<b>-53.734</b>
<b>Deelnemingen (b)</b>	-	<b>745</b>	-	-	<b>-745</b>
<b>Overige financiële beleggingen (c):</b>					
- Aandelen en andere niet- vastrentende waardepapieren	318.617	163.587	-20.898	6.696	127.436
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	140.978	91.995	-52.545	3.752	-7.314
- Derivaten	126.848	169.926	9.270	801	-34.609
- Hypothecaire leningen	9.090	-	-	650	8.440
- Overige leningen	13.019	6.410	-2.411	1.244	2.954
- Vastgoedfondsen	20.314	-	10.590	-344	31.248
- Infrastructuurfondsen	18.474	386	-15.526	-680	3.242
- Hypothekenfondsen	-	-	-	-	-
- Andere financiële beleggingen	825	247	155	2.992	-2.259
	<b>648.165</b>	<b>432.551</b>	<b>-71.365</b>	<b>15.111</b>	<b>129.138</b>
<b>Totaal beleggingsresultaat (a) + (b) + (c)</b>	<b>690.636</b>	<b>433.296</b>	<b>-156.755</b>	<b>25.926</b>	<b>74.659</b>

Ongerealiseerde resultaten geven de wijzigingen van de marktwaarde in het boekjaar weer van de beleggingen (inclusief valuta-effecten) die op balansdatum in bezit zijn. Alle overige beleggingsopbrengsten worden toegerekend aan de gerealiseerde beleggingsopbrengsten.

## Directe en indirecte beleggingsresultaten, specificatie

Bedragen x € 1.000

2021	Direct	Indirect	Totaal
<b>Onroerende zaken (a)</b>	11.305	-29.565	-18.261
<b>Deelnemingen (b)</b>	14	-	14
<b>Overige financiële beleggingen (c):</b>			
- Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren	53.757	424.171	477.928
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	68.493	-43.499	24.994
- Derivaten	-409	-134.348	-134.757
- Hypothecaire leningen	7.673	-	7.673
- Overige leningen	13.620	10.882	24.502
- Vastgoedfondsen	29.350	154.886	184.236
- Infrastructuurfondsen	10.960	67.353	78.313
- Hypothekenfondsen	314	3.052	3.366
- Andere financiële beleggingen	-3.212	1.624	-1.588
	180.546	484.121	664.667
<b>Totaal beleggingsresultaat (a) + (b) + (c)</b>	191.864	454.556	646.420
<b>2020</b>	<b>Direct</b>	<b>Indirect</b>	<b>Totaal</b>
<b>Onroerende zaken (a)</b>	23.681	-77.415	-53.734
<b>Deelnemingen (b)</b>	-745	-	-745
<b>Overige financiële beleggingen (c):</b>			
- Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren	43.211	84.225	127.436
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	61.757	-69.071	-7.314
- Derivaten	-801	-33.808	-34.609
- Hypothecaire leningen	8.440	-	8.440
- Overige leningen	11.308	-8.354	2.954
- Vastgoedfondsen	19.932	11.316	31.248
- Infrastructuurfondsen	15.526	-12.284	3.242
- Hypothekenfondsen	-	-	-
- Andere financiële beleggingen	-2.237	-22	-2.259
	157.136	-27.998	129.138
<b>Totaal beleggingsresultaat (a) + (b) + (c)</b>	180.072	-105.413	74.659

Onder directe beleggingsresultaten worden alle ontvangen rente, huur- en dividendopbrengsten verstaan minus alle beleggingskosten. Alle resultaten, zowel gerealiseerd als niet-gerealiseerd die ontstaan als gevolg van marktwaardemutaties, worden toegerekend aan de indirecte beleggingsopbrengsten.

### 6.3 Verzekeringstechnische lasten

#### Verzekeringstechnische lasten, specificatie

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
Uitkering bij overlijden	36.575	17.117
Uitvaartkosten	131.208	125.452
Expiratie	3.230	1.634
Uitkering pensioenverzekeringen	12	12
Kapitaaluitkeringen	67.164	64.418
Uitkeringen royementen	288	271
Afkopen	23.995	22.686
Dotatie technische voorziening	288.104	251.037
Intercompany uitkeringen verzekeraar aan uitvaartbedrijf	-161.202	-153.426
<b>Totaal</b>	<b>389.374</b>	<b>329.201</b>

### 6.4 Acquisitiekosten

#### Acquisitiekosten, specificatie

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
Acquisitiekosten personeel	20.402	17.077
Acquisitiekosten overig	29.528	23.308
Directe acquisitiekosten	27.519	24.157
Toegerekende acquisitiekosten	-25.961	-23.096
Afschrijving acquisitiekosten	13.736	11.966
<b>Totaal</b>	<b>65.224</b>	<b>53.412</b>

De toegerekende acquisitiekosten personeel en overig betreffen indirecte acquisitiekosten die worden bepaald op basis van interne kostenmodellen.

## 6.5 Personeelskosten

### Personeelskosten, specificatie

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
Salarissen	113.589	96.349
Sociale lasten	19.506	17.334
Pensioenlasten	14.687	13.779
Uitbesteed werk	34.137	33.805
Overige personeelskosten	10.344	9.537
Af: Toegerekende acquisitiekosten personeel	-20.402	-17.077
<b>Totaal</b>	<b>171.861</b>	<b>153.727</b>

## 6.6 Afschrijvingen op en overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa

### Afschrijvingen en waarderverminderingen immateriële en materiële vaste activa, specificatie

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
Afschrijvingen immateriële vaste activa	21.279	9.115
Afschrijvingen materiële vaste activa	11.342	11.292
<b>Totaal</b>	<b>32.621</b>	<b>20.407</b>

De afschrijvingen van de immateriële activa zijn hoger dan in 2020 door een afwaardering van de immateriële vaste activa samenhangend met een Belgische verzekeringsportefeuille (€ 8,6 miljoen) en de afwaardering van het uitvaartadministratiesysteem (€ 6,1 miljoen).

## 6.7 Overige bedrijfskosten

### Overige bedrijfskosten, specificatie

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
Gebouw en inventaris	23.451	16.040
Autokosten	6.663	6.111
ICT-kosten	25.486	22.164
Reclamekosten	23.023	20.190
Diensten door derden	20.691	17.594
Kantoorkosten	9.726	8.120
Incidentele baten	-10.769	-785
Incidentele lasten	1.595	2.913
Gift Stichting DELA Fonds	468	527
Overige kosten	462	1.629
Af: Activeren softwaresystemen	-13.642	-10.324
Af: Toegerekende acquisitiekosten overig	-29.528	-23.308
<b>Totaal</b>	<b>57.626</b>	<b>60.871</b>

De incidentele baten in 2021 betreffen voornamelijk het verkoopresultaat van crematorium Hasselt (€ 5,4 miljoen) en terugontvangen BTW over voorgaande jaren.

## 6.8 Beloning bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van de bestuurders kent een vaste en een variabele component. De bestuurders ontvangen geen representatievergoeding noch aandelen of opties, echter de variabele beloning (maximaal 20%) wordt voor 60% onvoorwaardelijk uitgekeerd en voor 40% voorwaardelijk. Beide delen worden volledig in contanten uitgekeerd. De retentieperiode voor het voorwaardelijke deel bedraagt drie jaar. De bezoldiging van bestuurders in het boekjaar bedroeg aan vaste beloning € 1.148 (2020: € 1.057), aan uitgekeerde variabele beloning € 170 (2020: € 156) en aan bijdrage pensioenen € 217 (2020: € 209).

De bezoldiging van de commissarissen (van DELA Coöperatie U.A., DELA Holding N.V. en DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. tezamen) in het boekjaar bedroeg € 246 (2020: € 234).

## 6.9 Accountantshonoraria

Het honorarium voor het onderzoek van de jaarrekening betreft de totale honoraria over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door de externe accountant reeds gedurende het boekjaar zijn verricht. In het boekjaar en voorgaand boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

## Accountants honoraria

Bedragen x € 1.000

2021	Deloitte NL	Deloitte buitenland	Totaal Deloitte
Controle van de jaarrekening	850	248	1.098
Andere controlewerkzaamheden	134	-	134
<b>Totaal</b>	<b>984</b>	<b>248</b>	<b>1.232</b>

2020	Deloitte NL	Deloitte buitenland	Totaal Deloitte
Controle van de jaarrekening	373	245	618
Andere controlewerkzaamheden	120	-	120
<b>Totaal</b>	<b>493</b>	<b>245</b>	<b>738</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij DELA Groep zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en onafhankelijke externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De andere controlewerkzaamheden betreffen hoofdzakelijk de controle van de kwantitatieve jaarstaten richting de toezichthouder. Daarnaast zijn er werkzaamheden verricht voor inbrengverklaringen en subsidieaanvragen.

## 6.10 Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

De belasting over het resultaat voor belastingen ten bedrage van € 434.881 kan als volgt worden toegelicht:

### Belastingen over het resultaat, specificatie

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
Verschuldigde vennootschapsbelasting verslagjaar	97.288	36.893
Voorgaande jaren	-1.603	-285
Acute vennootschapsbelasting	95.685	36.608
Latente vennootschapbelasting	-5.686	-23.379
Effect aanpassing belastingpercentage	9.626	-
<b>Totaal</b>	<b>99.625</b>	<b>13.229</b>

Het toepasselijke belastingtarief is gebaseerd op het nominale Nederlandse belastingtarief van 25%. Met ingang van 2022 stijgt het nominale belastingtarief in Nederland naar 25,8%.

Het nominale belastingtarief in België bedraagt in 2021 eveneens 25%. Voor Duitsland wordt rekening gehouden met het geldende nominale tarief van 30%. Aangezien in Duitsland slechts beperkt belastbaar resultaat wordt bepaald, zorgt dit voor slechts een geringe afwijking tussen het toepasselijke tarief en de effectieve belastingdruk.

### Belastingen over het resultaat, toelichting

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	534.312	-77.066
Nominaal belastingpercentage	25%	25%
Nominaal belastingbedrag	133.578	-19.267
Effect deelnemingsvrijstelling	-20.166	-1.323
Vennootschapsbelasting voorgaande jaren	-1.603	-285
Fiscale verschillen	-12.184	34.104
<b>Totaal</b>	<b>99.625</b>	<b>13.229</b>

De effectieve belastingdruk wijkt af van het nominale tarief. Belangrijkste reden is dat in België de gerealiseerde en ongerealiseerde verliezen op aandelen niet fiscaal aftrekbaar zijn, waardoor fiscale verschillen ontstaan. Daarnaast zijn in Nederland per jaareinde de latente posities aangepast naar het hogere toekomstige belastingtarief. Afwijkingen van mindere omvang betreffen toepassen van de deelnemingsvrijstelling en belastingen voorgaande jaren. Het effectieve belastingtarief over 2021 bedraagt 18,6% (2020: - 17,2%).

## 7. Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende 2021 had DELA Groep gemiddeld 2.543 (2020: 2.055) werknemers in dienst, waarvan 440 (2020: 434) werknemers in België en 26 in Duitsland (2020: 21). Hiervan zijn 12 werknemers (2020: 19) werkzaam voor vermogensbeheer en vastgoedmanagement waarvan de personeelskosten € 1.524 (2020: € 2.045) vallen onder de beleggingskosten.

### Gemiddeld aantal werknemers, verdeling naar sector

Ref.	2021	2020
Verzekeren	378	333
Uitvaartbedrijf	1.795	1.406
Holding & Staf	358	297
Vermogensbeheer en vastgoedmanagement	12	19
<b>Totaal</b>	<b>2.543</b>	<b>2.055</b>

## 8. Claims

Bij of door DELA Groep is geen materiële claim aanhangig gemaakt.

Eindhoven, 30 april 2022

DELA Coöperatie U.A.

Het bestuur	De raad van commissarissen
drs. E. Doeve	J.W.T. van der Steen, voorzitter
Ir. J.A.M. van der Putten	prof. dr. J.J.A. Leenaars RA, vicevoorzitter
J.L.R. van Dijk RA	G.C.A.M. van Bree RA, secretaris
	drs. W. A. P. J. Caderius van Veen RA
	mr. drs. G.H.C. de Méris RA FCA
	drs. G.M. Fijneman



## **6 Enkelvoudige jaarrekening**

# Enkelvoudige balans

Enkelvoudige balans per 31 december 2021

Na resultaatbestemming. Bedragen x € 1.000

	Ref.	31-12-2021	31-12-2020
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Deelnemingen	10	1.750.752	1.305.077
Vorderingen op groepsmaatschappijen	11	4.375	4.813
Overige beleggingen		2.764	2.586
		<b>1.757.891</b>	<b>1.312.476</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen op groepsmaatschappijen	11	-	24.110
Overige vorderingen		21.749	7.994
		<b>21.749</b>	<b>32.104</b>
<b>Liquide middelen</b>			
	12	<b>409</b>	<b>132</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>1.780.049</b>	<b>1.344.712</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Herwaarderingsreserve	13	387.037	240.740
Wettelijke reserves	14	28.198	24.976
Overige reserves	15	1.363.178	1.077.535
		<b>1.778.413</b>	<b>1.343.251</b>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden aan groepsmaatschappijen		1.271	-
Overige schulden		365	1.461
		<b>1.636</b>	<b>1.461</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>1.780.049</b>	<b>1.344.712</b>

# Enkelvoudige resultatenrekening

## Enkelvoudige resultatenrekening over 2021

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
Resultaat deelnemingen na belastingen	445.394	-78.935
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	-10.513	-11.171
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>434.881</b>	<b>-90.106</b>

# Toelichting op de enkelvoudige balans en resultatenrekening

## 9. Algemeen

### 9.1 Grondslagen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Aangezien de resultatenrekening over 2021 van DELA Coöperatie is verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening, is volstaan met weergave van de beknopte enkelvoudige resultatenrekening in overeenstemming met artikel 2:402 van het B.W. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met paragraaf 2.5.2 van de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting in hoofdstukken 2 en 3 op de geconsolideerde balans en resultatenrekening.

### 9.2 Vergelijkende cijfers

De vergelijkende cijfers van 2020 bevatten de cijfers uit de vastgestelde jaarrekening 2020.

## 10. Deelnemingen

De deelneming betreft het 100%-belang in DELA Holding N.V.

### Deelnemingen, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>1.305.077</b>	<b>1.444.277</b>
Resultaat deelneming	445.394	-78.935
Uitgekeerd dividend	-	-60.000
Overige waardemutaties	281	-265
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.750.752</b>	<b>1.305.077</b>
Aanschafwaarde	607.364	607.364
Cumulative mutaties	1.143.388	697.713
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.750.752</b>	<b>1.305.077</b>

## 11. Vorderingen

### Vorderingen op groepsmaatschappijen, verloop

Bedragen x € 1.000

	31-12-2021	31-12-2020
<i>Vaste activa</i>		
DELA Holding N.V.	4.375	4.813
<i>Vlottende activa</i>		
DELA Holding N.V.	-	24.110
<b>Totaal</b>	<b>4.375</b>	<b>28.923</b>

Over het gemiddeld saldo van deze rekening courantverhoudingen wordt 0,5% (kort) en 3,5% (lang) rente berekend.

## 12. Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon. De liquide middelen bestaan volledig uit banktegoeden.

## 13. Herwaarderingsreserve

### Herwaarderingsreserve, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>240.740</b>	<b>324.451</b>
Van overige reserves inzake waardemutatie beleggingen zonder frequente marktnotering	174.085	-34.578
Naar overige reserves inzake verkoop beleggingen zonder frequente marktnotering	-27.788	-49.133
<b>Stand per 31 december</b>	<b>387.037</b>	<b>240.740</b>

## 14. Wettelijke reserves

Ter hoogte van de geactiveerde kosten van intern ontwikkelde softwaresystemen is een wettelijke reserve gevormd.

### Wettelijke reserves, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>24.976</b>	<b>18.800</b>
Naar overige reserves inzake vrijval wettelijke reserve bij deelnemingen	-2.949	-1.049
Van overige reserves inzake vorming wettelijke reserve bij deelnemingen	6.171	7.225
<b>Stand per 31 december</b>	<b>28.198</b>	<b>24.976</b>

## 15. Overige reserves

### Overige reserves, verloop

Bedragen x € 1.000

	2021	2020
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>1.077.535</b>	<b>1.090.372</b>
Uit bestemming resultaat boekjaar	434.881	-90.106
Naar herwaarderingsreserve inzake waardemutatie beleggingen zonder frequente marktnotering	-174.085	34.578
Van herwaarderingsreserve inzake verkoop beleggingen zonder frequente marktnotering	27.788	49.133
Vorming wettelijke reserve	-3.222	-6.176
Overige waardemutaties	281	-266
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.363.178</b>	<b>1.077.535</b>

## 16. Mutatieoverzicht eigen vermogen

### Voorstel tot resultaatbestemming 2021

Voorgesteld wordt het positieve resultaat na belastingen van € 434.881 toe te voegen aan de overige reserves.

Vooruitlopend op de vaststelling door de algemene vergadering is deze resultaatbestemming reeds in de jaarrekening verwerkt.

### Resultaatbestemming 2020

De jaarrekening 2020 is vastgesteld in de algemene vergadering van 5 juni 2021. De algemene vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

### Mutatieoverzicht eigen vermogen

Bedragen \* € 1.000

	2021	2020
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>1.343.251</b>	<b>1.433.623</b>
Uit bestemming resultaat boekjaar	434.881	-90.106
Overige waardemutaties	281	-266
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.778.413</b>	<b>1.343.251</b>

## 17. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Fiscale eenheid

DELA Coöperatie maakt deel uit van een Nederlandse fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting (VPB) en voor de omzetbelasting (OB). Iedere vennootschap binnen de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de verschuldigde belastingen.

## 18. Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende 2021 had DELA Coöperatie 1 (2020: 1) werknemer in dienst, waarvan geen (2020: geen) werknemers in het buitenland.

Eindhoven, 30 april 2022

DELA Coöperatie U.A.

Het bestuur	De raad van commissarissen
drs. E. Doeve	J.W.T. van der Steen, voorzitter
Ir. J.A.M. van der Putten	prof. dr. J.J.A. Leenaars RA, vicevoorzitter
J.L.R. van Dijk RA	G.C.A.M. van Bree RA, secretaris
	drs. W. A. P. J. Caderius van Veen RA
	mr. drs. G.H.C. de Méris RA FCA
	drs. G.M. Fijneman



## 7 Overige gegevens

# Overige gegevens

## Statutaire resultaatverdeling

Volgens artikel 26 van de statuten stelt het bestuur de jaarrekening over het afgelopen boekjaar op, inclusief het voorstel tot resultaatbestemming.

## **8 Controleverklaring**

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de ledenraadvergadering en de raad van commissarissen van DELA Coöperatie U.A.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van DELA Coöperatie U.A. te Eindhoven gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van DELA Coöperatie U.A. op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van DELA Coöperatie U.A. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 30 miljoen (2020: € 23 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op afgerond 2% van het eigen vermogen. We gebruiken het eigen vermogen als de primaire benchmark voor de bepaling van de materialiteit.

Daarbij is in ogenschouw genomen dat het gebruik van het eigen vermogen als benchmark gangbaar is bij vergelijkbare organisaties in de Nederlandse verzekeringssector.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 1,5 miljoen (2020: € 1,15 miljoen) rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### **Reikwijdte van de groepscontrole**

DELA Coöperatie U.A. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van DELA Coöperatie U.A.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen DELA Coöperatie U.A. , DELA Holding N.V., DELA Natura- en Levensverzekeringen N.V. (waarin begrepen de Nederlandse en Belgische verzekeringsactiviteiten), DELA Vastgoed B.V., DELA Crematoria Groep B.V, DELA Hypotheken B.V., DELA Holding Belgium N.V., DELA Uitvaartverzorging N.V., Yarden Vastgoed B.V., Yarden Vastgoed II B.V. en Yarden Holding B.V. Bij de onderdelen DELA Coöperatie U.A. , DELA Holding N.V., DELA Vastgoed B.V., DELA Crematoria Groep B.V., DELA Uitvaartverzorging N.V., DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (Nederlandse verzekeringsactiviteiten), Yarden Vastgoed B.V., Yarden Vastgoed II B.V. en Yarden Holding B.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij de significante onderdelen DELA Natura- en Levensverzekeringen N.V. (Belgische verzekeringsactiviteiten), DELA Hypotheken B.V. en DELA Holding Belgium N.V. hebben de accountants van de groepsonderdelen werkzaamheden uitgevoerd op basis van instructies van ons. Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

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

### **Controle-aanpak frauderisico's**

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's zijn als volgt:

- Het in de controlestandaarden veronderstelde risico met betrekking tot het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management, inclusief of er indicaties zijn voor tendentie bij het management van de entiteit die mogelijk een risico vormt op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude.
- Het risico op een afwijking van materieel belang ten aanzien van de waardering van de technische voorzieningen. De technische voorzieningen zijn afhankelijk van factoren zoals sociale, economische en demografische trends, inflatie, beleggingsrendementen, de gehanteerde rentecurve, het gedrag van polishouders en aannames over de ontwikkeling van sterfte, verval en kosten. Op deze factoren spelen managementinschattingen en aannames een belangrijk onderdeel en vormen daarmee inherent een risico op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van deze fraude risico's zijn gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne beheersingsmaatregelen om deze risico's te beperken.

Wij hebben de frauderisicoanalyse van DELA Coöperatie U.A. beoordeeld en management, de met governance belaste personen en anderen binnen DELA Coöperatie U.A., waaronder de tweedelijns risk managers, manager internal audit, coördinator fraudebeheersing en de interne bedrijfsjurist om inlichtingen verzocht.

Wij hebben tevens aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalboekingen, het beoordelen van schattingen op tendenties (inclusief een retrospectieve beoordeling van significante schattingen uit vorige boekjaar), waaronder actuariële resultatenanalyse beoordeling ten opzichte van eerdere jaren en de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de financiële overzichten aangebrachte aanpassingen.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

### **Controle-aanpak naleving van wet- en regelgeving**

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op DELA Coöperatie U.A. door inlichtingen in te winnen bij het management, de compliance risk manager, de (interne) bedrijfsjurist, het lezen van notulen en rapporten van internal audit.

Wij hebben forensisch deskundigen betrokken in deze evaluatie.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, het (vennootschaps)belastingrecht en regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten in het kader van Titel 9 van Boek 2 BW en de regelgeving van Solveny II aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten.

Daarnaast is DELA Coöperatie U.A. onderworpen aan overige wet- en regelgeving, zoals ook benoemd in de NBA Handreiking 1143 Specifieke verplichtingen vanuit de toezichtwet- en regelgeving voor de interne auditor en de externe accountant bij (her)verzekeraars, waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde

invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken. Gezien de aard van de activiteiten van DELA Coöperatie U.A. en de complexiteit van de Wet op het financieel toezicht, Besluit prudentiële regels Wft, Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme en de Algemene Verordening Gegevensbescherming bestaat het risico dat niet wordt voldaan aan de vereisten van deze wet- en regelgeving.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang; niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de groep dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Tenslotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

### **Continuïteit**

Onze verantwoordelijkheden hebben, evenals de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, betrekking op de continuïteitsveronderstelling die wordt beschreven in het hoofdstuk "Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening" hieronder.

Bij het vervullen van onze verantwoordelijkheden hebben we werkzaamheden uitgevoerd waaronder het evalueren van de beoordeling door het management van het vermogen van de entiteit om haar continuïteit te handhaven en het overwegen van de impact van financiële, operationele en andere omstandigheden, alsmede de solvabiliteitspositie van de entiteit. Op basis van deze procedures hebben we geen rapporteerbare bevindingen met betrekking tot het vermogen van de entiteit om haar continuïteit te handhaven.

### **De kernpunten van onze controle**

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

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

## **Schattingen gehanteerd bij de bepaling en de toetsing van de toereikendheid van de verplichting voor verzekeringscontracten**

### *Beschrijving van dit kernpunt*

DELA Coöperatie U.A. heeft een significante technische voorziening van € 7,2 mld. Het bepalen van de verzekeringstechnische voorzieningen is een proces dat van nature wordt omgeven met onzekerheden. De technische voorzieningen zijn afhankelijk van factoren zoals sociale, economische en demografische trends, inflatie, beleggingsrendementen, de gehanteerde rentecurve, het gedrag van polishouders en aannames over de ontwikkeling van sterfte, verval en kosten.

Het gebruik van andere aannames voor deze factoren dan de grondslagen die nu in de jaarrekening zijn gebruikt, zou een materieel effect kunnen hebben op de verzekeringstechnische voorzieningen en de verzekeringstechnische lasten.

Het risico bestaat dat de technische voorzieningen niet juist gewaardeerd zijn.

### *De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd*

Om het risico te ondervangen hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden verricht:

#### Interne beheersing

Wij hebben de opzet en het bestaan van de interne beheersingsomgeving beoordeeld van de totstandkoming van de technische voorzieningen, waarbij tevens de werkzaamheden van de tweedelijns actuariële functiehouders zijn beoordeeld. Wij hebben geen testwerkzaamheden uitgevoerd op de effectieve werking gedurende het jaar.

#### Gegevensgerichte werkzaamheden

- Uitvoeren van verschillende detailcontroles waaronder controles op de betrouwbaarheid van de data opgenomen in de polisadministratie en die ten grondslag ligt aan de technische voorziening, controles op de juistheid van de premies op polisiniveau en het verrichten van data-analyse op de gegevens uit de polisadministratie;
- Kritisch beoordelen van en het uitvoeren van een retrospectieve analyse op de gehanteerde uitgangspunten en de actuariële resultaten waarvoor in het auditteam actuariële specialisten zijn opgenomen. Hierbij is specifiek aandacht besteed aan de gehanteerde kosten-, sterfte- en vervalassumpties die ten grondslag liggen aan de toereikendheidstoets en het effect van de lage rentestand in 2021. Bij de beoordeling van de uitgangspunten en de actuariële resultaten is tevens het effect van sociale, economische en demografische trends, de beleggingsopbrengsten en het gedrag van polishouders op de actuariële resultaten geëvalueerd;
- We hebben de door DELA Coöperatie U.A. per jaareinde opgestelde toereikendheidstoets in overeenstemming met de Wet op het financieel toezicht (Wft) beoordeeld. Onze werkzaamheden inzake de toereikendheidstoets omvatten het beoordelen van de redelijkheid van geprojecteerde toekomstige kasstromen, het kritisch reviewen van gehanteerde assumpties en de input data, waarbij wij tevens hebben beoordeeld of er sprake was van mogelijke management bias.

Wij hebben tevens gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de betrouwbaarheid van de informatie afkomstig uit de IT-systemen. Verder hebben wij de opgenomen toelichtingen in de jaarrekening beoordeeld.

### *Onze observatie bij dit kernpunt*

Wij achten de door DELA Coöperatie U.A. toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de verzekeringstechnische voorzieningen aanvaardbaar en hebben geen significante bevindingen.



Ten aanzien van de toelichtingen in de noten 2.14, 5.9 en 5.10 hebben wij geen aanvullende opmerkingen.

### **De waardering van het directe vastgoed**

#### *Beschrijving van dit kernpunt*

Op 31 december 2021 had de coöperatie een portefeuille van directe vastgoedbeleggingen met een reële waarde van € 673 miljoen. De portefeuille bestaat uit winkel-, woning-, crematoria-, kantoor- en overig vastgoed.

Aan het einde van elke verslagperiode stelt het bestuur de reële waarde van zijn vastgoedbeleggingenportefeuille vast in overeenstemming met de vereisten van RJ 213. De coöperatie maakt gebruik van externe taxatierapporten van externe onafhankelijke gekwalificeerde taxateurs om de reële waarde van zijn vastgoedbeleggingen te bepalen. Voor de waardering van de crematoria maakt de coöperatie gebruik van een combinatie van externe taxatierapporten en interne waarderingsmodellen.

Aangezien in de waardering van vastgoedbeleggingen een inherente schattingsonzekerheid is opgenomen, kan elke wijziging in de belangrijkste veronderstellingen/aannames een significant effect hebben op het resultaat; dit in relatie tot de relatieve omvang van de vastgoedbeleggingen positie op de balans en vanwege het gebruik van veronderstellingen/aannames die zeer gevoelig zijn. De belangrijkste veronderstellingen en parameters die hierbij gehanteerd worden, gezien de gevoeligheid en impact op het resultaat, zijn de disconteringsvoet en de markthuurniveaus.

#### *De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd*

Om het risico te ondervangen hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden verricht:

##### Interne beheersing

We hebben inzicht verkregen in het waarderingsproces en hebben de opzet en bestaan van de relevante beheersmaatregelen van de coöperatie beoordeeld met betrekking tot de gegevens en de inzet van externe taxateurs die worden gebruikt bij de waardering van de vastgoedportefeuille.

##### Gegevensgerichte werkzaamheden

We hebben de vakbekwaamheid van de externe taxateur van de coöperatie geëvalueerd, waarbij ook rekening is gehouden met hun kwalificaties en expertise.

We hebben de gemaakte veronderstellingen met betrekking tot de kredietwaardigheid van belangrijke huurders, huurincentives en leegstandsperiodes verder geëvalueerd en aan een kritische analyse onderworpen in de waarderingsberekeningen.

Met betrekking tot de belangrijke veronderstellingen bij de waardering van vastgoedbeleggingen hebben we:

- vastgesteld dat de waarderingsmethoden zoals toegepast door het bestuur, zoals opgenomen in de externe taxatierapporten en interne waarderingsmodellen, passend zijn;
- de belangrijke aannames die zijn gehanteerd (zoals disconteringsvoet, markthuuropbrengsten, marktafgeleide disconteringsvoet) aan een kritische analyse onderworpen met relevante marktgegevens. Bij deze analyses hebben wij onze interne vastgoedwaarderingdeskundigen ingeschakeld/betrokken;
- de gevoeligheidsanalyse op de belangrijkste inputgegevens en aannames beoordeeld om inzicht te krijgen in de impact van redelijke wijzigingen in aannames op de waardering en andere belangrijke prestatie-indicatoren (m.n. solvabiliteitsratios);

- de geschiktheid beoordeeld van de toelichtingen met betrekking tot de veronderstellingen die zijn gehanteerd in de waarderingen en de gevoeligheidsanalyse zoals opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

#### *Onze observatie bij dit kernpunt*

Wij hebben geconstateerd dat, met de (significante) aannames die in de taxatierapporten zijn gehanteerd, de vastgoedbeleggingen binnen een aanvaardbare bandbreedte zijn gewaardeerd.

Wij hebben geen aanvullende opmerkingen bij de toelichtingen in de noten 2.5.1 en 5.2.

### **Activa gewaardeerd tegen reële waarde die zijn gebaseerd op waarderingstechnieken met belangrijke niet in de markt waarneembare inputs**

#### *Beschrijving van dit kernpunt*

DELA Coöperatie bezit activa (€ 2,1 mld) die wegens hun illiquide karakter tegen reële waarde gewaardeerd worden met gebruikmaking van waarderingstechnieken die zijn gebaseerd op belangrijke, veelal niet direct in de markt waarneembare inputs. Deze zogenaamde categorie 3-instrumenten betreffen voornamelijk niet-genoteerde beleggingsfondsen:

- vastgoedfondsen;
- infrastructuurfondsen;
- hypotheekfondsen.

De fondsen zijn niet beursgenoteerd en hebben geen frequente marktnotering. De beleggingen in deze fondsen worden gewaardeerd op de reële waarde (marktwaarde), veelal afgeleid van Net Asset Value opaves van de fondsbeheerders..

De waardering van deze activa is belangrijk voor onze controle, aangezien de waardebepaling in aanzienlijke mate afhankelijk is van de waarderingstechnieken en schattingen van aannames die in veel gevallen niet rechtstreeks aan marktinformatie ontleend kunnen worden.

Als gevolg van de belangrijke mate van schattingen in het waarderingsproces, gecombineerd met de omvang van de posten, bestaat een risico op afwijkingen.

#### *De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd*

Om het risico te ondervangen hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden verricht:

#### Interne beheersing

We hebben de opzet en bestaan van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de juiste en volledige vastlegging van brondata en het proces dat ten grondslag ligt aan de waardering van de desbetreffende activa en verplichtingen beoordeeld.

#### Gegevensgerichte werkzaamheden

- Beoordelen van de opzet en het bestaan van de administratieve organisatie en interne beheersingsmaatregelen bij de fondsmanagers middels het doornemen van rapportages over de kwaliteit van de interne beheersomgeving (de ISAE 3402 rapportage of equivalent en de bridgeletters) waarin o.a. de controls met betrekking tot de waardering van het fonds zijn vastgelegd. Indien er geen ISAE 3402 type 2 rapportage beschikbaar is bij de fondsen, heeft DELA aanvullende eisen gesteld en rapportages (in control statement/compliance letter) opgevraagd om zekerheid te verkrijgen ten aanzien van de interne beheersing. Wij hebben kennisgenomen van deze rapportages om eventuele bevindingen te identificeren.
- Kennisnemen van de waarderingsgrondslagen die worden gehanteerd door de fondsmanagers om te beoordelen of dit in lijn ligt met de waarderingsgrondslag van DELA Coöperatie U.A.
- Gegevensgerichte werkzaamheden, waaronder cijferbeoordelingen.
- Verkrijgen van een directe confirmatie in de vorm van NAV-statements per 31-12-2021 vanuit de fondsmanagers die worden aangesloten met de waardering in de jaarrekening van DELA. Indien niet tijdig gecontroleerde NAV-statements aanwezig zijn, wordt een retrospectieve analyse uitgevoerd op de Net Asset Value zoals opgenomen in de laatst beschikbare gecontroleerde jaarrekening.

#### *Onze observatie bij dit kernpunt*

Wij achten de door DELA Coöperatie U.A. toegepaste methodiek en de gehanteerde veronderstellingen voor de waardering van de vastgoed-, infrastructuur- en hypotheekfondsen aanvaardbaar en hebben geen significante bevindingen bij de waardering van de fondsen als onderdeel van de overige financiële beleggingen.

Wij hebben geen aanvullende opmerkingen bij de toelichtingen in de noten 2.5.8, 2.5.9, 2.5.10 en 5.2.

### **Toelichtingen over de kapitaalspositie op basis van Solvency II-regelgeving**

#### *Beschrijving van dit kernpunt*

Voor DELA Coöperatie U.A. bedraagt de Solvency II-ratio per 31 december 2021 266%. Dit percentage komt tot stand door de balans te herrekenen naar marktwaarde en deze te delen door de berekende benodigde solvabiliteit. Zowel de marktwaardebalans als de berekende benodigde solvabiliteit omvat belangrijke assumpties die de ratio sterk kunnen beïnvloeden, evenals complexe berekeningen.

In verband met de genoemde schattingen en complexe waarderingsmodellen is het risico op afwijkingen verhoogd. Aangezien de solvabiliteitsratio een belangrijk kengetal is en de Solvency II-informatie wordt gehanteerd in het kapitaalsbeleid van de coöperatie, hebben wij de controle van deze informatie als belangrijk beschouwd.

Het risico bestaat dat de berekende solvabiliteitsratio onjuist is weergegeven in de jaarrekening.

#### *De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd*

Om het risico te ondervangen hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden verricht:

##### Interne beheersing

De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen rondom de totstandkoming van de Solvency II ratio beoordeeld.

##### Gegevensgerichte werkzaamheden

- Een kritische beoordeling verricht van de gehanteerde uitgangspunten, parameters en resultaten waarvoor in het auditteam actuarieel specialisten zijn opgenomen;

- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van het beschikbare kapitaal (EOF), waaronder het beoordelen van de juistheid en volledigheid van de financiële aanpassingen van de statutaire balans naar de marktwaardebalans;
- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van de technische voorziening, waaronder het toetsen van de juistheid en volledigheid van de waardering en de vervalmomenten van de kasstromen;
- De benodigde data van de verschillende SCR-berekeningen getoetst op betrouwbaarheid;
- De juiste toepassing van standaardformules gecontroleerd.

#### *Onze observatie bij dit kernpunt*

Wij achten de door DELA Coöperatie U.A. toegepaste methodiek en de gehanteerde veronderstellingen voor de bepaling van de solvabiliteitsratio aanvaardbaar.

De combinatie van het beoordelen van de interne-beheersmaatregelen en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden heeft voldoende adequate controle-informatie opgeleverd. Voor nadere details verwijzen wij naar paragraaf 4.1 en 5.7 in de jaarrekening.

#### **Verwerking overname Yarden Holding B.V.**

##### *Beschrijving van dit kernpunt*

Op 2 augustus 2021 heeft DELA Holding B.V. 100% van de aandelen verkregen in Yarden Holding B.V.

Belangrijke aspecten in de financiële verwerking van de overname van Yarden Holding B.V. zien toe op de bepaling van de overnamedatum en de verkrijgingsprijs, alsmede de bepaling van de reële waarde van de overgenomen activa en passiva en de hieruit resulterende goodwill.

Het risico bestaat dat de overname niet in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen is verwerkt in de jaarrekening, Als gevolg van de belangrijke mate van schattingen in het waarderingsproces van de overgenomen activa en passiva, gecombineerd met de omvang van de posten, bestaat er ook een risico op afwijkingen in de waarderings.

##### *De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd*

Om het risico te ondervangen hebben wij onder meer de volgende werkzaamheden verricht:

##### Interne beheersing

We hebben de opzet en bestaan van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de juiste en volledige verwerking van de overname in de jaarrekening van de coöperatie beoordeeld. Hierbij hebben wij bijzondere aandacht gehad voor de door het bestuur opgestelde risico-analyse volgend uit de overname en de geconstateerde bevindingen in de interne beheersingsomgeving van Yarden Holding B.V.

##### Gegevensgerichte werkzaamheden

- Een kritische beoordeling verricht van de gehanteerde uitgangspunten, parameters en schattingen die door het bestuur zijn gehanteerd bij de waardering van de overgenomen activa en passiva, waarbij specifiek aandacht is besteed aan de waardering van de technische voorzieningen en de vastgoedportefeuille. Hiervoor hebben wij in het auditteam actuarieel-, fiscale-, accounting- en vastgoedspecialisten opgenomen.
- Toetsing van de volledigheid van de overgenomen activa en passiva;
- Vaststellen dat de overname conform de koopovereenkomst is verwerkt.

- Bepaling van de overnamedatum, verkrijgingsprijs en goodwill in overeenstemming met de verslaggevingsrichtlijnen.

#### *Onze observatie bij dit kernpunt*

Wij achten de door DELA Coöperatie U.A. toegepaste vewerking van de overname van YArden Holding B.V. in overeenstemming met de koopovereenkomst en de verslaggevingsrichtlijnen. De methodiek en de gehanteerde veronderstellingen voor de bepaling van de reële waarde van de overgenomen activa en passiva is aanvaardbaar.

Wij verwijzen naar paragraaf 1.2.1 in de jaarrekening.

## **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

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

- In het kort, inclusief 2021 in cijfers;
- Verslag van het bestuur;
- Verslag van de rvc;
- Governance & risicomanagement;
- De overige gegevens;

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

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

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

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van het bestuur en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

### **Benoeming**

Wij zijn door de raad van commissarissen op 6 februari 2015 benoemd als accountant van DELA Coöperatie U.A. vanaf de controle van het boekjaar 2015 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

### **Geen verboden diensten**

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de coöperatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de coöperatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie 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 coöperatie.

### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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 coöperatie.

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een coöperatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de auditcommissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Amsterdam, 30 april 2022

**Deloitte Accountants B.V.**

E. van Splunter RA

## 9 Bijlagen



# Bijlage 1: Over dit verslag

## Verslaggeving- en controleproces

De selectie van de gerapporteerde indicatoren is gebaseerd op de GRI-richtlijnen, de gesprekken met onze belanghebbenden, de impact van DELA en de daaruit volgende materialiteitsmatrix. Gegevens die we rapporteren zijn zo veel mogelijk gebaseerd op metingen en berekeningen (zoals NPS). Andere gegevens komen uit centrale systemen (bijvoorbeeld personeelsgegevens) of zijn gebaseerd op opgaves door derden. Indien er sprake is van wijzigingen in de definities, meetmethodes of inherente beperkingen in de data of als er gebruikgemaakt is van extrapolatie of schatting, wordt dit aangegeven in het verslag.

Een deel van de opgenomen indicatoren (financiële indicatoren, ziekteverzuim) zijn onderdeel van de reguliere planning- en controlcyclus. Dit betekent dat de data worden gerapporteerd door middel van de maandelijkse rapportages. Onze financiële afdeling kijkt naar afwijkingen in de data ten opzichte van voorgaande rapportages, naar de plausibiliteit van gerapporteerde gegevens en vraagt waar nodig ondersteunend bewijsmateriaal op. Overige indicatoren (energie, CO<sub>2</sub>-emissies) worden jaarlijks gerapporteerd ten behoeve van het jaarverslag. De onderliggende gegevens voor deze indicatoren zijn verzameld en gecontroleerd door de MVO-projectleider.

De accountant moet expliciet rapporteren over materiële afwijkingen in het bestuursverslag op basis van zijn kennis verkregen uit de controle van de jaarrekening. De accountant heeft niet de opdracht ontvangen om assurance te verlenen over niet-financiële informatie. We hebben de ambitie om deze assurance in de toekomst wel uit te voeren.

## Afbakening en reikwijdte

De afbakening van het verslag is vastgesteld op basis van de assessment van materialiteit zoals uitgevoerd in 2016, aangevuld met de eerste inzichten van een nieuwe materialiteitsassessment die is gestart eind 2021 en in 2022 zal worden afgerond:

- Er is een longlist opgesteld van circa 100 thema's op basis van de SDG's, SASB, GRI, EU Taxonomy en jaarverslagen van vergelijkbare organisaties.
- Deze lijst is op basis van expert judgement teruggebracht tot 20 thema's.
- Deze lijst is door DELA-stakeholders geordend en samengevoegd. Ook zijn thema's toegevoegd. Hierbij is ook de strategie van DELA meegenomen. Zo resteert een shortlist van 17 thema's. Thema's zijn voorzien van een omschrijving, zodat de scope van het thema en de invulling helder is en in DELA-taal verwoord is.
- Deze shortlist is breed uitgevraagd onder stakeholders binnen DELA. Zij zijn gevraagd naar een inschatting op inside-out en outside-in impact.
- Op basis daarvan is de nieuwe materialiteitsmatrix opgesteld. Deze is op 10 maart 2021 in een workshop besproken en vastgesteld.
- Op 23 maart zijn de conclusies in het directieoverleg gepresenteerd en besproken.
- Op basis van de resultaten van de workshop en de bespreking in het directieoverleg staat gepland om het voorjaar een aantal thema's door te nemen met stakeholders.
- We verwachten in juni 2022 de doelen / KPI's op materiële thema's vast te stellen.

De afbakening is niet gewijzigd ten opzichte van de vorige verslaggevingsperiode.

Het verslag beslaat het boekjaar 2021 dat loopt van 1 januari tot en met 31 december. In 2020 heeft DELA een nieuw model in gebruik genomen om de CO<sub>2</sub>-footprint te bepalen. Het model sluit aan bij het Greenhouse Gas (GHG)-protocol. De nieuwe rekenmethode volgt een top-down aanpak en geeft hierdoor een completer, integraler

en realistischer beeld. Er wordt in principe niet gerapporteerd over onderaannemers en/of toeleveranciers, tenzij anders vermeld. In 2020 is het model in Nederland ingevoerd, in 2021 is het ook in België geïntroduceerd en is hier de CO2-footprint bepaald.

### **Vindplaatsen niet-financiële informatie**

In dit jaarverslag is niet-financiële informatie te vinden in de hoofdstukken:

## Niet-financiële informatie

Vindplaats in dit jaarverslag

Item	Hoofdstuk
Klanttevredenheid	Onze leden
Milieuaangelegenheden	Onze omgeving
Sociale aangelegenheden	Onze omgeving
	Onze mensen
Personeelsaangelegenheden	Onze mensen
Maatschappelijk beleggingsbeleid	Onze omgeving
Eerbieding van mensenrechten	Onze omgeving
Bestrijding van corruptie en omkoping	Onze omgeving

# Bijlage 2: Lidmaatschappen en gedragscodes

Coöperatie DELA is lid en opereert conform de overeengekomen gedragscodes van:

- Verbond van Verzekeraars -> Gedragscode verzekeraars
- BGNU -> Branchevereniging Gecertificeerde Nederlandse Uitvaartondernemingen
- IVBN -> Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed
- DDMA -> Data Driven Marketing Association

De keurmerken die DELA heeft verkregen zijn:

- Keurmerk Uitvaartzorg
- Keurmerk klantgericht verzekeren
- Privacy waarborg

# Bijlage 3: GRI-tabel

## GRI-tabel

### GRI Standard / disclosure

### Toelichting / vindplaats

#### Omschrijving van de organisatie

102-1 Naam van de organisatie	In het kort, Profiel
102-2 Voornaamste merken, producten en/of diensten	In het kort, Profiel
102-3 Locatie van het hoofdkantoor	Eindhoven
102-4 Locaties van crematoria en uitvaartcentra	<a href="https://www.dela.nl/service-en-contact/contact-met-ons-opnemen/vestiging-zoeken">https://www.dela.nl/service-en-contact/contact-met-ons-opnemen/vestiging-zoeken</a>
102-5 Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Geconsolideerde jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening
102-6 Afzetmarkten	Verslag van het bestuur, Onze leden, Markten.
102-7 Omvang van de verslaggevende organisatie	In het kort, Kerncijfers
102-8 Samenstelling van het medewerkersbestand	Verslag van het bestuur, Onze mensen
102-9 Omschrijving van de waardeketen van de organisatie	In het kort, Koers en strategie.
102-10 Significante veranderingen tijdens de verslaggevingsperiode in organisatie omvang, structuur, eigenaarschap of waardeketen	Geconsolideerde jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening
102-11 Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes die door de organisatie worden onderschreven	Bijlage: Lidmaatschappen en gedragscodes  <a href="https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken">https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken</a>
102-12 Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie	Verslag van het bestuur, Onze omgeving
102-13 Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties	Bijlage: Lidmaatschappen en gedragscodes  <a href="https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken">https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken</a>

#### Strategie

102-14 Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie	In het kort, Voorwoord.  In het kort, Koers en strategie.
---	---

#### Ethiek en integriteit

102-16 Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode	Verslag van het bestuur, Onze mensen  Bijlage: Lidmaatschappen en gedragscodes
--	--

#### Bestuursstructuur

102-18 Bestuursstructuur van de organisatie	Governance & risicomanagement, Corporate governance
---	---

#### Stakeholder betrokkenheid

102-40 Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	Bijlage: Over dit verslag
102-41 Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	Niet gerapporteerd
102-42 Uitgangspunten voor de inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Niet gerapporteerd
102-43 Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	Bijlage: Over dit verslag
102-44 Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen	Bijlage: Over dit verslag

#### Verslaggevingsprofiel

<b>GRI Standard / disclosure</b>	<b>Toelichting / vindplaats</b>
102-45 Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen en die niet onder dit verslag vallen	Bijlage: Over dit verslag
102-46 Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag en hierbij gehanteerde uitgangspunten	Bijlage: Over dit verslag Bijlage: GRI-tabel
102-47 Materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld	Bijlage: Over dit verslag
102-48 Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering	Geconsolideerde jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening
102-49 Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslaggevingsperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening	Geconsolideerde jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening
102-50 Verslaggevingsperiode	2021
102-51 Datum van het meest recente rapport	04/30/2022
102-52 Verslaggevingscyclus	Jaarlijks
102-53 Contact informatie voor vragen over het verslag	Colofon
102-54 GRI-toepassingsniveau	Core
102-55 GRI-tabel	Bijlage: GRI-tabel
102-56 Beleid met betrekking tot assurance	Controleverklaring, Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

# Bijlage 4: Begrippenlijst

Hier vindt u een toelichting op de gebruikte begrippen en afkortingen.

## **Assetmix**

De assetmix is de verdeling van het vermogen over aandelen, onroerend goed, vastrentende waarden, infrastructuur en liquide middelen. De assetmix wordt bepaald op basis van de ALM-studie en vastgelegd in het beleggingsbeleid.

## **B.V.**

Besloten vennootschap

## **BIO**

Betrokken, integer, ondernemend

## **BREEAM**

BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method. BREEAM is een beoordelingsmethode om de duurzaamheidprestatie van gebouwen te bepalen. Er wordt bij de beoordeling gelet op drie onderdelen: het gebouw, het beheer en het gebruik. Deze drie onderdelen worden beoordeeld op negen verschillende duurzaamheidscategorieën: management, gezondheid, energie, transport, water, materialen, afval, landgebruik & ecologie en vervuiling. Per onderdeel kan een score worden behaald. Deze score is opgebouwd uit deelscores voor de verschillende duurzaamheidscategorieën. De uiteindelijke score per onderdeel wordt uitgedrukt in sterren. 5 sterren voor 'Outstanding', 4 voor 'Excellent', 3 voor 'Very Good', 2 voor 'Good' en 1 voor 'Pass'.

## **CAO**

Collectieve arbeidsovereenkomst

## **CFRO**

Chief financial and risk officer

## **CO2-footprint**

Een CO2-footprint is een inventarisatie van de totale hoeveelheid uitgestoten broeikasgassen, uitgedrukt in CO2-equivalenten. CO2-emissies worden veroorzaakt door verbranding van brandstoffen. Te veel CO2 in de atmosfeer veroorzaakt klimaatverandering. Een CO2-footprint geeft aan in welke mate een organisatie impact heeft op klimaatverandering en waar CO2-uitstoot gereduceerd kan worden. Een CO2-footprint wordt opgedeeld in Scope 1, 2 en 3. Scope 1 zijn directe CO2-emissies. Scope 2 zijn indirecte CO2-emissies door inkoop van elektriciteit en gas. Scope 3 zijn alle overige indirecte CO2-emissies. In Bijlage 1 (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) en Bijlage 3 (Over dit verslag) wordt onze CO2-footprint toegelicht.

## **CPI**

Consumentenprijsindex

## **DCG**

DELA Crematorium Groep



### **DCP**

DELA Coöperatie spaarPlan (spaarverzekering)

### **DECAVI**

DECAVI (B) biedt diensten voor de verzekeringssector (makelaars, verzekeraars, actuarissen). Naast het organiseren van evenementen in de sector en de publicatie van marktstudies, reikt DECAVI sinds 2000 de verzekeringstroofeën uit.

### **DLP**

DELA LeefDoorPlan (overlijdensrisicoverzekering)

### **DNB**

De Nederlandsche Bank

### **DUP**

DELA UitvaartPlan (natura uitvaartverzekering)

### **Energiescan**

Een energiescan geeft inzicht in de energiebesparingsmogelijkheden van een gebouw. Er wordt in kaart gebracht welke energiebesparende maatregelen voor een gebouw rendabel zijn.

### **Fte**

Fulltime equivalenten (bijvoorbeeld 2 parttime medewerkers die ieder 50% werken, tellen samen als 1 Fte).

### **Geamortiseerde kostprijs**

Het bedrag waarvoor financiële activa of verplichtingen bij eerste verwerking worden gewaardeerd minus aflossingen, plus of minus de cumulatieve afschrijving, gebruikmakend van de effectieve-rentemethode voor het verschil tussen het oorspronkelijke bedrag en het bedrag op de vervaldatum. De effectieve rentevoet is het percentage dat ervoor zorgt dat de discontering van de verwachte kasstromen gelijk is aan de initiële waardering van de vordering of de schuld.

### **Gemiddelde uitvaartkosten**

Elke uitvaart gaat gepaard met kosten. Die kosten lopen uiteen op basis van de keuzes die nabestaanden maken en op basis van de plaats waar de diensten worden verricht. De gemiddelde uitvaartkosten geven inzicht in wat een uitvaart gemiddeld genomen kost. Bij DELA verstaan we onder de GUK de gemiddelde kosten van een uitvaart op basis van het verstrekkingenpakket van het DELA Uitvaart Plan.

### **GPtW**

Great Place to Work is een organisatie die meet wat de waardering is van de medewerker. De metingen bij bedrijven worden onderling vergeleken en dit leidt tot een GPTW-benchmark. De componenten die in de weging zijn opgenomen zijn met name vertrouwen in het bedrijf, vertrouwen in de manager, uitdaging, kansen en de mogelijkheid tot ontwikkeling vanuit het gezichtspunt van de werknemer.

### **GreenLeave**

GreenLeave is een consortium van uitvaartondernemers in Nederland. Deze uitvaartondernemers willen op een praktische manier invulling geven aan duurzaamheid waar het gaat om de keuzes en vormgeving van de uitvaart.

Dit doen zij op basis van vijf kernprincipes, een aanbod van producten en diensten op onderdelen van de uitvaart en het bundelen van krachten met leveranciers. We verwijzen voor meer informatie naar [www.greenleave.nu](http://www.greenleave.nu).

**GRESB**

De Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) is een onafhankelijke, wetenschappelijke benchmark die het duurzaamheidsbeleid van vastgoedfondsen en -portefeuilles wereldwijd beoordeelt. Op basis van de GRESB-score kunnen fondsmanagers hun duurzaamheidsbeleid tegen het licht houden en verbeteringen doorvoeren., zie <https://gresb.com/>

**IT**

Informatietechnologie

**KCS**

Kort Cyclisch Sturen

**KGW**

Klant Gericht Werken

**Klimaatneutraal**

Klimaatneutraal betekent dat er netto geen CO<sub>2</sub> wordt uitgestoten en er geen bijdrage is aan klimaatverandering. Een proces, dienst of organisatie is klimaatneutraal als er sprake is van géén CO<sub>2</sub>- uitstoot of als de geproduceerde broeikasgassen elders worden gecompenseerd.

**Mln**

Miljoen

**MVB**

Maatschappelijk Verantwoord Beleggen

**MVO**

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

**N.V.**

Naamloze Vennootschap

**Netto-aanwas**

Het verschil tussen het aantal nieuwe polissen en het aantal beëindigde polissen.

**NPS**

NPS staat voor Netto Promotor Score. In enquêtes wordt klanten gevraagd in welke mate zij een bepaald bedrijf, product of dienst aan anderen zouden aanbevelen. Zij kunnen die vraag 'scoren' met een cijfer van 0 tot 10. De groep respondenten die het cijfer 0 tot 6 geeft, wordt als "detractor" bestempeld. De groep die een 9 of 10 geeft wordt gekwalificeerd als 'promoter' en de rest (scores 7 en 8) als 'passief neutraal'. Door het percentage promotors te verminderen met het percentage detractors ontstaat de NPS. Blijkt uit het onderzoek bijvoorbeeld dat 30% van de respondenten 'promoters' zijn en 20% detractors, dan bedraagt de NPS +10.

**Ondernemersloon**

De kosten van een uitvaartondernemer aan wie de een uitvaart wordt uitbesteed

**Operationeel resultaat**

Operationeel resultaat is het resultaat dat wordt behaald uit de reguliere activiteiten van DELA, met uitzondering van bijzondere baten en lasten, winstdeling en belastingen.

**OR**

Ondernemingsraad

**ORSA**

Onder Solvency II is een verzekeraar verplicht om een ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) uit te voeren. Een ORSA is een jaarlijkse beoordeling die de verzekeraar moet (laten) verrichten van de toezichthouder om vast te stellen of dat alle financiële risico's die mogelijk spelen of kunnen gaan spelen in kaart zijn gebracht en/of er mitigerende maatregelen zijn genomen om een eventueel risico te minimaliseren om aan de verzekeringsverplichtingen in de toekomst te kunnen blijven voldoen.

**Papierverbruik**

Het papierverbruik betreft het aantal vellen papier dat wij jaarlijks gebruiken in onze centrale printers om te printen en kopiëren. Het papierverbruik van mobiele printers die gebruikt worden door onze uitvaartverzorgers en coöperatieconsulenten is hierin niet meegenomen.

**Premie-inkomen**

Premie-inkomen is het totaal aan premies dat DELA ontvangt van de verzekerden voor de producten die zij afnemen.

**Prognose**

Voorspelling van het management

**RCSA**

Risk Control Self Assessments. Het in kaart brengen van alle mogelijke substantiële risico's die het realiseren van de doelstellingen en de continuïteit van de onderneming in gevaar kunnen brengen. Het doel is om na deze vaststelling mitigerende maatregelen te nemen.

**RepTrak**

De RepTrak is een methode om de reputatie te meten van een organisatie. De RepTrak meet de percepties van het algemeen publiek over de reputatie van de bedrijven (de RepTrak® Pulse) en zeven aanjagers van reputatie: producten en diensten, innovatie, werkomgeving, governance, MVO, leiderschap en prestatie. Voor meer informatie: <https://netherlands.reputationinstitute.com/tag/reptrak/>.

**Risicobereidheid**

De risicobereidheid van een organisatie geeft uitdrukking aan de aard en omvang van de risico's die een organisatie bereid is aan te gaan bij het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen.

**SA**

Société anonyme (naamloze vennootschap)

**Solvabiliteitsratio**

Een solvabiliteitsratio geeft aan in hoeverre een bedrijf in staat is om zijn financiële verplichtingen na te komen. Onder Solvency II wordt dit kengetal berekend door het aanwezige kapitaal te delen door het vereiste kapitaal. Hierbij wordt rekening gehouden met de daadwerkelijke risico's.

**Solvency II**

Europese regelgeving over solvabiliteitseisen voor (her)verzekeraars. Met Solvency II wordt beoogd om een interne Europese markt voor verzekerings-diensten te bevorderen en voldoende consumentenbescherming te bieden. Uitgangspunt is een op het economische risico gebaseerde benadering, waarbij alle activa en passiva op marktwaarde gewaardeerd worden. Daarnaast is het uitgangspunt de koppeling tussen de solvabiliteitseisen en het risicoprofiel van verzekeraars.

Solvency II is de naam voor de wettelijke voorschriften die aan de verzekeraars worden opgelegd door de toezichthouder. Deze regels hebben betrekking op:

- Kwantitatieve eisen voor kapitaalbuffers en de waarderinggrondslagen. Eisen aan inrichting risicomanagement en governance
- Uitvoeren van een ORSA (Own Risk Solvency Assessment).
- Opstellen van een rapportage (SFCR) en het publiceren van deze rapportage in het kader van transparantie.

**Transparantiebenchmark**

De Transparantiebenchmark is een initiatief van het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. In samenwerking met de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) worden jaarverslagen beoordeeld op criteria. De Kristalprijs wordt uitgereikt aan de organisatie met het meest inspirerende voorbeeld van transparante MVO-verslaglegging.

**Troeven**

De vijf troeven staan voor wat klanten belangrijk vinden in de dienstverlening van DELA.

**VBDO**

Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling

**VVP**

Vaste verrekenprijs. De vooraf afgesproken prijs die uitvaartverzorging aan de verzekeraar in rekening brengt voor de diensten in het verzekerde pakket.

**Waardevast**

Inflatiebestendig.

**Wib**

Wet op de Lijkbezorging

**WMC**

Uitleg Waardecreatiemodel

**Wta**

Wet toezicht accountantsorganisaties

**Ziekteverzuim**

Het ziekteverzuimpercentage wordt berekend door het aantal ziektedagen te delen door het aantal werkbare dagen per jaar. Voor ieder land waarvoor een ziekteverzuim is weergegeven, geldt dat het de periode betreft waarover DELA financieel risico loopt. Voor Nederland is dit 2 jaar, voor België 1 jaar.

# Colofon

## Uitgever

Coöperatie DELA (DELA Coöperatie U.A., DELA ofwel DELA Groep)

## Tekst en realisatie

Coöperatie DELA

Toebosch Consult, Amsterdam/Maastricht (NL)

## Fotografie

Raad van commissarissen en bestuurders: Paul Jespers.

Cover en overige foto's: Jelle Verheijke -JeVe Visuals.

## Website

Iwink, Groningen (NL). Ontwikkeld in Reporting.

## Copyright

De in dit jaarverslag opgenomen informatie mag worden overgenomen onder de bronvermelding 'Jaarverslag DELA Groep 2021'. Heeft u vragen of opmerkingen naar aanleiding van dit jaarverslag? Laat het ons weten via [communicatie@dela.org](mailto:communicatie@dela.org).



**DELA hoofdkantoor**

**DELA Nederland**

Oude Stadsgracht 1  
5611 DD Eindhoven (NL)  
+31 (0)40 260 16 01  
[www.dela.nl](http://www.dela.nl)

**DELA België**

Noorderplaats 5  
2000 Antwerpen (B)  
+31 32 (0)2 800 87 87  
[www.dela.be](http://www.dela.be)

**DELA Lebensversicherungen**

Zweigniederlassung Deutschland  
Platz der Ideen 2  
40476 Düsseldorf (D)  
+49 (0)211 542686 86  
[www.dela.de](http://www.dela.de)

