

Méér betekenis geven aan het leven



Jaarverslag 2016

coöperatie
DELA

‘Het begint bij jezelf’

Voorop ziet u DELA-medewerkers met Virtual Realitybrillen, als onderdeel van de Ronde Tafel-bijeenkomsten die dit jaar voor de vierde keer werden georganiseerd. Ruim duizend collega's gingen aan de slag met hun persoonlijke koers en het thema 'Meer betekenis geven aan het leven'. Want dat thema begint vooral bij jezelf.

Méér betekenis geven

DELA wil een betrokken coöperatie zijn die het leven méér betekenis geeft. Dat is wat wij aan onze leden en de samenleving willen tonen.

Betekenis geven doet ieder mens voor zich, dat kan niet door ons worden ingevuld. Door in onze dienstverlening goed te luisteren en te inspireren, kunnen we onze leden wel méér betekenis laten ontdekken. De klemtoon ligt daarbij op méér.

Dit jaarverslag brengen we uit aan de Algemene Vergadering van DELA, Coöperatie U.A., te Eindhoven, op 20 mei 2017. Opgericht op 11 maart 1937 en als Coöperatie geconstitueerd bij akte, op 7 september 1942 verleden door mr. H.Ph.M.J. Janssen, destijds notaris te Eindhoven.

De statuten zijn voor het laatst gewijzigd bij akte op 15 juni 2011 door mr. M.A.J. Cremers, notaris te Amsterdam. Bijgesloten samenvatting van de statutaire jaarrekening is als volgt tot stand gekomen: De oorspronkelijke balans per 31 december 2016 en de winst-en-verliesrekening over 2016 zijn in deze samenvatting integraal overgenomen uit de statutaire jaarrekening. De statutaire jaarrekening is gebaseerd op Titel 9 Boek 2 BW. In deze samenvatting is volstaan met het herhalen van de grondslagen voor de materiële jaarrekeningposten. De toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 BW zijn vereenvoudigd weergegeven, rekening houdend met het beoogde doel van deze samengevatte financiële overzichten. In deze samenvatting zijn ook vergelijkende cijfers weergegeven. Het kennisnemen van deze samenvatting kan niet in de plaats treden van het kennisnemen van de statutaire jaarrekening over boekjaar 2016, aangezien diverse vereenvoudigingen zijn aangebracht. Gebruikers die behoefte hebben aan meer informatie kunnen een exemplaar van de statutaire jaarrekening downloaden via de website www.dela.nl/jaarverslag

Oude Stadsgracht 1, Eindhoven

Inhoudsopgave

4	Voorwoord
6	Over coöperatie DELA
10	Koers en strategie
14	Jaar in beeld
18	Kerncijfers
20	Verslag van het bestuur
20	Onze financiën
23	Ons risicomanagement
27	Onze leden
29	Onze mensen
40	Onze omgeving
43	Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid
47	Onze vooruitzichten
50	Corporate Governance
52	Algemene toelichting
54	Verslag Raad van Commissarissen
60	Verslag Algemene Vergadering
63	Personalia
72	Samengevatte jaarrekening
73	Geconsolideerde samengevatte jaarrekening
77	Toelichting
82	Overige gegevens
83	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
84	Colofon

Voorwoord



In 2016 verder gaan met zaaien, dat is wat we zouden doen: doorzetten, doorbreken en doorleven. Doorzetten op de ingeslagen koers, als lerende organisatie zorgen voor nieuwe doorbraken en in alles wat we doen een grote nadruk leggen op doorleven. Dat laatste in de dubbele betekenis van het woord: oog hebben voor continuïteit en duurzaamheid, maar ook echt meemaken en stilstaan bij de dingen die ertoe doen.

Het is een jaar geworden met zeer goede resultaten. We groeiden aanzienlijk, maakten een mooie winst en verstevigden onze solvabiliteit. Resultaten waar we trots op mogen zijn. Er is verder ook fors geïnvesteerd in de toekomst van onze coöperatie: een club zonder winstoogmerk, waarin de leden letterlijk en figuurlijk voor elkaar opkomen. Het programma FIT (Financieel solide, Innovatief en Toekomstgericht), gericht op structurele kostenbesparingen, ligt op koers en om onze risico's te managen zetten wij een tandje bij. Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben wij veel activiteiten ontplooid en onze target gerealiseerd.

Het was ook een intens jaar, met veranderingen die niet altijd even soepel liepen. Met name bij ons klantencentrum in Nederland bracht de overgang naar een nieuwe organisatie meer problemen dan voorzien. Die problemen zijn aangepakt en we zijn weer op de goede weg. De vérgaande digitalisering vraagt nu eenmaal dat we onze organisatie aanpassen en steeds op tijd de bakens verzetten. Met onze dienstverlening spelen we in op de nieuwe uitdagingen en kansen die de aanhoudende digitale revolutie ons biedt. Veranderen en wendbaarder worden vereist veerkracht en extra aandacht om alle veranderingen goed te begeleiden.

In 2016 brachten we onze langetermijnstrategie voor de gehele coöperatie in kaart. We keken ver vooruit, tot ongeveer 2040. De komende vijf jaar moeten we met het huidige beleid nog redelijk kunnen doorgroeien, maar op langere termijn wordt dat lastiger. Door veranderingen in de bevolkingsopbouw zal de uitvaartverzekeringsmarkt in Nederland behoorlijk krimpen. Om als coöperatie te blijven groeien en meer leden te verwelkomen, moeten we nieuwe paden bewandelen. Daarom kijken we verder naar andere landen en naar nieuwe domeinen. In 2016 hebben we daarvoor de eerste stappen gezet.

‘De vergaande digitalisering vraagt nu eenmaal van ons dat we onze organisatie hierop aanpassen en steeds op tijd de bakens verzetten.’

De lage rentestand drukte zwaar op de solvabiliteitsposities van levensverzekeraars en pensioenfondsen. Ook bij DELA groeiden de verplichtingen harder dan de beleggingen. Niet volgens de grondslagen in onze jaarrekening, wel volgens die van de nieuwe Europese regelgeving Solvency II. Dat is een belangrijke en relativerende kanttekening bij onze mooie resultaten over 2016. We moeten de lange termijn nooit uit het oog verliezen en altijd zorgen voor voldoende buffers. Daartoe hebben wij in 2016 de kracht van de coöperatie volop ingezet en de basis van onze solvabiliteit verstevigd. In de Algemene Vergadering, waarin onze leden het laatste woord hebben, stelden wij met elkaar vast hoe om te gaan met de waardevastheid van onze verplichtingen en hoe wij de lasten en lusten van de coöperatie zo goed mogelijk door de tijd heen verdelen. Hier kwam alles samen: doorzetten, doorbreken en doorleven.

In 2017 bestaat DELA tachtig jaar. We hopen in dit jubileumjaar te beginnen met een langere periode van gestaag oogsten, al zal er her en der ook nog wel eens geploegd en opnieuw gezaaid moeten worden. We vervolgen onze koers richting een excellente en betekenisvolle dienstverlening.

Namens het Bestuur van coöperatie DELA

Edzo Doeve, voorzitter

Over coöperatie DELA

DELA staat voor Draagt Elkanders Lasten. Dat gaat over solidariteit, over samen sterk. Over samen delen en samen bepalen. We blijven trouw aan de grondbeginselen van onze coöperatie, die tachtig jaar geleden ontstond.

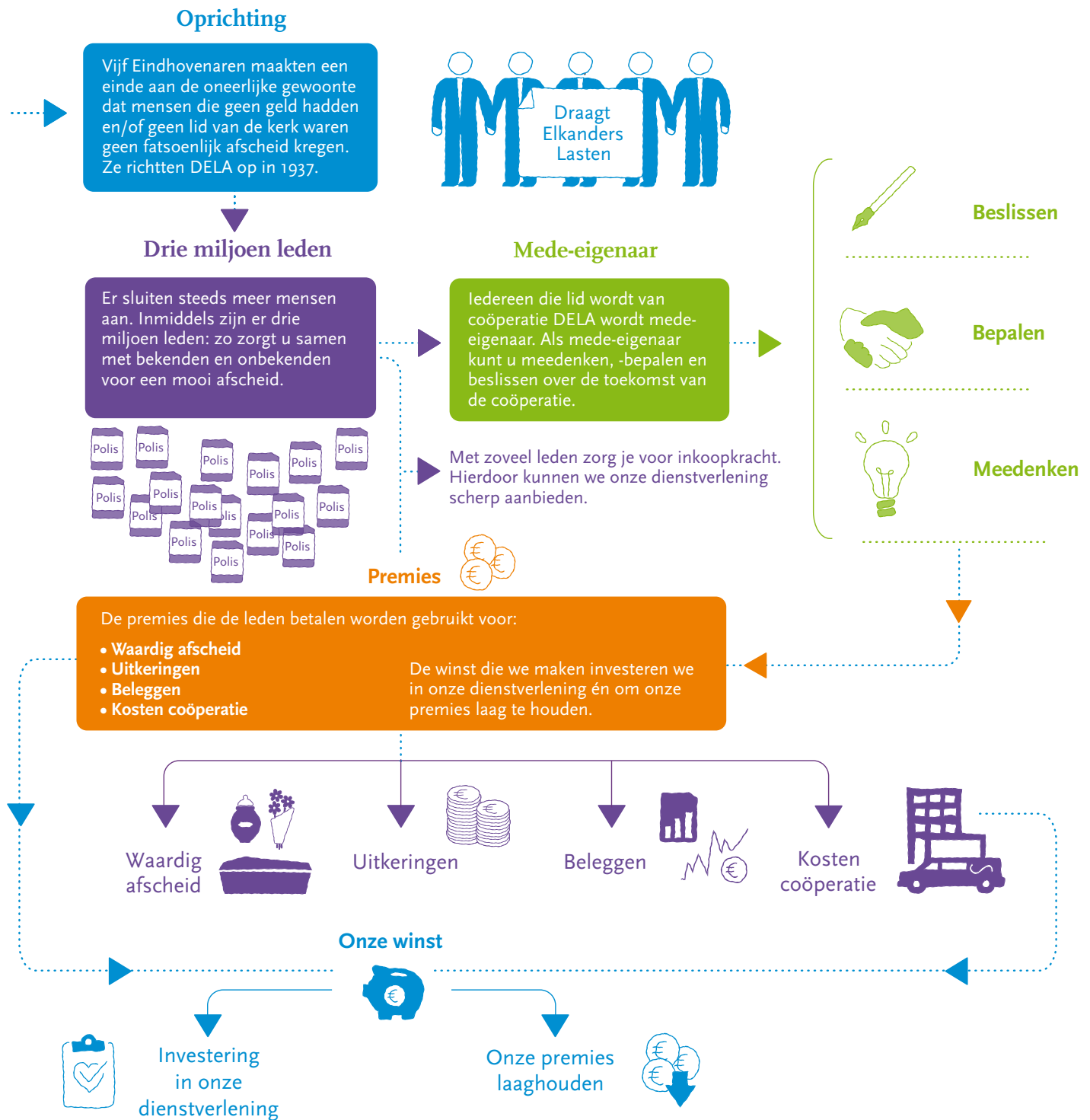
Oorsprong, missie en kernwaarden

DELA is een coöperatie met een missie, in 1937 opgericht om goede, waardige uitvaarten mogelijk te maken voor haar leden, ongeacht rang of stand. Door de uitvaarten te verzekeren én te verzorgen maakten we dat op een betrokken en persoonlijke wijze voor alle leden waar. DELA biedt zekerheid, zorg én continuïteit. Onze hele dienstverlening staat in het teken van de verbondenheid tussen mensen en generaties en het verder helpen van nabestaanden. Wij streven naar een zo zorgeloos mogelijke toekomst voor al onze leden. Het volbrengen van de missie vereiste volharding en strijdvaardigheid; dat vormde het karakter van de coöperatie en sprak medewerkers aan die betrokken, integer en ondernemend zijn. Het zijn deze kernwaarden die onze mensen verbindt. De mensen die onze coöperatie kleur geven.

Voor elkaar

De belangen van onze leden staan centraal. Via hun verzekeringen zijn zij de eigenaren van de coöperatie. DELA heeft zich altijd ingezet voor de groei van het aantal leden, het realiseren van inkoopvoordelen en het zo laag mogelijk houden van de premies door middel van winstdeling. Vanaf de oprichting van de coöperatie geldt: 'samen sta je sterker'. Met circa drie miljoen leden is DELA één van de grootste coöperaties van Nederland. De Algemene Vergadering is het hoogste beslisorgaan. Hierin besluiten afgevaardigden van de leden over de waarde en inhoud van hun verzekering en over de bestemming van het financiële resultaat.

Samen staan we sterker



En vanaf de oprichting geldt: financiële buffers maak je in goede tijden, zodat reserves aangesproken kunnen worden wanneer het eens tegenzit. Dankzij de kracht van bijna drie miljoen leden heeft de coöperatie ruim voldoende reserves en is ze financieel kerngezond. Ons motto is ‘voor elkaar’. Daarmee verwoorden we de verbondenheid tussen de coöperatie en haar leden, maar ook vooral die tussen de leden en hun families en tussen de generaties binnen de families. Vrijwel niemand ontgaat daarbij de dubbele betekenis van ons motto: met DELA is het goed geregeld en we doen het voor elkaar.

Groeien vanuit de kern

Random uitvaartdiensten en afscheid nemen hebben we grotere cirkels getrokken. In de eerste plaats helpen wij nabestaanden na het afscheid verder met onder andere nabestaandenzorg. Daarmee kunnen zij de draad van het leven weer oppakken. In de tweede plaats hebben wij een nog grotere cirkel getrokken met nieuwe diensten en verzekeringen. Het assortiment is uitgebreid met een overlijdensrisicoverzekering en een spaarverzekering. Met de overlijdensrisicoverzekering zijn nabestaanden financieel beschermd, waardoor zij bijvoorbeeld kunnen blijven wonen waar ze nu wonen. Met de spaarverzekering zetten onze leden geld opzij voor de belangrijke momenten in het leven, bijvoorbeeld voor de studie van hun (klein)kinderen. Op deze wijze bieden we onze leden en hun families een zo zorgeloos mogelijke toekomst.

Betrokken en betekenisvol

Vergeet niet te leven, leven is doorgeven. Dat staat bij coöperatie DELA op de ramen geschreven. De waarde van het leven zit in het gegeven dat het eindig is. Met het doorgeven en koesteren van herinneringen voegen wij betekenis toe. Iedere dag ervaren we de kracht van mooie woorden die tijdens een uitvaartdienst worden gesproken. Daarom past het een betrokken coöperatie om haar leden de mogelijkheid te geven hun mooie woorden ook bij leven met elkaar te delen. Vanuit die betrokkenheid willen we een coöperatie zijn die steeds méér voor haar leden kan betekenen. Met een steeds breder palet aan producten en diensten staat de coöperatie haar leden bij in de zorg voor elkaar en neemt zij hun dierbaren zorgen uit handen. Want bij DELA geloven we in een waardig afscheid voor iedereen, maar we geloven vooral dat we er zijn voor elkaar.

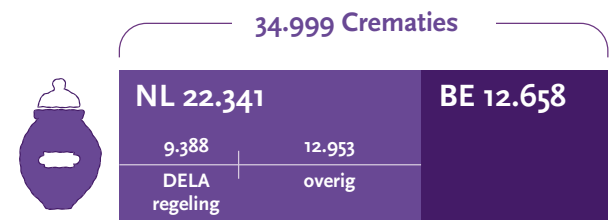
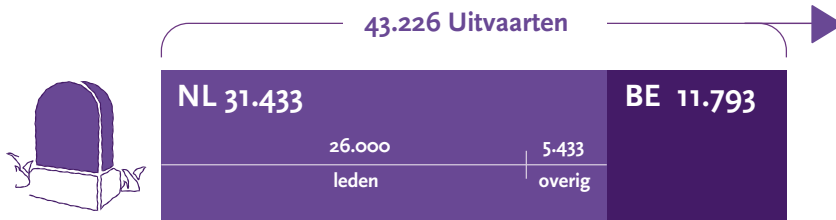
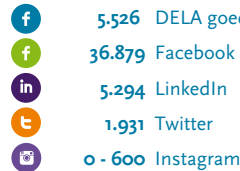
Coöperatieve bestuursvorm

De leden van DELA denken en beslissen mee over de toekomst van de coöperatie. Het Bestuur is belast met de dagelijkse leiding, het beheer van het vermogen en legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen die het beleid en de algemene gang van zaken bewaakt. Ook legt het Bestuur verantwoording af aan de Algemene Vergadering, die uit leden van DELA bestaat. Zij denken mee en hebben de laatste stem over het algemene beleid.

Cirkel rondom uitvaart



Contact met onze klanten via de Voor Elkaar Desk (VED)



Klanttevredenheidsmeting



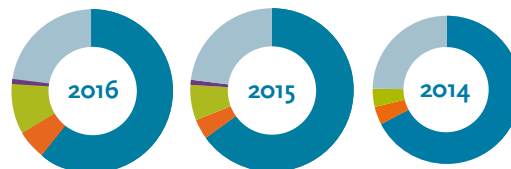
Gesprekken met nabestaanden



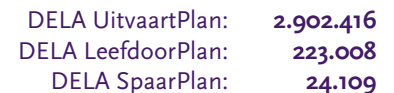
Voorgesprekken over uitvaartwensen met leden



Premie-inkomsten



Aantal verzekerden NL



Aantal verzekerden België



Koers en strategie

Onze koers bestaat uit vier bouwstenen: onze missie, onze BIO-waarden, onze troeven en ons gewaagd doel. De zelfstandige bedrijfsonderdelen hebben elk een eigen missie en een eigen gewaagd doel, maar onze waarden en onze troeven zijn steeds dezelfde.

Missie

We geven elkaar zekerheid,
zorg en continuïteit

Gewaagd doel

In 2030 geven 5 miljoen leden
in Europa elkaar zekerheid,
zorg en continuïteit

BIO-waarden

- Betrokken
- Integer
- Ondernemend

Troeven

- Coöperatie
- Warm en welkom
- Voor eenieder passend
- Raad en daad
- Betrouwbaar

De mate waarin wij goed op weg zijn naar onze gewaagde doelen stellen wij zowel voor de Groep als de onderdelen in Nederland en in België vast aan de hand van vier hoofddoelen:

- **Onze leden**

Zij bevelen onze dienstverlening aan. Hoe goed zijn onze Netto Promotor Scores (NPS)?

- **Onze mensen**

Zij vinden ons het leukste bedrijf om bij te werken. Hoe tevreden en trots zijn onze medewerkers volgens de Great Place to Work-meting?

- **Onze omgeving**

Wij zijn een organisatie met een duurzaam sterke reputatie. Hoe goed zijn onze reputatie-scores?

- **Onze financiën**

Onze financiële basis is versterkt. In welke mate kunnen wij daardoor winstdeling blijven geven?

Onze koers richting het gewaagde doel hebben we gefaseerd in: ploegen, zaaien en oogsten. In Nederland zitten we in de zaai fase, al moet her en der nog steeds geploegd worden.

Ieder jaar stellen wij vast op welke speerpunten we ons extra richten. Dit begint met een SWOT analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats) om alert te zijn op wat in onze omgeving gebeurt en een reële inschatting te maken van waar wij staan. Vervolgens maken we per bedrijfs onderdeel en per team een doorvertaling. Dit leidt tot jaarplannen op alle niveaus: van directieteam en sectoren naar alle teams. Uiteindelijk vinden de daarin opgenomen jaardoelen en bijbehorende Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) ook hun weerslag in de resultaatgerichte afspraken (RGA's) per medewerker. Zo wordt duidelijk hoe iedereen kan bijdragen aan het gewenste resultaat.

Groeipijlers

De koers is duidelijk en wordt breed gedragen. De weg ernaar toe via onze strategische keuzes moet regelmatig herijkt worden. Ook nemen wij tijd voor strategische verkenningen die doorlopen tot 2040. Wij geloven daarbij dat we trouw moeten blijven aan onze oorsprong en wortels (DNA). Onze strategie richt zich enerzijds op het vergroten van de wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van onze organisatie, anderzijds op het borgen van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en - relevantie. Wij willen een bedrijfsvoering die het milieu zo minimaal mogelijk belast en bijdragen aan een samenleving waarin iedereen ertoe doet en mee kan doen. De afgelopen tien jaar plaatsten wij de dood en de dienstverlening daaromheen in een steeds bredere context. Daarvoor oogsten wij veel waardering, bij leden en niet-leden.

Vanuit de ingezette verbreding denken wij dat we als coöperatie een nieuw domein moeten betreden: die van de waardige oude dag. Wij zien dat op dit terrein maatschappelijke weeffouten dreigen te ontstaan die om nieuwe oplossingen vragen. DELA is ontstaan vanuit solidariteit. Het besef van bij elkaar te horen en elkaar te moeten steunen, leidt ook hier tot saamhorigheid om met en voor elkaar de gelijkwaardigheid en de zelfredzaamheid van een ieder te gaan bevorderen. Onze bijdrage aan een waardige oude dag kan in het verlengde liggen van onze huidige dienstverlening of kan er naast komen te staan.

In onze kernmarkt Nederland krimpt de uitvaartverzekeringsportefeuille, het hart van de coöperatie, zo blijkt uit scenario's voor de lange termijn. De markt voor de uitvaartdienstverlening zal door de veranderende bevolkingssamenstelling voorlopig nog sterk groeien.

Dat vraagt om een herbezinning, waaruit nieuwe manieren moeten ontstaan om mensen aan de coöperatie te binden. Dit kan door verbeteringen in het huidige verzekeringsaanbod, door nieuwe mogelijkheden waarmee een uitvaart kan worden gefinancierd, of mogelijk zelfs door nieuwe vormen van lidmaatschap die mensen toegang geven tot de coöperatie. Op deze manier kunnen we ook groeien in particuliere uitvaarten waarvan de markt groeit.

België is onze tweede kernmarkt. Hier liggen de groei-perspectieven geheel anders. Op lange termijn kan de markt daar mogelijk nog verdrievoudigen in omvang. Hier willen we de groei bestendigen en synergie realiseren tussen verzekeren en verzorgen.

Buitenland

Een bredere verkenning in Europa laat zien dat er op het gebied van verzekeringen meer groeikansen zijn. Duitsland en Zweden zijn interessant. Maar ook de meer volwassen markten Spanje en Frankrijk bieden mogelijkheden. Uitgangspunt is dat alle buitenlandse groei ten dienste staat van de coöperatie. Met deze groeipijlers geloven we dat we DELA op een robuust groeipad zetten. In 2017 zullen we voor wat betreft buitenland en nieuwe domeinen de eerste stappen zetten.





‘Uitgangspunt is dat alle buitenlandse groei ten dienste staat van de coöperatie.’

Jaar in beeld

2016



JANUARI



- Uitvaartbeurs in Breda. Mogelijk om mooie woorden te delen met mensen die bezoekers liefhebben en mogelijkheid om uitvaartwensen vast te leggen.
- Themabijeenkomst Uitvaart & Erfrecht, Bergen op Zoom.



MEI

- Roos Prommenschenkel, winnaar van de Gouden Venus van Milo. Tijdens de Supportbeurs in Utrecht is zij gekozen tot de meest inspirerende persoon met een beperking die veel betekent voor anderen en de maatschappij. De prijs is een initiatief van het goeddoelenfonds en in 2016 voor het eerst uitgereikt.



FEBRUARI



- Crematorium Domstede (Utrecht) wordt in gebruik genomen.
- Met steun DELA goeddoelenfonds publicatie boek over uitvaart en -wensen voor mensen met verstandelijke beperking. Auteur Peter Dibbets overhandigt boek aan wethouder Saris van Winterswijk.

- Opening en open dag crematorium Waalstede (Utrecht)
- Voorlichtingsbijeenkomst en wandeling over en rondom natuurbegraafplaats Den en Rust.

APRIL



MAART



- Media-aandacht voor de afstandsbediening waarmee nabestaanden zelf crematieproces kunnen starten.
- Uitvaartbeurs Oosterhout. Inspiratie om uitvaart zo persoonlijk mogelijk te maken.



JUNI



- Deelname medewerkers aan ProkkelSterrenslag, ontmoeting tussen mensen met en zonder beperking.
- Bekendmaking dat Eindhoven's erfgoed Mariënhage plek van ontmoeting, verbinding en verdieping wordt.

JULI



- De locatieverdeling tussen Antwerpen (Vlaams) en Luik (Waals) bij verzekeren in België is een feit. Service klanten voortaan in moedertaal.
- Eerste steenlegging nieuw crematorium De Hoge Boght, Veldhoven.

- DELA biedt bewoners verzorgingshuis uitje aan bij Twente Ballooning.
- Aankondiging 'voetbaluitvaart' met NAC Breda.



AUGUSTUS



NOVEMBER



- Media-aandacht introductie glijmatras om zonder te tillen een lichaam kunnen verplaatsen.
- DELA België: medewerker Mady Engelen wint de Funeral Innovation Award met haar concept van de 'moto-uitvaart'



OKTOBER



- Als eerste landelijke speler ondertekening overeenkomst met GreenLeave, gericht op duurzaamheid in de uitvaartbranche.
- Herinneringsbijeenkomst Kempenland.

DECEMBER



- Drukbezochte lichtjesavond Leidse begraafplaats Rhijnhof.
- Aankondiging verbouwing hoofdkantoor Eindhoven, dat met een Starbucks espressobar op de begane grond toegankelijker wordt voor publiek.

SEPTEMBER



- Eerste Ronde Tafel medewerkers DELA.
- Uitreiking prijs Eindhoven's Schrijftalent.

Een teken van Raven, een teken van leven



Precies 36 weken is het net geboren kindje. Een wolk, met voetjes en tien vingertjes en een prachtige naam. Raven. Maar terwijl papa Terence de navelstreng doorknipt, blijft het stil. Doodstil. ‘Levenloos geboren’, staat later op het A4’tje dat uit de printer rolt. Maar die voetjes dan? Die hebben toch niet voor niets maanden geschopt, in Petra’s buik?

Raven, uit te spreken als ‘Reeven’

Met vrolijke en kleurrijke woorden begint Petra haar verhaal. Over hoe blij Terence en zij waren met de zwangerschap. Ze heeft twee dochters uit een eerdere relatie. “Maar intussen waren Terence en ik alweer zes jaar samen, en een kind van óns zou de bekroning zijn. Onze meiden konden haast niet wachten. Ze hadden al schilderijtjes gemaakt voor de babykamer.”

In een mandje

Ze zijn ergens op visite als Petra ineens niet lekker wordt. Ze voelt zich is slap en haar buik spant zich als een watermeloen. Het begint, denkt ze. De ontvangst in het ziekenhuis is warm.

Maar als het personeel opgewekt de hartslag van het kindje zoekt, is het mis. De gynaecoloog moet komen. Petra’s verhaal kleurt inktzwart wanneer ze zijn woorden herhaalt: Meisje, ze is er niet meer.

Petra’s placenta blijkt zomaar te zijn gescheurd. In twee minuutjes heeft haar eigen bloed de baby verstikt. De ochtend erna komt de baby ter wereld. Ze heet Raven, wat je bijna uitspreekt zoals ‘leven’. Maar rijmen doet het niet. Raven is stilgeboren, zoals dat doodslot troostrijk wordt genoemd. ‘Ik hield haar tegen me aan, zo dankbaar om haar eindelijk te zien. Kom liefde, zei ik, je hoeft alleen maar je oogjes open te doen.’

‘Zo’n klein mensje in die grote laadbak, dat kon echt niet, vonden ze’

De medewerkers van het ziekenhuis en DELA doen wat ze maar kunnen om het paar te steunen. ‘Vanwege die bloeding mocht ik niet naar huis. (Terence: ‘Het was zelfs even kritiek’). Normaal moet de baby naar het mortuarium, maar ze regelden dat Raven mocht blijven. Zes dagen lag ze bij me. In een mandje, alsof ze sliep. Iedereen kwam, en de meiden en onze ouders mochten haar vasthouden. Het was zo fijn.’

Respect

Uitvaartverzorgster Anouk is er elke dag. Terence: ‘Ik had een kaartje uitgezocht met babyvoetjes erop. In het ziekenhuis waren gipsafdrukken gemaakt van Ravens voetjes, en Anouk zei: dan zetten we toch haar eigen voetjes erop?’ Als de mannen met de DELA-bus komen om haar naar het crematorium te vervoeren, nemen ze Raven zorgzaam tussen zich in, op de voorbank. ‘Zo’n klein mensje in die grote laadbak, dat kon echt niet, vonden ze. Dat respect, dat ontmoeten we steeds.’

In de bomvolle afscheidsdienst leest Anouk voor uit Winnie de Poeh. De kinderen mogen bellenblazen rond Ravens mandje. ‘Kijk, wees Anouk, kusjes naar de hemel! Mensen vroegen na afloop of ze een vriendin van ons was, zo betrokken.’

Petitie met 80.000 handtekeningen

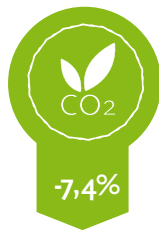
Na de aangifte bij de gemeente dringt tot het jonge paar door dat hun dochtertje niet wordt opgenomen in het geboorteregister. Net als duizenden vóór hen krijgen ze een formuliertje: akte van een levenloos geboren kind. Ze zoeken met hun DigiD onder ‘familie’, maar geen teken van Raven. “Of ze nooit heeft bestaan!”

Een lotgenotengroep op internet brengt hen in contact met ouders die vechten om erkenning van hun stilgeboren kindje. Er komen krantenartikelen en tv-reportages. ‘Uiteindelijk kreeg onze petitie 80.000 handtekeningen. Minister Plasterk ging óm, en nu komen stilgeboren kinderen vanaf 24 weken in het geboorteregister als de ouders dat willen. Raven ook. We krijgen haar er niet mee terug. Maar het heeft een zinvolle betekenis gegeven aan haar leven, al die maanden in mijn buik!’

‘Kijk, kusjes
naar de
hemel!’



Kerncijfers



	CO ₂ uitstoot			Vershil t.o.v. 2014
	2014	2015	2016	
Kantoren	376	344	463	23,3%
Uitvaartcentra en crematoria	5.743	5.777	5.257	-8,5%
Uitvaartvervoer	376	433	381	1,5%
Leasevoertuigen	2.121	1.903	1.812	-14,6%
Zakelijke verkeer	470	499	458	-2,5%
Woon-werk	1.061	1.182	1.092	3,0%
Staatsievervoer	541	523	432	-20,2%
Totaal	10.688	10.661	9.895	-7,4%

	2016	2015	2014	2013	2012
Aantal werknemers	1.878	1.919	1.877	1.811	1.687
Aantal verzekerden					
Nederland	3.149.533	3.073.020	2.982.980	2.968.898	2.954.565
België	724.868	686.576	666.293	654.309	648.110
Totaal verzekerden	3.874.401	3.759.596	3.649.273	3.623.207	3.602.675
Aantal uitvaarten					
Nederland	31.433	31.264	29.730	30.270	29.059
België	11.793	12.720	12.262	13.556	12.028
Totaal uitvaarten	43.226	43.984	41.992	43.826	41.087
Aantal crematies in eigen crematoria					
Nederland	22.341	20.889	18.329	18.765	15.846
België	12.658	13.050	16.263	17.911	17.956
Totaal crematies in eigen crematoria	34.999	33.939	34.592	36.676	33.802
Gemiddelde uitvaartkosten voor Natura in Nederland per volwassene in euro's	4.099	4.055	3.975	3.872	3.763
x € mio	2016	2015	2014	2013	2012
Balanstotaal	5.722	5.303	5.014	4.682	4.706
Waarde beleggingen	5.293	4.793	4.599	4.191	4.213
Verzekerd kapitaal	34.981	30.012	24.759	22.405	20.469
Technische voorziening	4.063	3.850	3.591	3.378	3.199
Eigen vermogen	1.016	878	903	820	827
In % technische voorziening	25	23	25	24	26
Premie-inkomen	400	367	341	330	289
Opbrengst uitvaartverzorging	235	236	224	231	210
Omzet operationele activiteiten	635	603	565	561	499
Directe opbrengst beleggingen	196	193	175	167	160
Operationeel resultaat	120	123	105	108	111
Indirecte opbrengst beleggingen	144	-76	92	-101	61
Winstdeling / backservice	31	55	60	64	81
Nettoresultaat	137	-29	77	-34	60

Onze financiën

De coöperatie zet zich al tachtig jaar in voor haar leden. Generatie op generatie. Gericht op zekerheid, zorg en continuïteit ligt de focus op het nakomen van onze beloftes: waardevaste verplichtingen tegen een premie die zo laag mogelijk wordt gehouden door winstdeling. Vanaf de oprichting geldt: financiële buffers bouw je op in goede tijden zodat reserves kunnen worden aangesproken wanneer het tegenzit. Wat ook geldt sinds de oprichting, is de overtuiging dat naarmate de coöperatie groeit, we meer kunnen betekenen voor de leden (samen sterk).



Stevige groei verzekeringsbedrijf

De autonome groei van 8,9% in het premie-inkomen naar € 400 miljoen was in 2016 stevig en was zowel in Nederland en België beter dan verwacht. In Nederland werd de groei vooral gedragen door onze overlijdensrisicoverzekering en onze spaarverzekering. Onze marktaandelen waren uitstekend en in de uitvaartverzekeringsmarkt in Nederland hoger dan ooit. In het uitvaartbedrijf was sprake van een lichte daling van 0,6% naar € 235 miljoen. Dit was het gevolg van de verkoop van een meerderheidsdeelneming en van dalende marktaandelen in Nederland en België.

Operationeel resultaat gehaald

De omzetgroei en onze inspanningen om structureel kosten te besparen zorgden voor een goed operationeel resultaat van € 120 miljoen, conform begroting. Dat is weliswaar € 3 miljoen lager dan in 2015, maar dit lagere resultaat was vooral het gevolg van de procentueel lagere directe beleggingsopbrengsten (dividend, huur en rente). Eind 2014 is in Nederland een tweejarig programma opgezet gericht op structurele kostenbesparingen. In 2016 hebben we hierop voortgebouwd en het programma zal nog tot medio 2017 doorlopen. Ook in België starten we met een kostenbesparingsprogramma. Uiteindelijk willen we daar in 2020 een besparing van ruim € 5 miljoen bereiken.

Goede beleggingsinkomsten. Lage inflatie van uitvaartkosten

Door flinke koersstijgingen en een goede spreiding van onze obligatieportefeuille hebben wij een totaalrendement van 7,4% kunnen realiseren. Beduidend beter dan de 2,6% in 2015. De indirecte beleggingsopbrengsten bedroegen maar liefst € 144 miljoen. Tegelijkertijd was de stijging van onze gemiddelde uitvaartkosten slechts 1%. Daardoor was voor de waardevastheid van onze uitvaartverzekeringen

maar € 31 miljoen voor winstdeling nodig. Veel minder dan in voorgaande jaren. Dit bedrag kon in tegenstelling tot 2015 ruimschoots uit het jaarresultaat worden gefinancierd. Na winstdeling en na belasting was de nettowinst € 137 miljoen. De volatiliteit van het beleggingsrendement hoort bij ons businessmodel. Onze beleggingen zijn erop gericht om op de lange termijn het rendement te behalen waarop de premie is gebaseerd en daar bovenop de uitvaartkosteninflatie te verslaan.

Sterke solvabiliteit, ook bij lage rentestand

Onder Solvency II (in 2016 ingevoerd) was de solvabiliteitsratio op 31 december 2016 239%. Onze doelstelling voor 2020 is een solvabiliteitsratio hoger dan 250%. De nu bereikte ratio getuigt van een stevige positie, zeker als we rekening houden met de bijzonder lage wettelijk voorgeschreven rente (1,25% eind 2016 versus 1,75% eind 2015). De gevolgen van de lage rentestand weten wij redelijk goed op te vangen met onze premiemaatregel. Toch, als we een zuivere vergelijking maken met 2015 en doen alsof onze nieuwe, met de Algemene Vergadering afgestemde, voorwaarden al eind 2015 van kracht waren geweest dan is de solvabiliteitsratio als gevolg van de lagere rentestand gedaald van 300% eind 2015 naar 240% eind 2016. Bijzonder is dat onder Solvency I onze solvabiliteitsratio gestegen zou zijn van 500% naar circa 600%. De nieuwe regelgeving, Solvency II, houdt beter rekening met alle risico's die we lopen en gaat uit van marktwwaarden. Echter, de impact van renteschommelingen wordt beter zichtbaar.

Uniek businessmodel: Waardevastheid en winstdeling

Ons businessmodel is uniek. Wij kennen zeer langlopende, waarde vaste verplichtingen die doorlopen tot in de volgende eeuw. Daarbij komt ook nog eens dat het leeuwendeel van onze verplichtingen in natura is.

Elk jaar kijken we naar de inflatie van de gemiddelde uitvaartkosten en verhogen dan met hetzelfde percentage de premie. Maar voor zover er in het verleden te weinig premie is betaald – de zogenaamde backservice – proberen wij die te compenseren aan onze leden in de vorm van een winstdeling uit de winst van het lopende jaar of uit de opgespaarde winsten van eerdere jaren. In goede jaren vergroten wij de reserves, in jaren waarin de beleggingsopbrengsten ontoereikend zijn, spreken wij de reserves aan.

We houden door de tijd heen ruime buffers aan om zo te kunnen blijven beleggen op de langere termijn met relatief veel zogenaamde zakelijke waarden (eind 2016 bestond 27% van onze beleggingen uit vastgoed en 32% uit aandelen). Het totale verwachte rendement op onze assetmix in ons ALM-beleid (Asset Liability Management) komt uit op circa 5,2%. Uitgaande van een rekenrente van 2,75% mag de uitvaartkosteninflatie op jaarbasis niet meer dan 2,5% bedragen. Dat lukt de laatste jaren heel aardig, in 2016 was die inflatie slechts 1%. Wij denken dat het moeilijk wordt om deze inflatie zo laag te houden maar wel binnen de 2%. Als wij door de tijd heen het rendement op onze beleggingen boven de 5% weten te houden, de inflatie van de uitvaartkosten minder dan 2% is én operationeel zorgen dat de resultaten goed blijven, dan gaat het goed. De afhankelijkheid van koersontwikkelingen op korte termijn voor onze nettowinst is echter enorm, in 2016 pakte dat heel goed uit, in 2015 een stuk minder. Deze volatiliteit nemen wij voor lief. Onze beleggingen zijn immers gericht op de lange termijn.

Maatschappelijk Verantwoord Beleggen

In 2020 wil coöperatie DELA bij de meest maatschappelijk betrokken beleggers in Nederland horen. Daarom besteden

wij veel aandacht aan ons beleid op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (MVB). In ons MVB-beleid staan alle richtlijnen en kaders waar DELA als betrokken belegger aan wil voldoen en is te vinden op onze website. Wij hanteren een uitsluitingenlijst van bedrijven en landen waarin wij, en onze externe vermogensbeheerders, om maatschappelijke redenen niet beleggen. Bijvoorbeeld bedrijven die controversiële wapens produceren of mensenrechten schenden. Verder heeft coöperatie DELA een eigen stembeleid en brengen wij op alle aandeelhoudersvergaderingen van de bedrijven in onze beleggingsportefeuille onze stem uit. Tot slot gaan wij ook 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. Deze stem- en engagement rapportages publiceren wij periodiek op onze website.

In 2016 hebben we gekeken naar de volgende stappen die we op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen kunnen nemen. Voorbeelden daarvan zijn: groene obligaties en leningen die bedrijven uitgeven om groene projecten zoals een duurzaam hoofdkantoor of een windmolenpark te financieren. Verder wisselden we in december van gedachten met onze leden over verantwoord beleggen. Hiervoor konden leden uit het Coöperatie Panel zich aanmelden. De aanwezige leden bleken het eens te zijn met onze uitsluitingscriteria. Op de vraag waarin DELA juist wél zou moeten beleggen kwamen zeer inspirerende antwoorden met onderwerpen als energie, zorg en innovatie als veelgenoemde voorbeelden. Direct uitvloeisel hiervan is dat we in 2017 een verkennend onderzoek starten naar de mogelijkheden van investeren in innovatie binnen de gezondheidszorg.

Onze risico's

Wij hebben leden in onze boeken staan uit het jaar van onze oprichting, uit 1937. We hebben nieuwe leden die pas geboren zijn. Voor al onze leden willen wij nu en tot in lengte van dagen aan onze verplichtingen blijven voldoen. Goed risicomanagement helpt ons daarbij. Het stelt ons in staat bewust en weloverwogen onze risico- en rendementskeuzes te maken, zodat we geen onnodige risico's nemen of risico's die we niet kunnen dragen.



Risicomanagementsysteem

In 2016 is het systeem waarmee we de risico's van de coöperatie managen opnieuw ingericht. Dat wil zeggen dat de risicomanagementfunctie en de actuariële functie strikter gescheiden zijn van de business. Hierdoor is het duidelijker waar de verschillende verantwoordelijkheden liggen en is de onafhankelijkheid van de zogenaamde tweede lijn beter geborgd. Aan de basis voor de herinrichting ligt het 'Three Lines of Defense' (3LoD) model:

- **De eerste lijn** - gevormd door bestuur, directie en management - is primair verantwoordelijk voor de operaties, de resultaten, naleving van interne controlemaatregelen en effectieve beheersing van risico's;
- **De tweede lijn** - bestaande uit risicomanagement, compliance en de actuariële functie - adviseert, coördineert, bewaakt en controleert onafhankelijk van de eerste lijn of die eerste lijn ook daadwerkelijk zijn verantwoordelijkheid neemt, en zich daarbij houdt aan de risicokaders (zoals grenzen van risicobereidheid en procedures voor interne beheersing);

- **De derde lijn** - de interne accountants dienst (IAD) - geeft via audits aanvullende zekerheid over de kwaliteit van de interne beheersing en of de tweede lijn haar verantwoordelijkheid neemt. Deze functie opereert volledig onafhankelijk van de eerste en tweede lijn en heeft een directe lijn met de Raad van Commissarissen.

In 2016 zijn de systemen van de eerstelijnsfunctie Financieel risicomanagement en het Actuarieel verbeterd. Diverse handmatige (en daarmee foutgevoelige) actuariële berekeningen zijn geautomatiseerd. Een externe partij heeft de actuariële applicatie (waarmee alle verzekeringstechnische berekeningen worden gemaakt) integraal doorgevoerd op betrouwbaarheid en consistentie. Er zijn profit-tests op alle verzekeringsproducten uitgevoerd. We hebben het balansmanagement (bepalen van de vermogensposities op marktwaarde en gevoeligheidsanalyses daarop) verder ingericht. Ook zijn de interne controles uitgebreid.

In de tweede lijn zijn in dit verslagjaar een financieel riskmanager en een operationeel riskmanager aangesteld. Zij rapporteren rechtstreeks aan de Chief Financial and Risk Officer (CFRO) en hebben bovendien een rechtstreekse escalatiemogelijkheid naar het bestuur en de Audit & Risk Commissie. Beiden monitoren en adviseren vanuit hun discipline de eerste lijn en rapporteren afzonderlijk periodiek over DELA's belangrijkste risico's aan het bestuur en de Raad van Commissarissen. Daarnaast is de tweedelijns actuariële functie ingesteld die toeziet op de actuariële werkzaamheden zoals het bepalen van de hoogte van de

benodigde technische voorzieningen onder Solvency II, het waarderen van te verwerven verzekeringsportefeuilles of het vaststellen van de winstgevendheid en risico's van (nieuwe) verzekeringsproducten. Operationeel zijn de operationele risico's nader gecategoriseerd en daarvan zijn de interne en externe frauderisico's inclusief mitigerende maatregelen geïnventariseerd.

Onderdeel van het risicomanagementsysteem is de Own Risk and Solvency Assessment (ORSA). DELA voert dit assessment jaarlijks uit om te toetsen in welke negatieve scenario's er solvabiliteitsproblemen op korte en middellange termijn kunnen ontstaan. Een daling van de langetermijnrente is het scenario dat DELA het hardst kan raken. Het management definieerde in het verslagjaar acties om de negatieve impact van dit scenario te beperken.

Risicobereidheid

Om rekening te kunnen houden met de risico's die voortvloeien uit belangrijke beslissingen, hanteren we als basis de risicocategorieën zoals die zijn gedefinieerd in Solvency II. Aan de hand van deze risicocategorieën weegt het management van DELA af welke risico's de coöperatie wil lopen en tot hoever. De risicobereidheid bestaat uit kwalitatieve statements, risicolimieten en risicotoleranties. Daarbij zorgen we ervoor dat er steeds voldoende kapitaal aanwezig is om tegenvallers op te vangen. Als dat niet kan of niet-wenselijk is dan nemen we maatregelen om de risico's te beperken. Met het oog op de ontwikkelingen binnen en buiten DELA evalueren we jaarlijks onze risicobereidheid.

‘DELA wil haar leden
zo vaak mogelijk laten
meeprofiteren van de winst.
En zo de premie laag te
houden.’

De belangrijkste kwalitatieve statements uit de risico-bereidheid zijn:

- DELA wil haar leden zo vaak mogelijk laten meeprofiteren van de winst. En zo de premie laag te houden.
- DELA neemt marktrisico rekening houdend met de kenmerken van haar lange termijn verzekeringsverplichtingen en de ambities om winst te delen en het kernvermogen te verstevigen.
- DELA is kostenefficiënt.
- DELA accepteert geen enkele vorm van interne en externe fraude
- DELA accepteert geen risico's die de reputatie van DELA wezenlijk in gevaar brengen.

Risico's en onzekerheden

De belangrijkste risico's van DELA zijn:

• Strategische risico's

Dit zijn risico's en onzekerheden die een belemmering kunnen vormen voor de implementatie van de lange-termijn strategie. 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.

• Marktrisico's

De waarde van de beleggingen en de waarde van onze verplichtingen hangen af van de ontwikkelingen op de financiële markten, de samenstelling van de beleggingsportefeuille en de kenmerken van de verzekeringsverplichtingen. DELA loopt renterisico omdat de looptijd van vastrentende beleggingen en van de verplichtingen niet met elkaar in overeenstemming zijn (vanwege de lange looptijd van die verplichtingen), maar ook doordat niet alleen in vastrentende waarden wordt belegd. Hierdoor daalt de solvabiliteit bij een lage rentestand. Indien de solvabiliteit onder de norm-solvabiliteit komt, dienen er maatregelen te worden genomen die het geven van winstdeling onder druk kunnen zetten. Dit risico wordt in belangrijke mate beperkt door de zogenaamde premiemaatregel, maar daar is uiteraard een grens aan waardoor er alsnog extra mitigerende maatregelen dienen te worden genomen. Daarnaast kent DELA beleggingsrisico's (aandelen, vastgoed, valuta etc.) die samenhangen met ons businessmodel.

We willen graag een zodanig beleggingsrendement genereren dat we zo vaak mogelijk winst kunnen delen met onze leden. Deze marktrisico's worden onder andere beperkt door ALM-studies, uitgebreide governance op beleggingen (zoals een BeleggingsAdviesCommissie), spreiding van beleggingen, beleggingsrestricties en selectie en monitoring van professionele assetmanagers. Onder Solvency II bedraagt het voor deze risico's aan te houden vermogen € 1,1 miljard (per 2016, voor zogenaamde diversificatie en mitigerende effecten). DELA heeft als riskappetite dat het netto (na winstdeling) neerwaartse renterisico maximaal 25% is van het aanwezige kernvermogen. Het benodigde vermogen voor de bruto marktrisico's mag maximaal 65% zijn van dit kernvermogen. Deze risico's zijn in de jaarrekening nog nader toegelicht.

- **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. De belangrijkste zijn daarvan het kortlevenrisico, het onnatuurlijk verval risico en het kostenrisico. De werkelijke ontwikkeling van de verzekeringsportefeuille stemt dan niet overeen met de grondslagen zoals gehanteerd bij de premiebepaling waardoor de opgebouwde technische voorzieningen ontoereikend zijn voor de uitkeringen. De verzekeringsportefeuille kent een laag risicoprofiel door de grote omvang van de portefeuille die gespreid is over Nederland en België. Daarnaast zijn er maatregelen die de risico's beperken zoals het acceptatiebeleid, herverzekeringsbeleid, en kostenreductieprogramma's. Onder Solvency II bedraagt het voor deze risico's aan te

houden vermogen € 1,1 miljard (per 2016, voor zogenaamde diversificatie en mitigerende effecten). Het benodigde vermogen voor de bruto verzekeringstechnische risico's mag maximaal 75 % zijn van het aanwezige kernvermogen.

- **Operationele en compliance risico's**

Dit zijn risico's die voortkomen uit invloeden van buitenaf, uit het falen van mensen, processen en systemen of het niet tijdig voldoen aan wetgeving. Maatregelen zoals scherpe protocollen, procedures, interne controles, Control Self Assessments, risico-inventarisaties etc. zorgen voor een beperking van deze risico's. Onder Solvency II bedraagt het voor deze risico's aan te houden vermogen € 16 miljoen (per 2016).

Onze leden

Bij alles wat wij doen staat het behartigen van de belangen van onze leden centraal. DELA zet zich in voor groei van het aantal leden, het realiseren van inkoopvoordelen en het zo laag mogelijk houden van de premies door winstdeling. Onze hele dienstverlening staat in het teken van de verbondenheid tussen mensen en generaties en het verder helpen van nabestaanden. Dankzij de kracht van onze grote achterban kunnen wij investeren in uitvaartcentra en crematoria voor onze leden, waarbij onze faciliteiten ook ter beschikking staan aan de hele samenleving.



Aanhoudende groei aantal verzekerden

De omvang van onze portefeuille houden wij nauwlettend in de gaten. In de krimpende Nederlandse uitvaartverzekeringsmarkt is het moeilijk om het aantal leden op peil te houden. Toch dankzij de verbreding van onze dienstverlening betekenen wij echter niet alleen meer voor onze bestaande leden maar trekken we ook nieuwe leden aan. In België zette de groei verder door dankzij versteviging van de distributie via een nieuw verkoopkanaal. Geconsolideerd was er een autonome netto aanwas van bijna 93.000 verzekerden. Al met al gaan we gestaag richting 4 miljoen verzekerden.

Samen bepalen, samen praten

In Nederland zijn de polishouders en hun meeverzekerden lid van de coöperatie en daarmee eigenaar van DELA. De juridische constructie om alle verzekerden in België ook lid te laten worden, vergt nog enige inspanning en tijd. De Algemene Vergadering is het hoogste orgaan. Die heeft de laatste stem in benoemingen en in het beleid.

Daarnaast moeten wij dagelijks waarmaken dat wij alles doen in het teken van de coöperatie en in samenspraak met onze leden. Ledenraadpleging is daarin een belangrijk instrument. Sinds 2010 hebben wij een coöperatiepanel van en voor onze leden. In 2015 is dit ledenpanel omgezet naar een online panel waardoor een grotere groep leden kan meedenken. Eind 2016 waren hierop bijna 1.700 leden aangesloten. Het gemiddeld aantal deelnemers aan de online onderzoeken varieert van 150 tot 700. In totaal hielden we veertien online onderzoeken. Dankzij één van de onderzoeken verbeterden we onze brieven over de nieuwe voorwaarden bij de jaarpolissen. Daarnaast organiseerden we zeven kleinschalige Ronde Tafelsessies. Een van de gespreksonderwerpen was ons ledenblad Kroniek.

Met het gedachtegoed rondom herinneren en doorgeven, zochten we via sociale media ook het gesprek op met het grote publiek. We deelden bijzondere verhalen en voerden mooie gesprekken. Door de dood in de context van het leven te plaatsen, bouwen we aan langdurige relaties waardoor mensen lid willen blijven van onze coöperatie of lid willen worden.

Waardering door te luisteren en te leren

De 'Netto Promotor Scores' (NPS), waarmee we de tevredenheid van onze leden en nabestaanden meten, stegen verder in 2016. NPS meet of zij ons aanbevelen bij anderen. In dit systeem tellen alleen de negens en tiens en daar worden de zessen en lagere cijfers van afgetrokken. Toen we in 2013 in Nederland met deze methodiek begonnen, hadden we geen idee waar we op uit zouden komen. We gingen af op de ervaringen in andere branches en dachten dat we voor verzekeren en uitvaartverzorging blij mochten

zijn met een gemiddelde NPS-cijfer van 25. Nadat we dit in 2014 al ruimschoots overtroffen, zijn wij eind 2015 uitgekomen op een NPS van 31 voor verzekeren en van 59 voor uitvaartverzorging. Gemiddeld over 2016 haalden we een score van circa 52. Vanwege de slechte bereikbaarheid van ons klantencentrum liepen de scores bij verzekeren in de laatste maanden van het jaar wel flink terug. Gelukkig zijn we nu terug op het oude niveau. In België was er een overall NPS-score van 51.

Onze mensen

Wij geloven dat tevreden medewerkers leiden tot tevreden leden en klanten en omgekeerd. Bij DELA doet iedereen ertoe en streven we ernaar dat alle medewerkers zich betrokken voelen bij onze leden, onze klanten en onze rol in de samenleving. Betrokkenheid is geworteld in de kern van onze cultuur. Maar met betrokkenheid alleen komen we er niet. Door ons te blijven ontwikkelen en alert te zijn, boeken we blijvend goede resultaten voor onze leden en onze klanten.



De lerende organisatie

Vanuit de overtuiging dat discipline ons helpt om van goede bedoeling naar excellente uitvoering te komen, focusten we scherper op onze kernwaarden: Betrokken, Integer en Ondernemend (BIO). Individueel waren de medewerkers hier al mee bezig en in 2016 zijn wij met onze BIO-waarden ook in teamverband aan de slag gegaan. Ieder team stelde een actieplan op rondom eigenaarschap, spiegelen, duidelijke afspraken maken en resultaten boeken. Teams hielpen elkaar de verbeteracties aan te scherpen. Meer dan 90% van alle teams is er in geslaagd om aantoonbare verbeteringen te laten zien door daar iedere maand samen bij stil te staan.

Via het proces van kortcyclisch sturen leren we in dag-, week- of maandstarts van de klant en van elkaar. In zogenaamde Frisse Start Sessies met leidinggevenden vinden de beste verbeterideeën hun weg in de organisatie.

‘In België zagen we een mooi herstel van de GPtW-score.’

Het is mooi hoe er in onze lerende organisatie nieuwe vormen van samenwerking ontstaan. Van Heerhugowaard tot Heerlen en van Arbeidszaken tot IT weten we elkaar te vinden. Die betrokkenheid blijft onze kracht. Om vast te stellen dat we vanuit deze kracht steeds korter op de bal spelen, woonden directieleden een maandstart van zestig teams bij. Zij beoordeelden of de nieuwe werkwijze wordt toegepast (niveau 1.0) en of die al tot verbetering leidt (niveau 2.0). De collega's in België starten in 2017 met kortcyclisch sturen. Het managementteam bijt het spits af, daarna volgt de lijnorganisatie en in 2018 de ondersteunende diensten.

Professionalisering binnen dezelfde kernwaarden

In België staat de verdere professionalisering van de organisatie nog steeds hoog op de agenda. Daar vervolgen we onze weg van een pioniersorganisatie naar een robuustere en meer volwassen organisatie. Ondertussen zijn daar ook stappen gezet naar de lerende organisatie. In het najaar is, in navolging van Nederland, de leerzame methodiek van Netto Promotor Scores (NPS) geïntroduceerd. Daarbij is geborgd dat iedere Belg wordt bediend in de taal van zijn voorkeur. De locatieverdeling tussen Antwerpen (Vlaams) en Luik (Waals) is voltooid. DELA België kent haar eigen koers en ontwikkelpad, maar als het gaat om waar DELA voor staat, hoe wij met elkaar omgaan en hoe onze reputatie zich ontwikkelt, is er veel minder ruimte om te verschillen van Nederland.

Werkplezier

In zowel Nederland als in België doen we jaarlijks mee aan het onderzoek van Great Place to Work (GPtW). In dit onderzoek is vertrouwen de sleutel tot goed werkgeverschap.

In Nederland stijgen we gestaag op de lijst van Beste Werkgevers. Het is onze ambitie om in 2020 nummer één te zijn. Dit verslagjaar schoven we weer twee plaatsen op en bereikten we de vijfde plaats. Toch zagen we aan het einde van het verslagjaar de scores op enkele plaatsen in de organisatie teruglopen. Waar grote veranderingstrajecten speelden, zoals bij het Klantencentrum en IT, verminderde het werkplezier. De veranderingen trekken een zware wissel op onze medewerkers. Bij enkele afdelingen binnen het Klantencentrum (klantenservice en backoffice) werkten gedurende een te lange periode te weinig mensen om het werkaanbod aan te kunnen. Met alle gevolgen van dien. Ook het werkplezier van de medewerkers in onze crematoria en uitvaartcentra daalde. De kleine contracten en de gevraagde flexibiliteit zijn daar de oorzaak van. Bij onze uitvaartverzorgers zien wij juist een mooie toename van het werkplezier. De nieuwe afspraken die we daar in 2016 maakten over het verbeteren van de balans tussen werk en privé, pakten goed uit. Hieruit leren we dat veranderingen tijd nodig hebben voordat ze worden omarmd.

Blijven toelichten wat we doen en uitleggen waarom, is van groot belang. Meer luisteren, minder veranderingen tegelijk en meer aandacht voor mensgericht coachen, komen als de belangrijkste leerpunten naar voren. Met die kennis gaan we in 2017 op de ingeslagen weg verder.

In België zagen we een mooi herstel van de GPTW-score. We denken dat verschillende ontwikkelingen daarbij een rol speelden, bijvoorbeeld de komst van nieuwe leden in het managementteam (waarmee het managementteam weer voltallig is), de afronding van de reorganisatie en de goede resultaten die we dit jaar behaalden.

Aandacht voor verlagen ziekteverzuim

Het verzuim blijft een punt van zorg. In Nederland is het ondanks extra inspanningen niet gelukt de stijging van het verzuim te doorbreken. Om te zien of we op de goede lijn zitten, hebben we TNO onderzoek laten doen. We hebben gevraagd de risicogroepen in kaart te brengen en ons te adviseren hoe het verzuim aan te pakken. We kwamen tot het inzicht dat ons verzuimmanagement op orde is, maar dat er meer aandacht moet zijn voor preventie. Een nieuwe arbodienst gaat ons daarbij helpen. Het verzuimpercentage in België vinden wij ook te hoog. Het verzuim- en re-integratiebeleid wordt in 2017 aangescherpt.

De aanslagen in Brussel

De terroristische aanslagen in Brussel op 22 maart 2016 zullen voor altijd een zwarte bladzijde in de Belgische geschiedenis blijven. Zoveel nutteloos geweld, in een oogwenk gebeurd, maar waardoor de levens van talloze families voor altijd getekend zijn. Op zo'n moment is solidariteit tussen mensen hartverwarmend en merken wij

dat bij DELA België “DELA, een warme familie voor andere families” geen loze woorden zijn. Onze uitvaartcollega's van Vlaams-Brabant en ons repatriëringscentrum Mortuary Brussels Airport hebben geen moment gearzeld en boden spontaan hun hulp aan. Sommigen werkten tot laat in de nacht op de luchthaven in geestelijk en lichamelijk zware omstandigheden. Anderen boden achter de schermen logistieke steun of zorgden ervoor dat de dagelijkse dienstverlening bleef draaien. Een sterk staaltje samenwerking in extreem moeilijke omstandigheden.

Meer betekenis geven aan het leven begint bij jezelf

DELA kent een mooie traditie: eens in de drie jaar bespreken we met onze medewerkers rond de tafel de koers van het bedrijf. In 2016 organiseerden we in Nederland voor de vierde keer de Ronde Tafelbijeenkomsten. Deze editie stond in het teken van het tweede deel van ons gewaagde doel: méér betekenis geven aan het leven. Betekenis geven aan het leven begint altijd bij jezelf, bij de keuzes die je in het leven maakt en hoe die bij je passen. Meer dan duizend collega's gingen aan de slag met hun persoonlijke koers. Elke deelnemer verkende zijn of haar kernwaarden en droomde over zijn of haar persoonlijke, gewaagde doelen. Zo leerden we niet alleen veel over onszelf, maar ook welke vragen er in je leven toe doen. Hoe je door te luisteren en te vragen inzichten verwerft waarmee je anderen kunt helpen méér betekenis te ontdekken. De beleving was enorm. Collega's gaven in het GPTW-onderzoek aan dat de Ronde Tafel uniek is.

Ondernemingsraad Nederland

In 2016 werd de agenda van de nieuw gekozen Ondernemingsraad (OR) beheerst door alle veranderingen uit het kostenbesparingsprogramma (FIT).

Bij de 39 verbeterinitiatieven die de raad ontving, maakte hij veertien keer gebruik van zijn adviesrecht. Door te werken met stemknoppen kon de OR het aantal plenaire vergaderingen beperken tot veertien, waarvan vier keer met de Bestuursvoorzitter. Bij toerbeurt schoof één van de leden van de Raad van Commissarissen aan bij een vergadering met de Bestuursvoorzitter. Op deze manier maakten de commissarissen en OR-leden op een laagdrempelige manier kennis met elkaar.

Behalve voor FIT werd een aantal grote voorgenomen besluiten bij de OR ingediend voor advies of instemming. Zo stelde de directie voor om het meerwerk van uitvaartverzorgers te vergoeden door hen in een andere functiegroep te plaatsen en de variabele beloning in te ruilen voor een inconveniëntentoeslag, een discretionaire beloning en een vergoeding voor overwerk. De pilot die de OR voorstelde wordt in 2017 geëvalueerd. Met het plan wordt voorkomen dat uitvaartverzorgers die hun contracturen werken en hun werk net zo goed deden als de jaren daarvoor, er financieel op achteruit gaan.

Ook in 2016 besteedde de OR veel aandacht aan het Klantencentrum. De raad woonde informatiesessies bij, doorgrondde verbeterinitiatieven (waaronder de plannings-tool) en verbeterde het sociaal kader voor de 60plus-medewerkers. De OR blijft de ontwikkelingen op de voet volgen omdat de implementatie van de veranderingen nog niet vlekkeloos verloopt. Ook bij de veranderingen op de afdeling IT was de OR nauw betrokken. Hoewel deze niet werden ingegeven door FIT, waren de gevolgen voor de medewerkers niet minder groot. De OR vindt dat, wanneer er een kenniskloof is, er sprake moet zijn van een gedeelde

verantwoordelijkheid tussen werkgever én medewerker. Een doorlopend opleidingsplan moet dit in de toekomst voorkomen. En dat geldt natuurlijk integraal voor geheel de organisatie.

De feedback die de OR ontving van de afdeling IT over zijn rol bij de veranderingen, leidde direct tot een aanscherping van de werkwijze van de OR. Dit is meteen in de praktijk gebracht bij de inrichting van een nieuwe marketingorganisatie. Adviezen van de OR over de voortgang van het persoonlijk ontwikkel plan en het verhelderen van teamopdrachten binnen de marketingorganisatie werden overgenomen. Ook werd op verzoek van de OR het sociaal kader nogmaals aangescherpt rondom ontwikkelbare medewerkers.

De OR kijkt terug op een druk maar leerzaam jaar en hoopt dat hij met zijn weloverwogen adviezen en instemmingen zowel de medewerkers als het Bestuur heeft kunnen bijstaan.

Ondernemingsraad België

De Ondernemingsraad in België volgt de ontwikkelingen van de organisatie en haar medewerkers op de voet. In 2016 vergaderde de raad tien keer met een normale agenda. Tevens was er twee maal een Economische Financiële Informatie-vergadering (EFI). Het voorjaar stond onder andere in het teken van de voorbereidingen van de OR-verkiezingen die in mei zijn gehouden. Verder werden elke maand de kerncijfers en de personeelsbewegingen besproken. De OR bekeek vier maal de kwartaalcijfers en de jaarcijfers van 2016 tijdens de EFI-vergaderingen. Er is onderhandeld over verhogingen van e-maaltijdcheques

voor bepaalde groepen van het personeel (verzekeringen en holding). Ook bracht de OR advies uit over het salarisbeleid en de snellere uitbetaling van al onze medewerkers. Dit advies is door het management overgenomen. Verder boog de OR zich over enkele kleinere reorganisaties binnen het bedrijf.

In samenwerking met het Comité voor Preventie en Bescherming op de Werkvloer is onderzoek gedaan naar het psycho-sociale welzijn van de medewerkers. Het ging onder andere over werkdruk, pesten op de werkvloer en seksuele intimidatie. Hieruit volgde een project betreffende de meer- en overuren van de medewerkers van Verzorging.

Kortom, in 2016 deed de OR België er alles aan om het welzijn van de medewerkers centraal te stellen zonder daarbij de economische aspecten van het bedrijf uit het oog te verliezen.

Samenstelling Ondernemingsraad Nederland

Mw. A. van den Boogaard
Mw. C. van den Broek
S. van Berkel (tot en met 22 februari 2016)
J. Cornelisse
R. Dautzenberg
R. de Gier
B. Jongeneel
B. de Lange
L. Liebreks
N. van der Loop, voorzitter vanaf 1 oktober 2016
Mw. E. van der Meer
E. Michielsen (vanaf 17 juni 2016)
J. Mulderij
R. Mutsaers
Mw. A. van Nunen
G. Opdenoordt, voorzitter tot en met 30 september 2016
Mw. M. Visser
Mw. M. Willems, ambtelijk secretaris

Samenstelling Ondernemingsraad België

WERKGEVERSAFVAARDIGING

Effectieve leden

- J. van der Putten (voorzitter)
- L. Verstraete

Plaatsvervangende leden

- W. Vermeiren
(plaatsvervangend voorzitter)
- G. Hanciaux

WERKNEMERSAFVAARDIGING

Effectieve leden

Bedienden:

- Mw. M. Verhoeven (ACV)
- A. Floréal (ACV)
- J. Chapa (CGSLB)

Kaderleden:

- K. de Buck (ACV)

Plaatsvervangende leden

Bedienden:

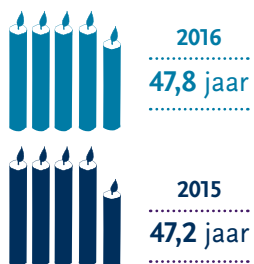
- J. Charpentier (CGSLB)

Kaderleden:

- R. Bulcke (ACV)

Nederland

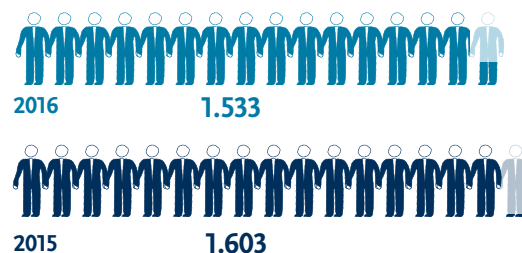
GEMIDDELDE LEEFTIJD



DUUR DIENSTVERBAND



AANTAL MEDEWERKERS

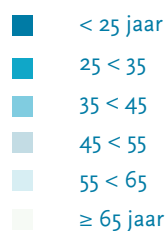
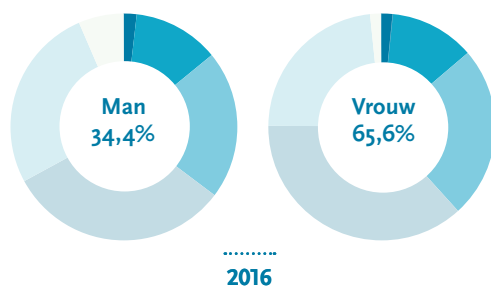


MEDEWERKERS IN DIENST



Sector	2016	fte	2015	fte
Coöperatie en Verzekeren	65	57	85	77
Holding-Stafdiensten	180	156	188	162
Klantencentrum	179	139	183	142
Uitvaartdiensten	703	407	738	414
Uitvaartverzorging	382	256	383	265
Vastgoed	24	22	26	24
Totaal	1.533	1.038	1.603	1.084

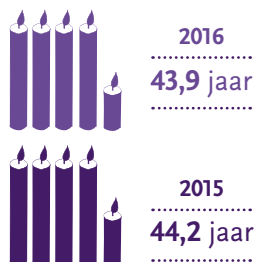
LEEFTIJDOPBOUW



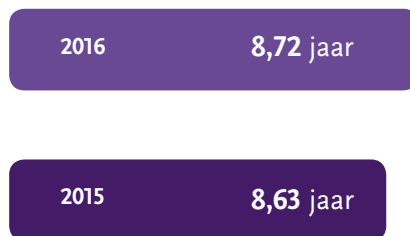
	2016		2015	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
< 25 jaar	9	14	12	19
25 < 35	66	126	75	138
35 < 45	111	242	134	258
45 < 55	168	372	172	389
55 < 65	139	233	132	213
≥ 65 jaar	34	19	39	22
Totaal	527	1.006	564	1.039
Percentage	34,4%	65,6%	35,2%	64,8%

België

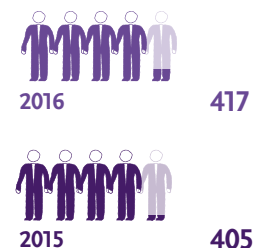
GEMIDDELDE LEEFTIJD



DUUR DIENSTVERBAND



AANTAL MEDEWERKERS

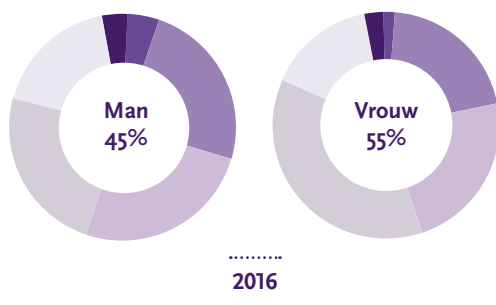


MEDEWERKERS IN DIENST



Sector	2016	fte	2015	fte
Holding-Stafdiensten		41,39		36,39
Verzekeren		239,35		228,45
Uitvaart		90		84,60
Totaal		370,74		349,74

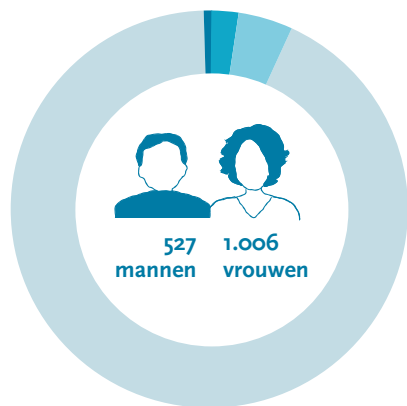
LEEFTIJDOPBOUW



Leeftijdsgroep	2016		2015	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw
< 25 jaar	9	3	6	1
25 < 35	47	47	51	46
35 < 45	48	53	46	49
45 < 55	45	84	52	75
55 < 65	34	36	31	34
≥ 65 jaar	5	6	7	7
Totaal	188	229	193	212
	45%	55%	47,7%	52,3%

Nederland

VERDELING MAN/VROUW

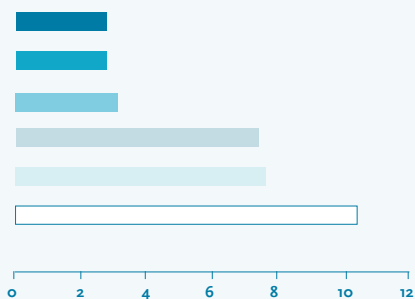


2016

	2016			2015		
	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw
Directie	7	5	2	7	5	2
Hoger kader	32	23	9	33	25	8
Midden kader	68	28	40	76	34	42
Overige medewerkers	1.426	471	955	1487	500	987
Totaal	1.533	527	1.006	1.603	564	1.039

Hoger kader: Leidinggevend rapporterend aan de sectordirecteur én functieniveau 17 en hoger.
Midden kader: Leidinggevend, niet zijnde hoger kader.

VERZUIM



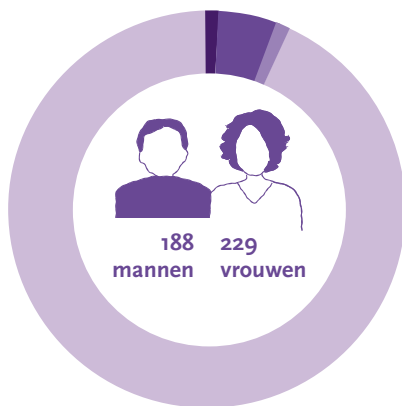
2016

6,69%

	2016		2015	
■ Holding en Stafdiensten	2,77%	■ Holding en Stafdiensten	2,52%	
■ Vastgoed	2,85%	■ Vastgoed	0,96%	
■ Verzekeren	3,07%	■ Verzekeren	3,76%	
■ Uitvaartverzorging	7,42%	■ Uitvaartverzorging	7,33%	
■ Uitvaartdiensten	7,50%	■ Uitvaartdiensten	5,48%	
□ Klantencentrum	10,24%	□ Klantencentrum	10,24%	
Totaal	6,69%	Totaal	5,47%	

België

VERDELING MAN/VROUW

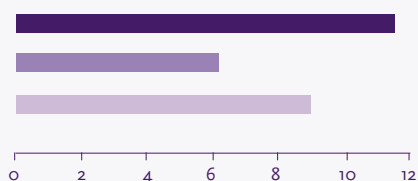


2016

	2016			2015		
	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw
Directie	4	3	1	3	1	2
Hoger kader	21	13	8	22	15	7
Midden kader	10	2	8	10	3	7
Overige medewerkers	382	170	212	370	174	196
Totaal	417	188	229	405	193	212

Hoger kader: Leidinggevend rapporterend aan de sectordirecteur én functieniveau 17 en hoger.
Midden kader: Leidinggevend, niet zijnde hoger kader.

VERZUIM



8,84%

2016

	2016		2015	
Holding & Stafdiensten	11,62%		Holding en Stafdiensten	8,96%
Verzekeren	6,36%		Verzekeren	7,80%
Uitvaart	9,22%		Uitvaart	8,50%
Totaal	8,84%		Totaal	8,38%



‘Er was veel meer mogelijk dan we dachten’

Op zestigjarige leeftijd overleed Lucia’s broer Hans, plotseling, aan een hartstilstand. Als echte PSV-supporter kreeg hij een afscheid in stijl. ‘Voor alle gasten was er een petje en een sjaal.’

‘Onze Hans was een levensgenieter’, vertelt Lucia. ‘Hij hield van lekker eten, een biertje in de kroeg en een goede discussie op z’n tijd. Een echte vrijgezel was het ook, maar getrouwd met zijn grote liefde PSV. Hans was rood-wit in hart en nieren, hij ging naar elke wedstrijd. Voetbal was zijn leven, en zo moest dus ook zijn afscheid zijn.’

Vorgevoel

‘Op woensdagmiddag werd ik gebeld door het ziekenhuis: het ging niet goed met mijn broer, of ik zo snel mogelijk kon komen?’ Dat was schrikken. Een week eerder had-ie nog bij ons gegeten, zoals hij regelmatig deed. Mijn man Fons en ik zijn naar het ziekenhuis gereden en ik ben vanuit de auto

zó het ziekenhuis in gerend. Op de Intensive Care kwam de verpleegkundige al naar me toe. Mijn vorgevoel was raak: ik was te laat. Hans was ’s ochtends met hartklachten vanuit de huisarts naar de Intensive Care gebracht. Ze hebben alles geprobeerd, maar konden niets meer doen. Hij overleed vlak voordat ik bij hem was.’

Zevenhonderd voetbalshirts

‘Hans en ik hadden eigenlijk nooit over de dood gesproken, maar als zijn zus wist ik wel wat hij wilde. Zo hoefde ik over zijn kleding niet lang na te denken: het uitshirt van PSV, zijn grote liefde. Op donderdagochtend kwam Peer, onze uitvaartverzorger, en hebben we de crematie voorbereid.



We vonden een mooie locatie waar de dienst ook 's avonds kon worden gehouden; zo kon iedereen, zonder gedoe, naar zijn afscheid komen. We kozen voor het PSV-stadion als afbeelding op het rouwkaartje en regelden een voorganger die zelf ook PSV-fanaat is. In Hans' appartement hadden we de avond daarvoor bovendien zevenhonderd voetbalshirts, sjaals en petjes gevonden. We besloten de ruimte te versieren met die shirts. Alle sjaals en petten deelden we uit aan de gasten.'

Er was zó veel mogelijk

'Al onze ideeën resulteerden in een prachtig en passend afscheid voor Hans. Er was ook zó veel mogelijk, veel meer dan we dachten. De aankleding met zijn voetbalshirts, maar ook de voorganger die de dienst – of 'avondwedstrijd', zoals hij het noemde – helemaal in voetbalsferen hield. Het paste allemaal zó bij Hans. Onze zoon, zijn neef, sprak mooie woorden en zette een flesje bier op de kist. Ik hield een speech, er was muziek van ABBA (waar onze Hans stiekem groot fan van was) en speciaal voor hem draaiden we 'Brandend Zand', omdat hij dat nummer in elke kroeg wel een keertje aanvroeg. Na afloop een pilsje, een kaasje en een worstje; precies zoals Hans het zou hebben gewild. Zijn as hebben we bij de Herdgang uitgestrooid.'

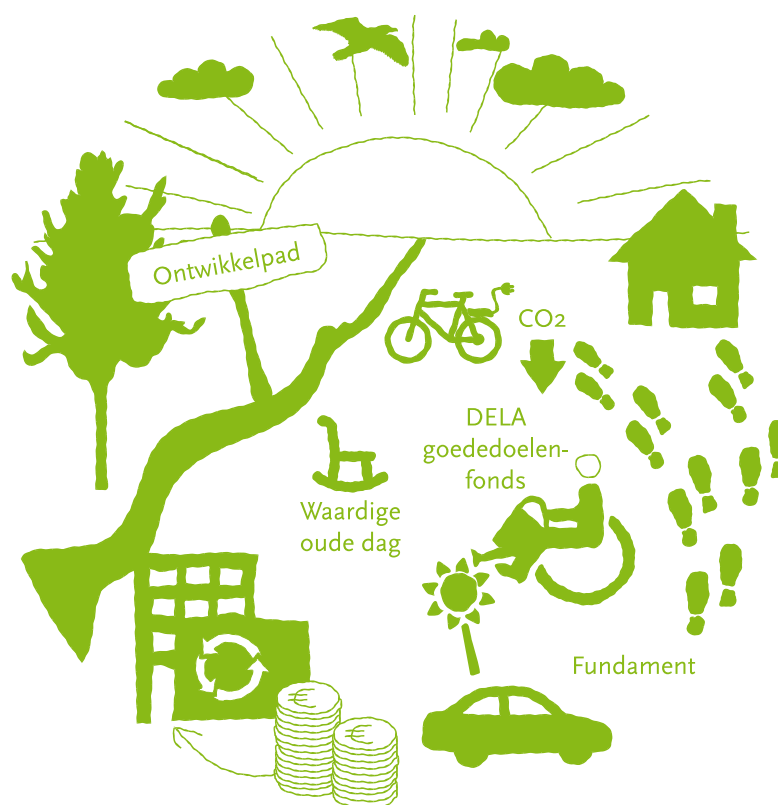
Jezelf blijven, dat heeft hij ons meegegeven

'Het leven is een stukje minder kleurrijk zonder mijn broer. Hans was altijd eerlijk, rechte doorzee. Waar hij maar kwam bracht hij gezelligheid mee. Ik mis zijn eigenheid; jezelf blijven, dat heeft hij ons écht meegegeven. Ik ben daarom ontzettend dankbaar dat we op deze persoonlijke manier afscheid hebben kunnen nemen. Dat onze Hans weg is, is niet te snappen. Hans is door een slechte scheidsrechter voortijdig teruggefloten, zo noemde de voorganger het treffend. Maar zijn leven hebben we op een prachtige manier gevierd en op zijn manier afgesloten. Wij blijven zijn grootste supporter.'

'We vonden een mooie locatie waar de dienst ook 's avonds kon worden gehouden; zo kon iedereen, zonder gedoe, naar zijn afscheid komen.'

Onze omgeving

Wij zijn altijd trouw gebleven aan onze coöperatieve wortels. Maar DELA is ook altijd in staat gebleken om op tijd de bakens te verzetten en zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden of waar mogelijk het voortouw te nemen en nieuwe wegen in te slaan. We beseffen dat snel inspelen op nieuwe ontwikkelingen alleen maar belangrijker is geworden.



Hoge drempels voor diegenen die dat het hardst nodig hebben

Het aantal nieuwe uitvaartverzekeringen dat in Nederland wordt afgesloten, neemt af. Steeds vaker kiezen Nederlanders ervoor om online af te sluiten. Daarom hebben we afgelopen jaren het online kanaal versneld verder uitgebouwd. Dit verstevigde ons marktaandeel in de verkoop van nieuwe polissen behoorlijk. Daar zijn we uiteraard blij mee. Maar er zijn ook zorgen. Landelijk onderzoek geeft aan dat één op de zes huishoudens kampt met betalingsachterstanden. We zien dat mensen met een minimum inkomen hun uitvaart minder vaak verzekeren (30 procent minder ten opzichte van 2013). Als gevolg van wetgeving (Bgfo 3 ingevoerd op 1 januari 2013) moeten de kandidaat-verzekerden separaat advies- en distributiekosten betalen. De omvang hiervan, die bepaald is door de nieuwe richtlijn, wordt als hoog ervaren. Wanneer de kandidaat-verzekerde gebruik maakt van face-to-face contact betaalt hij zeven tot vijftien keer meer advies- en distributiekosten, dan wanneer hij kiest voor online afsluiten. De kanaalkeuze van de klant lijkt hierdoor gestuurd te worden, hetgeen wij geen goede ontwikkeling vinden. Zelfs als geen verzekering wordt afgesloten, volgt een rekening voor advieskosten. Dit is moeilijk te begrijpen als het om een eenvoudige uitvaartverzekering gaat. Ook hier worden mensen met een laag inkomen het hardst geraakt. Terwijl juist bij families zonder enige financiële buffer een uitvaartverzekering - die op maandbasis ergens tussen de €15 en €20 kost voor een jong gezin met twee kleine kinderen - van toegevoegde waarde is. Gezinnen met lage inkomens of financiële problemen voelen zich onzeker en willen graag advies, maar kunnen daarvoor direct bij het afsluiten geen honderd euro (gemiddeld adviesbedrag) vrijmaken. Deze onnodige drempel heeft maatschappelijk ongewenste gevolgen. Wij worden hierin

gesteund door bewindvoerders die bij schuldsanering bewust de uitvaartverzekeringen in stand houden of zelfs opnieuw sluiten. In 2016 hebben wij dit maatschappelijke probleem aangekaart via de media en in gesprekken met belangrijke stakeholders. In 2017 brengen wij dit probleem onder de aandacht van de politiek in Den Haag.

En-bloc clauses: acceptabel of niet?

In veel levensverzekeringen zitten zogenaamde 'en-bloc clauses'. Daarmee kunnen polisvoorwaarden eenzijdig aangepast worden door de verzekeraar. Deze clauses worden als zeer klantvriendelijk gezien en in productvergelijkingen door consumentenorganisaties negatief gewaardeerd. Wij zien dat anders. Vanuit de solidariteitsgedachte van onze coöperatie is een en-bloc clause naar onze mening bij langlopende levensverzekeringen onontbeerlijk. Er kunnen zich altijd onvoorziene omstandigheden voordoen die het nakomen van de verplichtingen in gevaar brengen. Er kan zonder deze clause ook een oneerlijke situatie ontstaan tussen leden die al lang bij ons zijn en nieuwe. Bij DELA hebben wij verzekerden in de boeken uit 1937, het jaar van onze oprichting. De leden van het eerste uur hebben precies dezelfde polisvoorwaarden als het kind dat gisteren op een polis werd bijgeschreven. Dat kan doordat wij in de loop der tijd meerdere keren de en-bloc clause hebben gehanteerd, om de polis aan te passen aan de nieuwe mogelijkheden en eisen van de tijd.

In 2016 zijn de voorbereidingen getroffen om al onze leden vanaf 1 januari 2017 de mogelijkheid te geven hun uitvaartverzekering af te kopen of premievrij te maken. In totaal voor zo'n 1,4 miljoen polissen met bijna 3 miljoen verzekerden. Deze aanpassing is zorgvuldig voorbereid en goedgekeurd door de Algemene Vergadering.

Onze leden hebben het laatste woord bij wijziging van polisvoorwaarden. Solidariteit is de basis van onze coöperatie. Bij DELA dragen we zowel elkaars lusten als elkaars lasten.

De uitdagingen van digitalisering en globalisering

Waar in vele Europese landen – ook in Nederland en België – samenlevingen uiteen worden gedreven en er buitenproportioneel aandacht wordt besteed aan immigratie- en vluchtelingenvraagstukken, ervaren wij dat er juist behoefte is aan het slaan van nieuwe bruggen om de uitdagingen van digitalisering en globalisering het hoofd te bieden. De digitale informatie- en communicatietechnologie raakt vele facetten van het dagelijks leven. Het grijpt overal op in. Ze creëert legio mogelijkheden, maar zorgt ook voor ingrijpende veranderingen die mensen onzeker en bang maken. Veel “witte boorden werk” verdwijnt, computers, systemen en robots rukken op om taken over te nemen en werkprocessen grondig te veranderen. En ook al gaat het er telkens om de dienstverlening beter te maken, het proces vereist een enorm aanpassingsvermogen. Bovendien mag niet vergeten worden dat als alles transparant wordt, mensen niet meer kunnen schuilen achter hun eigen illusies en dromen. Wat voor hen waar en van waarde was, lijkt uiteen te spatten. Dan is de terugtocht naar de eigen vertrouwde kring een aantrekkelijk alternatief. We mogen dit niet onderschatten. Als werkgever én als coöperatie met een bijzonder grote achterban beseffen wij dat we moeten werken aan draagkracht om het tempo van veranderingen bij te kunnen houden. Ook hier geldt weer dat gewerkt moet worden aan solidariteit, ongeacht rang of stand, ongeacht opleidingsniveau en ongeacht leeftijd.

Reputatie

DELA heeft in de afgelopen decennia een goede reputatie opgebouwd. Ook geniet DELA een grote algemene bekendheid. Onze reputatie wordt bepaald door alles wat we met elkaar laten zien, zeggen en doen. Het is ons dagelijks gedrag dat voor het vertrouwen zorgt. Een goede reputatie is voor ons van essentieel belang, aangezien het bestaansrecht van DELA als financiële dienstverlener om vertrouwen draait.

Periodiek volgen wij de ontwikkeling van onze reputatie. We doen dit aan de hand van de RepTrak-methodiek. Dit is een wereldwijd gebruikt reputatie-onderzoek ontwikkeld door de Erasmus Universiteit en het Reputation Institute. We meten het gevoel dat mensen bij DELA hebben (pulse) en de aspecten waarop dit gevoel is gebaseerd (aanjagers van reputatie). In het verslagjaar is onze reputatie verder verstevigd. Onze reputatiescore bij het algemeen publiek is uitgekomen op 73. Dit houdt ons in de top van financiële instellingen met een goede reputatie. De reputatie onder leden bleef met een score van 81 erg hoog en is iets om trots op te zijn. Onze ambitie is die op minimaal 80 te houden. Onze reputatie onder niet-leden ontwikkelt zich gestaag. De score in 2016 kwam uit op 65 (ten opzichte van 63 in 2015). Onze producten en dienstverlening maken ook bij niet-leden positief het verschil. Minder zichtbaar zijn onze maatschappelijke inspanningen. Ook daarvan blijkt uit de meting dat we in 2016 een stap in de goede richting hebben gezet. Onze campagne “Wat je meegeeft, is wat je straks achterlaat” heeft daaraan zeker bijgedragen.

Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid

Coöperatie DELA richt zich op de continuïteit van het leven en wil dat haar klanten de toekomst zo zorgeloos mogelijk tegemoet kunnen zien. Daarom willen we onze wereld op een gelijkwaardige of zelfs betere manier achterlaten voor de huidige en toekomstige generaties. De impact op het milieu willen we terugbrengen, zowel die van onze eigen organisatie als van de uitvaarten die wij regelen. Tegelijkertijd kijken we waar we met onze kennis en specialismen nieuwe maatschappelijke domeinen kunnen betreden.



Ons MVO model

Groene uitvaart

In 2030 willen we de kennisspecialist zijn in de uitvaartbranche en marktleider in klimaatneutrale uitvaarten. Ons doel voor de middellange termijn (2025) is een reductie van de CO₂-uitstoot met de helft ten opzichte van 2014. Eén van de eerste stappen is een besparing van energie in onze eigen activiteiten. We analyseerden hiervoor ons energiegebruik in de uitvaartcentra en crematoria. Er zijn slimme meters geplaatst waardoor we beter kunnen sturen op energieverbruik. Hierdoor reduceerden we onze CO₂-uitstoot al met 13% ten opzichte van 2014.

Als eerste landelijke speler in de uitvaartbranche tekende DELA in het najaar van 2016 een toetredingsovereenkomst met GreenLeave. Deze stichting richt zich op de bevordering van duurzaamheid in de uitvaartbranche. De ondertekening is voor ons het startschot om aan alle toetredingseisen van GreenLeave te gaan voldoen. Zo moeten GreenLeave-leden bewezen duurzame producten in de volle breedte van hun assortiment actief aanbieden.

De toetredingseisen gaan niet alleen over vermindering van onze footprint, maar ook over goed werkgeverschap, ondersteuning van maatschappelijke initiatieven en bezit van het Keurmerk Uitvaartzorg. Aan de meeste eisen voldoen we al. De overige realiseren we in 2017.

Alternatieven voor lijkbezorging

De ontwikkeling van (duurzame) alternatieven voor cremieren en begraven komt in een stroomversnelling. Er is in Nederland behoefte aan alternatieven bij een breed publiek. Daarom werkt de uitvaartwereld aan nieuwe technieken zoals resomeren (techniek waarbij loog wordt gebruikt) en cryomeren (vriesdroogtechniek). DELA onderzoekt een milieuvriendelijke optie voor lijkbezorging, die door de piëteitsvolle werkwijze ook geschikt is voor toepassing op grote schaal: ecoleren. Deze nieuwe techniek zet het lichaam van de overledene om in een inactief biologisch poeder. In vergelijking met cremieren is voor ecoleren minder energie nodig, onder meer omdat de energie die tijdens het proces vrijkomt direct wordt hergebruikt. De uitstoot van typische uitvaartafvalstoffen, zoals kwik, amalgaam en formaldehyde wordt gereduceerd en ook pathogene stoffen en resten van medische stoffen worden geneutraliseerd. DELA is in gesprek over een samenwerking met het Ierse bedrijf EcoLegacy dat de nieuwe techniek ontwikkelt. Tegelijkertijd streven we naar samenwerking met andere uitvaartondernemingen om gezamenlijk meerdere alternatieve vormen van lijkbezorging te verkennen.

Waardige oude dag

DELA heeft in de afgelopen decennia steeds grotere cirkels getrokken rondom de dienstverlening bij uitvaarten. We willen als coöperatie steeds meer kunnen betekenen in het leven van onze leden. Zo richten wij ons met nabestaandenzorg op het

verder helpen van leden in de periode na de uitvaart. Onze notaris-service en hulp bij voogdij en bij schenken voorkomen problemen na een overlijden door ze juist bij leven goed te regelen. We zien de waardigheid van de oude dag in onze samenleving in het gedrang komen. Ouderen op hoge leeftijd wonen vaker en langer zelfstandig thuis. Een groot deel van hen ervaart beperkingen in het dagelijks handelen. Veel leden krijgen daarmee te maken. Coöperatie DELA wil ze helpen zich thuis en veilig te voelen in hun leefomgeving.

Om erachter te komen of en wat wij kunnen betekenen voor een waardige oude dag, hielden we in 2016 onder leden een enquête en een stakeholderdialoog. Duidelijk werd dat financiële zekerheid, goede woon- en leefomstandigheden, gezondheid en een sociaal netwerk belangrijk zijn. Deze uitkomsten gebruiken we om in de komende periode nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.

Duurzame bedrijfsvoering

Het fundament van ons MVO beleid in Nederland richt zich op het verduurzamen van onze bedrijfsvoering. Behalve om het verkleinen van onze footprint gaat het om duurzaam en goed omgaan met onze mensen en om maatschappelijk verantwoord beleggen.

In 2021 willen we vijftig procent CO₂-reductie realiseren voor onze kantoren, leaseauto's, zakelijk verkeer en woon-werk verkeer ten opzichte van 2014. In 2016 realiseerden we 5% reductie. Voor het kantoor van DELA Vastgoed installeerden we in 2016 energiezuinige lampen en in totaal 54 zonnepanelen. Deze panelen leveren naar verwachting een kwart van het jaarlijkse verbruik van het kantoor op. Het kantoor heeft nu energielabel A.

Verder willen we in 2020 de helft minder papier gebruiken dan in 2015. We stelden een papierbesparingsplan op gericht op bewuster printen en het digitaliseren van onze processen. In 2016 was het papierverbruik al met 8% verminderd door bewustwording bij medewerkers.

DELA goededoelenfonds

Met het thema “Onbeperkt!” roept ons goededoelenfonds mensen met een beperking op om als vrijwilliger iets goeds te doen voor een ander. Dat heeft geleid tot ruim driehonderd aanvragen van mensen met een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking in 2016. Dit is een verdubbeling ten opzichte van 2015. Met de inzet van hun kwaliteiten en talenten hielpen zij anderen.

Op de Supportbeurs vroeg het goededoelenfonds aandacht voor een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Op deze beurs, voor mensen met een fysieke beperking, kregen de deelnemers de kans om hun initiatief toe te lichten (pitchen) voor een jury. Bijna negentig mensen waagden de stap naar het podium. Alle deelnemers kregen een prijs, variërend van 100 tot 1000 euro.

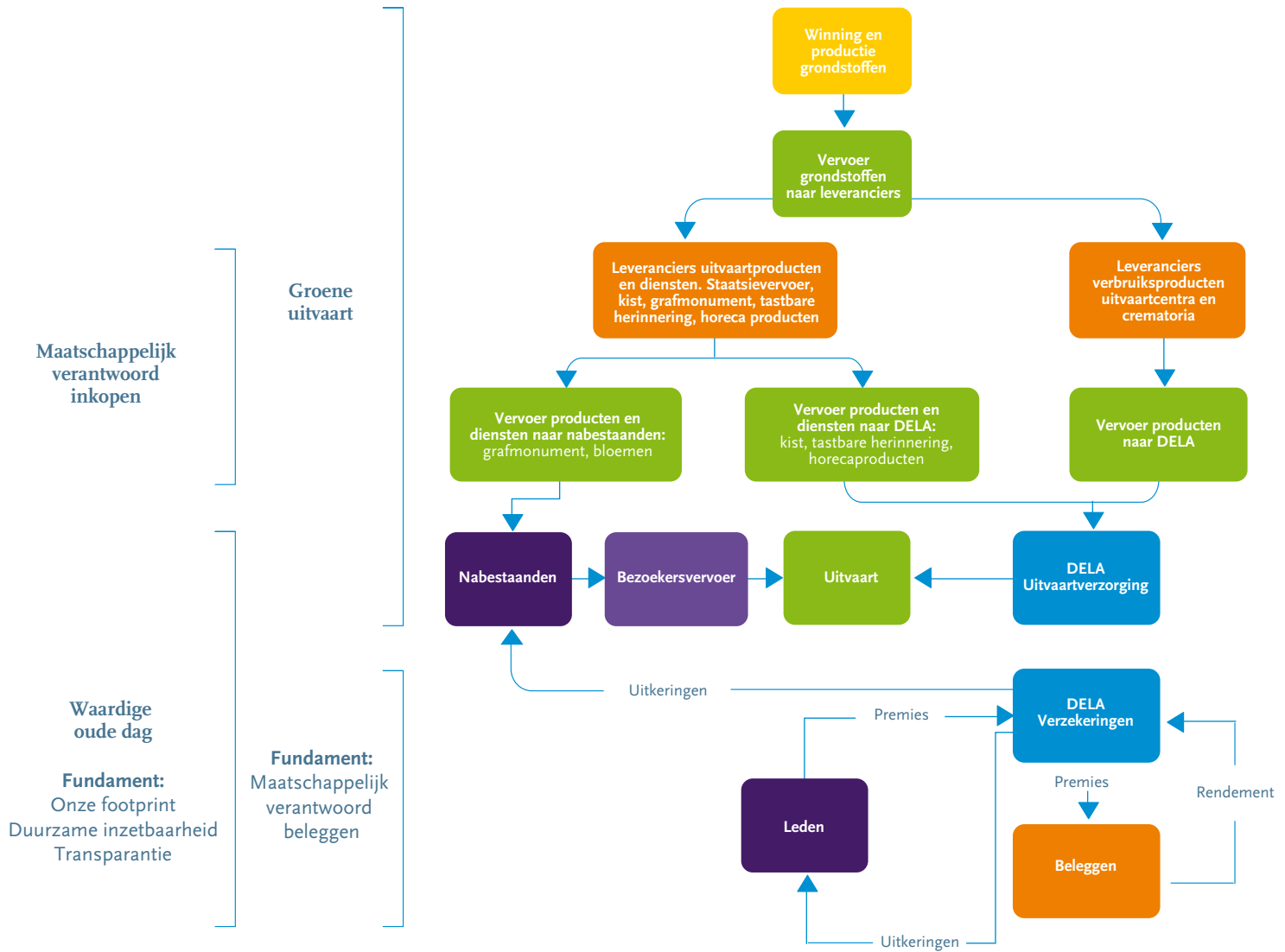
Ook werd op de Supportbeurs een prijs uitgereikt voor de meest inspirerende Nederlander met een beperking die iets goeds doet voor de samenleving. Deze prijs - de eerste Gouden Venus van Milo – is door DELA in het leven geroepen en bedacht door Marc de Hond (cabaretier) die ook ambassadeur is van het goededoelenfonds.

Als resultaat van een intensieve campagne op sociale media brachten meer dan 39.000 belangstellenden hun stem uit op 1 van de 100 genomineerden.

Uiteindelijk gingen de meeste stemmen naar Roos Prommenschenkel. Ze ontving behalve de eerste Gouden Venus van Milo ook € 10.000. Dat bedrag komt ten goede aan haar Foundation waarmee zij zich inzet voor een betere toegankelijkheid van treinen voor mensen met een beperking.

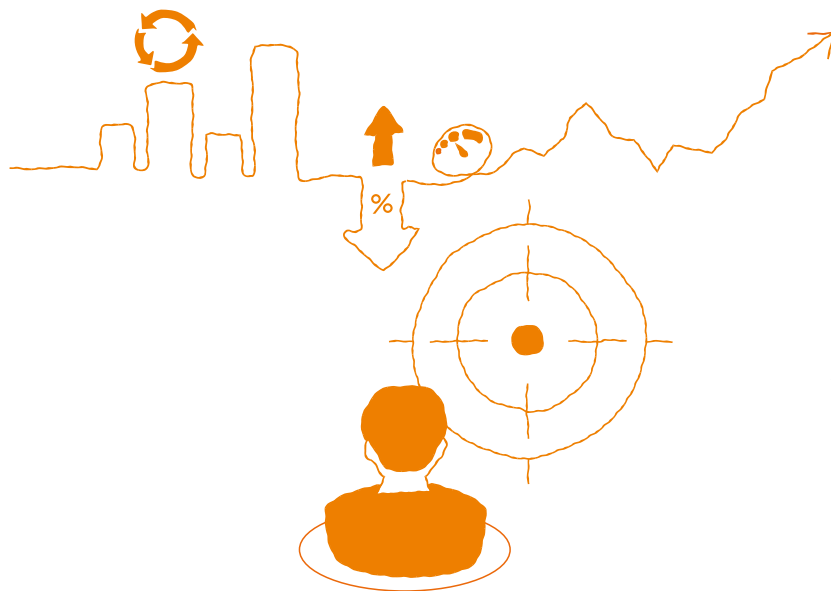
‘Deze uitkomsten
gebruiken we om in de
komende periode nieuwe
producten en diensten
te ontwikkelen.’

MVO thema's



Onze vooruitzichten

Wij blijven groeien, zowel in leden als in omzet. Dat maakt onze coöperatie sterker. De kern van onze dienstverlening – het verzekeren en verzorgen van uitvaarten – blijven wij in een ruime context plaatsen. Wij maken een begin met een verdere internationale expansie en zullen nieuwe domeinen verkennen, vooral op het gebied van zorg voor ouderen. De operationele resultaten zullen verder verbeteren mede door structurele kostenbesparingen. In 2017, een jubileumjaar vanwege ons tachtigjarig bestaan, leggen wij de focus op het sterker en wendbaarder maken van onze coöperatie. Dit vraagt om draagkracht en een gezamenlijke inspanning van alle collega's.



Lage rente, lage inflatie

Ofschoon het dieptepunt voorbij lijkt, gaan we voorsnog uit van een aanhoudende lage rentestand, waarbij de inflatie in de uitvaartkosten ook historisch laag blijft. Onze solvabiliteitspositie is robuust en kan veel hebben. Daarnaast spraken wij in 2016 met onze leden een nieuw winstdelingssysteem af waarbij de kracht van de coöperatie optimaal benut wordt. Lusten en lasten worden in dit systeem keurig verdeeld. De beleggingsopbrengsten en opgebouwde buffers komen ten goede aan de waardevastheid van onze verplichtingen, maar wanneer de rentestand te laag is, vragen wij een extra bijdrage van onze leden in de vorm van meer premie.

Gezien de aanhoudende lage rentestand en de onzekerheden met betrekking tot de politieke en economische ontwikkelingen is het lastig om een uitspraak te doen over onze financiële vooruitzichten. In ons basisscenario gaan we uit van een beleggingsrendement van 5% en een uitvaartinflatie van maximaal 2%.

Doorzetten met FIT programma


Het kostenbesparingsprogramma ligt op koers. Medio 2017 verwachten wij € 17 miljoen per jaar aan structurele besparingen in Nederland te realiseren. Dat is ruim 7% van de totale kosten. Vanwege de vele noodzakelijke IT-inspanningen houden we qua realisatietermijn nog een slag om de arm, maar het uiteindelijke doel verandert niet. In België start een soortgelijk programma om ruim €5 miljoen te besparen.

Gespreide groei

Omzetgroei verwachten wij vooral in het verzekeringsbedrijf. In België gaan we ervan uit dat de goede netto aanwas van de afgelopen jaren aanhoudt. In Nederland verwachten wij wat meer uitvaartverzekeringen en spaarverzekeringen te verkopen. De sterke groei van de afgelopen jaren in overlijdensrisicoverzekeringen is vanwege toenemende concurrentie en een afnemende vraag naar hypotheek moeilijk vol te houden. Door de veranderende bevolkingssamenstelling zijn de groeimogelijkheden in het uitvaartbedrijf beperkt in zowel Nederland als België. Voor België komt daarbij dat we uit efficiency-overwegingen het aantal locaties terugbrengen wat ten koste zal gaan van omzet. Dit zal ook enige impact hebben op de personele bezetting.

Wendbaar, weerbaar en waarachtig

Om tijdig te kunnen inspelen op de snelle en opeenvolgende ontwikkelingen in onze omgeving, blijven wij onze wendbaarheid verder ontwikkelen. Door alle digitale veranderingen weet niemand hoe de wereld er over vijf tot tien jaar uitziet. Daarom moeten we alert zijn, ons snel kunnen aanpassen en waar mogelijk vooruitlopen. Al die veranderingen vragen veel van de organisatie en individuele medewerkers. We zijn er voor elkaar en laten elkaar niet in de steek. We gaan de weerbaarheid van onze mensen vergroten, zodat we collectief en individueel tegen een stootje kunnen. We zorgen dat de kern van onze cultuur, waar het écht om draait, overeind blijft. We blijven waarachtig en zullen met onze vernieuwde troeven het verschil blijven maken: 'coöperatie', 'warm en welkom', 'met raad en daad', 'voor eenieder passend' en 'betrouwbaar'.

A group of people is seated in a circle on a grassy area at night. They are illuminated by warm, yellow lights, possibly from a fire pit or small lamps. The background shows a large, modern building with a glass facade, also lit up. The sky is dark with a large, bright, abstract light source that appears to be a fire or a large light fixture, creating a dramatic, high-contrast scene. The overall atmosphere is intimate and communal.

‘We zijn er voor elkaar
en laten elkaar niet
in de steek.’

Corporate Governance



**Het directieteam
Nederland v.l.n.r.:**

V. Klaassen
A. Melisse
S. Schellekens-Lyppens
M. de Jong
E. Doeve
J. van der Putten
J. van Dijk

Het directiecomité België v.l.n.r.:

L. Verstraete

P. Thijs

W. Vermeiren

G. Hanciaux

M. Kluppels

J.A.M. van der Putten

W. Delplace



Good Corporate Governance gaat over zorgvuldig bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. Een belangrijk aspect daarvan is het vinden van een goed evenwicht tussen ondernemerschap, controle en risicobeheersing. Bij DELA organiseren we onze activiteiten vanuit een visie die gericht is op de belangen van onze leden op lange termijn. De risico's die daarmee gepaard gaan, houden we zorgvuldig in het oog.

De kracht van DELA is vooral gelegen in een open dialoog met alle stakeholders. Deze sterkte is gebaseerd op de diep gewortelde cultuur van de organisatie en de kwaliteit van een integere bedrijfsvoering. In dit hoofdstuk over corporate governance komt als eerste het pre-advies van de Raad van Commissarissen aan de orde, gevolgd door het verslag van de Raad van Commissarissen. Daarna wordt beschreven wat in 2016 op de agenda stond van de Algemene Vergadering en welke besluiten de leden hebben genomen. Meer informatie over de (plaatsvervangende) leden van de Algemene Vergadering, de ereleden, de leden van Raad van Commissarissen en het bestuur volgen daarna.

Bedrijfsvoering

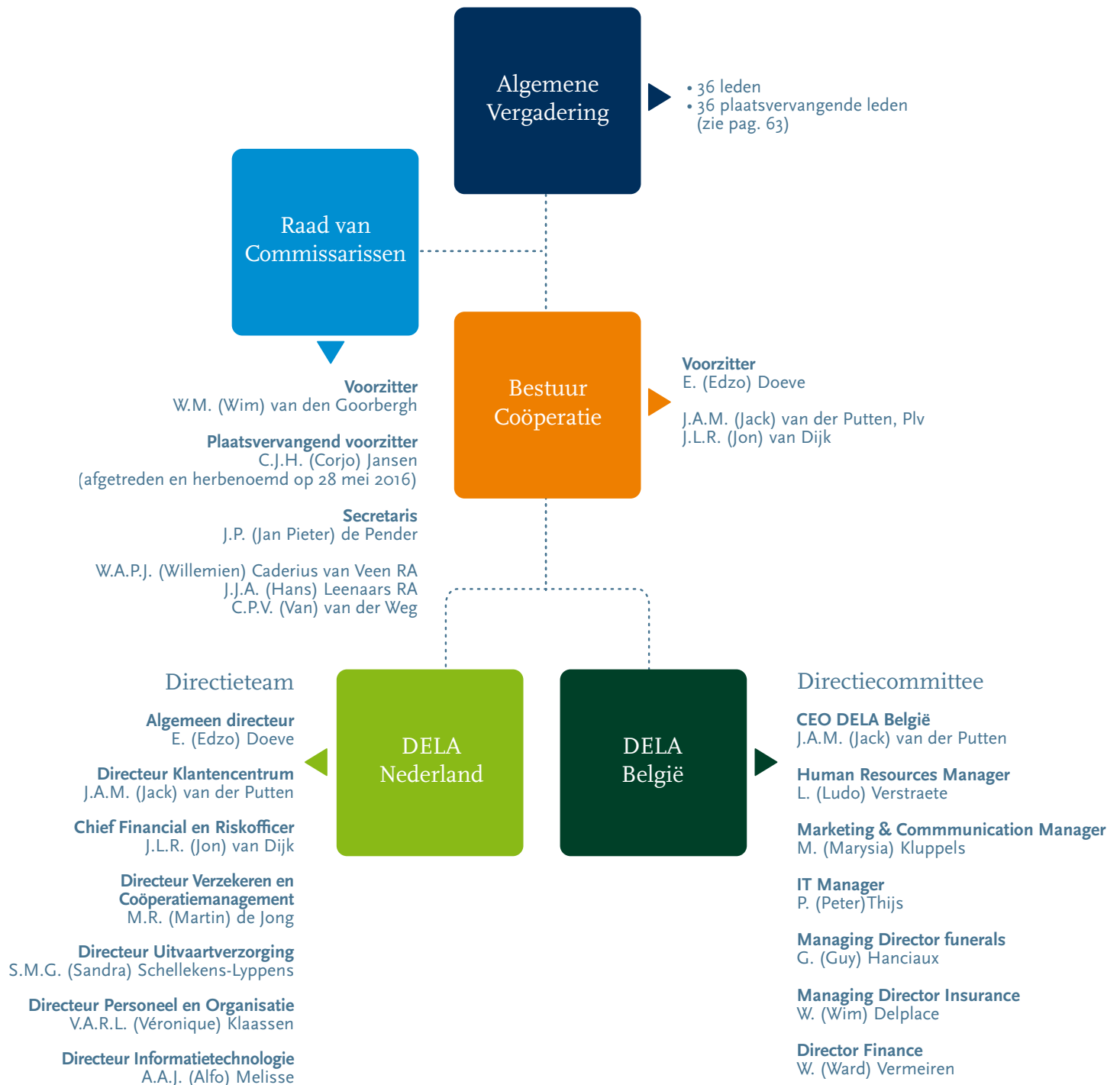
De coöperatie wordt geleid door een bestuur met een voorzitter en twee bestuurders. Samen besturen zij de coöperatie en beheren haar vermogen. Het bestuur legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering over de wijze waarop zij de organisatie leidt. De Raad van Commissarissen ziet toe op de wijze waarop DELA wordt bestuurd. Het bestuur is steeds gehouden de voorafgaande goedkeuring te vragen zowel aan de Raad van Commissarissen als aan de Algemene Vergadering voor die besluiten die staan genoemd in de statuten van de coöperatie. Met dit besturingsmodel is een deskundige en evenwichtige bedrijfsvoering met adequate checks and balances gewaarborgd.

Preadvies

Aan de Algemene Vergadering van DELA Coöperatie te Eindhoven:

Separaat biedt de Raad van Commissarissen u het jaarverslag over 2016 aan. Het jaarverslag bestaat uit het verslag van het Bestuur, de jaarrekening en de overige gegevens, waaronder opgenomen de goedkeurende controleverklaring en de actuariële verklaring. De jaarrekening is door het Bestuur opgesteld en wij stellen u voor de jaarrekening conform de voorgelegde stukken vast te stellen en daarmee de leden van het Bestuur te dechargeren voor het gevoerde beleid gedurende het verslagjaar. Voorts verzoeken wij u de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Organogram



Verslag Raad van Commissarissen

Ontwikkelingen in 2016

De doelstellingen die voor 2016 waren geformuleerd, zijn grotendeels gerealiseerd. De groei bij het verzekeringsbedrijf is over de volle breedte goed. De beoogde groei van het premie-inkomen is ruimschoots behaald en de groei in aantallen verzekerden ook. De resultaten zijn mede te danken aan de hoge productie van de overlijdensrisicoverzekering. Daarbij zijn de marktaandeelen van de verschillende producten hoog. De omzet bij uitvaartverzorging is lager dan begroot uitgekomen. De stijging van het sterftecijfer was minder dan verwacht en het marktaandeel is kleiner geworden. De stijging van de gemiddelde uitvaartkosten is lager uitgekomen dan begroot. Dit is gunstig voor de leden omdat dit de premiestijging beperkt en gunstig voor het exploitatieresultaat omdat er minder beschikbaar gesteld dient te worden voor winstdeling. Het begrote operationele resultaat is, mede dankzij het programma voor structurele kostenbesparing, gerealiseerd. De nettowinst over 2016 is hoog. Dit is het resultaat van de hoge beleggingsopbrengsten in combinatie met de lage uitvaartinflatie en de navenant lagere winstdeling. De groei, kostenbeheersing en de nettowinst zien er derhalve goed uit. De solvabiliteit is vanwege de lage rentestand gedaald. De solvabiliteit zit echter nog ruim boven de norm en de Raad van Commissarissen constateert in zijn toezicht dat DELA adequate maatregelen treft om de solvabiliteit op peil te houden.

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

Tijdens het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen op continue basis toezicht gehouden op en advies uitgebracht aan het Bestuur. In 2016 belegde de Raad van Commissarissen met het Bestuur zes reguliere vergaderingen.

Zoals gebruikelijk vonden daarnaast twee vergaderingen plaats met de Algemene Vergadering. Gedurende het jaar is regelmatig contact geweest tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van het Bestuur. Ook heeft een vergadering plaatsgevonden waarin de groeistrategie aan de orde is geweest. In het licht van de groeistrategie en het jaarplan is tevens uitgebreid gesproken over maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de groeistrategie wordt hier nadrukkelijk rekening mee gehouden en binnen het jaarplan betreft het een van de speerpunten. De Raad van Commissarissen vergaderde twee keer met de Vertrouwenscommissie. Verder hebben de commissarissen ieder een of meer vergaderingen van de Nederlandse Ondernemingsraad met de Bestuursvoorzitter bijgewoond. De Raad van Commissarissen hield toezicht op het algemeen beleid van DELA en de aan haar gelieerde ondernemingen in Nederland en België. De doelstellingen voor 2016, de strategische projecten en de voortgang daarvan werden iedere vergadering besproken. Het programma voor structurele kostenbesparing heeft de benodigde aandacht gekregen in de vergaderingen. Ook de ontwikkelingen op het gebied van risicobeheersing waren een terugkerend onderwerp. Verder is in 2016 veel aandacht besteed aan de beleidswijzigingen van het DELA UitvaartPlan. Belangrijk hierbij was het feit dat afkoop en premievrij maken mogelijk zijn gemaakt voor alle verzekerden met het UitvaartPlan. Ook de wijzigingen in de winstdelingsystematiek waren een onderwerp dat de belangstelling van de Raad van Commissarissen had. Hiervoor is een extra bijeenkomst belegd waarin de methodieken en scenario's uitvoerig zijn doorgrond. In december stond zoals elk jaar de Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) op de agenda van de Raad van Commissarissen.

Ook is aandacht geweest voor de ontwikkelingen in het toezicht door de Autoriteit Financiële Markten en De Nederlandsche Bank en aan ontwikkelingen in wet- en regelgeving. In elke vergadering zijn verder de ontwikkeling van de financiële resultaten en de beleggingsresultaten aan de orde geweest. In 2016 had de Raad van Commissarissen een gezamenlijke vergadering met de Beleggingsadviescommissie. Tijdens deze bijeenkomst werden de ontwikkelingen binnen beleggingen, waaronder de keuze voor de assetmix en de wijze waarop DELA maatschappelijk verantwoord belegd, en de visie van de Beleggingsadviescommissie hierop besproken.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen:

De Raad van Commissarissen onderschrijft het principe dat de Raad van Commissarissen 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 speciale belangen.

- Dr. W.M. van den Goorbergh, voorzitter
- Prof. mr. C.J.H. Jansen, plaatsvervangend voorzitter
(afgetreden en herbenoemd op 28 mei 2016)
- Drs. J.P. de Pender, secretaris
- Mw. drs. W.A.P.J. Caderius van Veen RA
- Prof. dr. J.J.A. Leenaars RA
- C.P.V. van der Weg

Binnen de Raad van Commissarissen van DELA wordt gestreefd naar een evenwichtige en diverse samenstelling van de Raad, ook voor wat betreft de manvrouwverdeling van de zetels. Met de samenstelling zoals deze in 2016 was, meent de Raad van Commissarissen een goede invulling van kennis, ervaring en competenties binnen het gremium te waarborgen.

Commissies

De commissies van de Raad van Commissarissen bespraken een reeks onderwerpen waarover zij de Raad adviseerden. Het ging onder meer om de financiële resultaten, risicobereidheid en -beheersing, interne audit, het beloningsbeleid van de onderneming, de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de performance en remuneratie van het Bestuur. De Audit- en Riskcommissie kwam in 2016 vijf keer samen. Binnen deze commissie is in 2016 veel aandacht geweest voor de optimalisering van de werking van het risicomanagementsysteem. De Remuneratie- en Benoemingscommissie belegde in 2016 drie reguliere vergaderingen. Het functioneren, de prestaties en de beloning van het Bestuur, het Directieteam en de leden van de Identified Staff zijn besproken. Ook zijn de uitgangspunten van het beloningsbeleid, de bijbehorende reglementen en de samenstelling van de Identified Staff aan de orde geweest.

Samenstelling Audit- en Riskcommissie:

Mw. drs. W.A.P.J. Caderius van Veen RA, voorzitter
Drs. J.P. de Pender
Prof. dr. J.J.A. Leenaars RA

Samenstelling Remuneratie- en Benoemingscommissie:

Dr. W.M. van den Goorbergh, voorzitter
Prof. mr. C.J.H. Jansen
C.P.V. van der Weg

Remuneratie Bestuur

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, meerjarendoelstellingen en het jaarplan van DELA. Op basis van de door het Bestuur in 2016 geleverde performance heeft de Remuneratie- en Benoemingscommissie voorgesteld aan de Raad van Commissarissen om variabele beloning toe te kennen. De Remuneratie- en Benoemingscommissie heeft zich hierbij laten adviseren door de Commissie Governance Beloningsbeleid en de Audit- en Riskcommissie. De Raad van Commissarissen nam de voorstellen van de Remuneratie- en Benoemingscommissie over.

Evaluatie van de Raad van Commissarissen

In 2016 heeft de Raad van Commissarissen zijn functioneren geëvalueerd in een zelfevaluatie. Uit de evaluatie blijkt dat de Raad van Commissarissen goed functioneert. De betrokkenheid van de commissarissen bij DELA is groot. Dit komt mede tot uiting in het hoge aanwezigheidspercentage bij de vergaderingen en de gedegen voorbereiding die de commissarissen treffen. De voorzitter speelt daarin een constructieve rol. Het functioneren van de Audit- en Riskcommissie en de Remuneratie- en Benoemingscommissie is adequaat en zaken worden in de commissies gedegen voorbereid voor de Raad van Commissarissen. Het algemene beeld is dat de Raad complementair en pluriform is samengesteld. De Raad maakt een voldoende zorgvuldige en evenwichtige integrale afweging van belangen van alle betrokkenen bij DELA. De relatie tussen de Raad van Commissarissen en het Bestuur wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen.

Permanente educatie

De leden van de Raad van Commissarissen hebben in 2016 een educatieprogramma gevolgd. De voorzitter van de Raad van Commissarissen ziet toe op de aanwezigheid van het programma van permanente educatie voor de Raad van Commissarissen. Het programma heeft tot doel de deskundigheid op peil te houden en daar waar nodig te vergroten. De eerste sessie kende als onderwerp Solvency II. Tijdens de sessie is een overview gegeven van wat Solvency II betekent voor verzekeraars en voor DELA specifiek. Het standaardmodel van de SCR is aan de orde geweest en er is ingegaan op de risicomarge en wat deze voor DELA betekent. De tweede sessie ging over leiderschap en meer specifiek welke zaken van belang zijn bij het aantrekken van een bestuurder of directielid. Er is ingegaan op de verschillen tussen leiderschap en management en op de bright and dark side van leiders en welke consequenties dit met zich kan meebrengen. Beide sessies werden als waardevol ervaren en ze hebben verschillende nieuwe inzichten opgeleverd. De sessies waren plenair en alle commissarissen hebben eraan deelgenomen.

Tot slot

De Raad van Commissarissen bedankt het Bestuur, het Directieteam DELA Nederland, het Managementteam DELA België en de overige medewerkers van coöperatie DELA voor hun inzet en betrokkenheid bij de belangen van de leden, verzekerden, klanten en overige belanghebbenden van coöperatie DELA.

Eindhoven, 21 april 2017
De Raad van Commissarissen



‘Door samen iets goeds te doen voor een ander geven we het leven meer betekenis.’

‘Die tatoeage toont mijn trots, dat ik deel mocht uitmaken van zijn leven’

‘Martijns doel was om alle 4000+ toppen in de Alpen te beklimmen, 82 in totaal. Samen beklommen we er twintig.’ Toen verloor Edgar zijn klimvriend door een tragisch ongeluk in de bergen. De Grandes Jorasses zou zijn laatste top zijn geweest. Hij zou dan de eerste Nederlander zijn geweest met deze prestatie op zijn naam. Een tattoo van de beklimming naar de top van Grandes Jorasses prijkt nu op zijn onderarm.

Martijn en Edgar leerden elkaar vijftien jaar geleden kennen, bij toeval. In de eerste jaren klom Edgar meer ‘steady’ dan Martijn, dat zat ‘m in het leeftijdsverschil. Edgar was tien jaar ouder en voelde zich zelfverzekerder, Martijn was toen net achttien. Maar naarmate de jaren verstreken, draaiden de rollen om. Martijn had zijn hele leven ingericht op het klimmen om zo zijn uiteindelijke doel te kunnen halen. ‘Drie keer per jaar klommen we samen twee weken lang en beleefden we de mooiste avonturen. In de zomer beklommen we zijn geliefde vierduizenders, en in de winter bevroren watervallen.’ De dingen die ze samen deelden bestonden uit veel meer dan alleen klimmen. Het werd een hechte vriendschap, een vriendschap voor het leven.

Domme pech

Tot die bewuste dag aanbrak vorig jaar. Op maandagavond 20 juli spraken ze elkaar nog aan de telefoon. Martijn zou samen met Ueli Steck - een van zijn grote voorbeelden - de Grandes Jorasses beklimmen. De complete Rochefortgraat (een reeks bergkammen) zouden ze overschrijden tot aan de top van de Jorasses. Dit was Martijns droom, dit was voor hem de tocht der tochten. Maar die woensdagochtend bereikte het slechte nieuws Nederland. ‘Ik geloofde het niet, of wilde het niet geloven, tot ik het officiële bericht van de Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging hoorde en wist dat het serieus was. De grond wordt onder je voeten weggeslagen. Dit had ik nooit zien aankomen, al helemaal niet als je zoveel geklommen hebt

‘Zoals Martijn altijd zei:
“Doe wat je wilt Ed. Chase your dreams,
want het kan zomaar over zijn.”

En zo geschiedde, ik heb er
geen seconde spijt van gehad.’

als Martijn. Hij klom altijd safe, zo stond hij ook bekend in de klimwereld. Hij nam altijd de juiste beslissingen.’

Niemand weet precies wat er op de berg gebeurd is, Martijn was op dat moment alleen. Ueli had een andere route gekozen en ze zouden elkaar in het bivakhutje bij de Jorasses weer treffen. Waarschijnlijk is Martijn uitgleden, of heeft hij zich in een onbewaakt moment verstapt en is hij na een val van ongeveer 150 meter in een gletsjerspleet terecht gekomen.

Permanente herinnering

Edgar wist vrijwel meteen dat hij een tattoo wilde laten zetten ter nagedachtenis aan Martijn. Toch zat er nog enige twijfel. ‘Ik werk bij de overheid en wist dus niet zeker of ik het wel moest doen. Maar ik dacht terug aan wat Martijn altijd zei: “Doe wat je wilt Ed. Chase your dreams, want het kan zomaar over zijn.” En zo geschiedde, ik heb er geen seconde spijt van gehad. Ik heb een foto van de Rochefortgraat en de Grandes Jorasses van zijn computer gehaald en op A3-formaat laten afdrukken.’ De tatoeage herinnert Edgar iedere dag nog aan Martijn, maar vooral wanneer hij weer in de bergen is en mooie klimlijnen ziet. ‘Het maakt mij trots, trots dat ik deel mocht uitmaken van zijn leven. Het is een zichtbare herinnering aan mijn beste vriend. Voor altijd, permanent. Ik vind het fijn om over Martijn te praten en me hem te herinneren als mensen ernaar vragen, en op deze manier blijf ik dat doen. Ook als ik straks oud ben en mijn kleinkinderen nieuwsgierig zullen zijn naar die lijn op mijn arm.’





Algemene Ledenvergadering
met leden, Raad van bestuur
en Raad van Commissarissen

Verslag Algemene Vergadering

DELA is een coöperatie van meer dan drie miljoen leden en is in 1937 opgericht om een waardige uitvaart voor iedereen mogelijk te maken. Dat kan dankzij de gezamenlijke kracht van de leden. Leden van DELA bepalen samen de koers die DELA vaart. Polishouders en meeverzekerden van een DELA UitvaartPlan, DELA LeefdoorPlan en/of DELA CoöperatiespaarPlan zijn automatisch lid van de coöperatie.

Bijeenkomsten

Alle leden van DELA zijn onderverdeeld in 36 afdelingen. Elke afdeling wordt vertegenwoordigd door een lid en plaatsvervangend lid. Deze leden vormen de Algemene Vergadering. De leden - eventueel hun plaatsvervangers - komen enkele malen per jaar bijeen om de belangrijkste zaken die zich bij DELA voordoen te behandelen en daarover te adviseren of te beslissen.

Januari

In de vergadering van 16 januari 2016 werd een aantal nieuwe leden welkom geheten (met 'leden' worden ook de plaatsvervangende leden bedoeld). Deze leden zijn in het najaar van 2015 voorgedragen in de DELA Kroniek en op de website van DELA. Er werden geen bezwaren ingediend tegen de voordrachten, zodat de kandidaten werden verkozen. Zij zijn met veel enthousiasme gestart. In 2016 is vervolg gegeven aan de in 2015 begonnen geleidelijke vervanging van de leden in de Algemene Vergadering. Reden hiervoor is

dat eind 2017 veel leden de Algemene Vergadering zouden moeten verlaten vanwege het bereiken van de maximale zittingsduur van 16 jaar. Indien zo veel leden tegelijk de Algemene Vergadering verlaten, kan een kennisachterstand ontstaan en dat is niet goed voor de continuïteit van de coöperatie. Daarom vindt de vervanging geleidelijk plaats. Daartoe is een aantal leden twee jaar eerder afgetreden.

In de vergadering werd verder aandacht besteed aan de begroting van 2016. Ook zijn de vergoedingen voor de Raad van Commissarissen en de leden van de Algemene Vergadering periodiek opnieuw vastgesteld. Verder stonden de voorgenomen beleidswijzigingen van het DELA UitvaartPlan op de agenda. Er is uitgebreid van gedachten gewisseld over het mogelijk maken van afkoop voor alle verzekerden en over de aanpassingen in de winstdelingssystematiek. Mede op basis van deze beraadslagingen zou het bestuur de voorstellen verder uitwerken.

Mei

In de vergadering van 28 mei 2016 werd de jaarrekening over 2015 vastgesteld en werd decharge verleend aan de leden van het Bestuur over het gevoerde beleid en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het toezicht daarop. Op de agenda stond verder de besluitvorming over de beleidswijzigingen van het DELA UitvaartPlan, die in de vergadering van januari waren besproken. Het voorstel om afkoop en premie-vrijmaken van de uitvaartverzekering mogelijk te maken voor alle verzekerden is goedgekeurd, evenals het opnemen van de premie maatregel in de voorwaarden. Verder is goedkeuring gegeven aan de nieuwe methodiek van winstdeling waarbij het bestuur mandaat heeft gekregen om de getalsmatige specificaties daarvan – onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen – vast te stellen. Dit waren belangrijke besluiten voor het waarborgen van de continuïteit van het bedrijf. In de vergadering stond verder de premie-aanpassing voor het DELA UitvaartPlan per 1 januari 2017 op het programma. De premie dient te worden verhoogd met de stijging van de uitvaartkosten, de zogenoemde indexatie, om de verzekering waardevast te houden. De Algemene Vergadering heeft dit deel van de premieverhoging goedgekeurd. Daarnaast heeft DELA de premie maatregel moeten inroepen vanwege de lage rentestand. De premie maatregel heeft tot gevolg dat de premie wordt verhoogd als de rente structureel lager is dan 2%. Een extra premieverhoging in verband met de backservice was niet nodig, omdat DELA volledige winstdeling kon toekennen. In de vergadering werd de heer prof. mr. C.J.H. Jansen voorgedragen door de Raad van Commissarissen voor herbenoeming vanwege het verstrijken van zijn eerste zittingstermijn van vier jaren.

De Algemene Vergadering heeft de heer Jansen benoemd voor de tweede zittingstermijn. Tevens vond in deze vergadering een verkiezing voor de Vertrouwenscommissie plaats. Een lid van de Vertrouwenscommissie, mevrouw Tollenaar, trad af in verband met het rooster van aftreden en stelde zich opnieuw verkiesbaar. Mevrouw Tollenaar is opnieuw gekozen als lid van de Vertrouwenscommissie. Tot slot werd in deze vergadering de zienswijze van de Ondernemingsraad ten aanzien van het kostenbesparingsprogramma FIT uiteengezet door de voorzitter van de Ondernemingsraad.

Opleidingsprogramma

In het najaar van 2016 heeft het jaarlijkse opleidingsprogramma plaatsgevonden voor leden van de Algemene Vergadering. Het programma is vanaf 2016 verplicht voor nieuwe leden, maar staat ook open voor zittende leden. 11 leden hebben deelgenomen aan het programma. Er zijn twee sessies georganiseerd. In de eerste sessie werden de volgende onderwerpen behandeld:

- het verhaal van DELA en de governance;
- begroting en jaarrekening;
- risicomanagement.

In de tweede sessie kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- verzekeringsproducten;
- beleggingen;
- uitvaartverzorging.

Het opleidingsprogramma was succesvol. Er was een goede dialoog tussen de opleiders van DELA en de leden, en ook tussen de leden onderling.

Personalia

Leden en plaatsvervangende leden van de Algemene Ledenvergadering

Achterhoek

Mw. W. Ruesink-Orriëns Lid
W. ten Hooven Plv

Almelo, Enschede e.o.

J. Mulstege Lid
J.J.M. Brouwer Plv

Amsterdam, Amstelveen, Flevoland

W. Brons Lid
A. Prins Plv

Arnhem en Z.O.

Mw. M. van Zwam-Jagers Lid
W. Ankersmit Plv

Breda

C.M. van Eersel Lid
T.A.P. Harrings Plv

Drenthe en N.W. Overijssel

W.F.A. Vroom Lid
W. Scheepstra Plv

Eindhoven

R.P.C. Libregts Lid
Mw. A.C. van Gils-Dirks Plv

Friesland, Groningen

H.J.T. de Jong Lid
J.S. Slager Plv

Gebied om Breda

J. Maas Lid
L.A.M. Everts Plv

Gebied om Eindhoven

C.F.J. Geerts Lid
T. Bergmans Plv

Gebied om Rotterdam

M.M.C. Gerritsen Lid
J.A.M. Heppe Plv

Gebied om 's-Hertogenbosch, Maaskant

P.J.M. van Oss Lid
Drs. J.E.M. Slenter Plv

Gebied om Tilburg

A.F.M. Geerts Lid
M.A.E. van den Boer Plv

Helmond e.o. en Kempenland

Mw. J. Beerens Lid
Mw. D. De Hoon-Sanders Plv

Land van Maas en Waal, Bommelerwaard

A.M.J. van Rijswijk Lid
J.G.J.M. Wennink Plv

Langstraat, Land van Altena

J.P.A.M. Willems Lid
A.J. Brok Plv

Maastricht, Zuid Limburg

A.H.C. Nijpels Lid
R.J.P. van der Burgt Plv

Midden Meierij

J.T.H.M. Schepers Lid
H.J.J. van Gogh Plv

Noord Holland Noord

A. van Wieringen Lid
R. de Graaf Plv

Noord Holland West

Mw. M.M. Scheen Lid
C. Hoogland Plv

Noord Limburg en Land van Cuyk

F. Blok Lid
A. Blok Plv

Oostelijk Midden Limburg

J.A.J. Smits Lid
J. Zeelen Plv

Oostelijke Mijnstreek

E.E.T.M. Kalnenek (vanaf 01-06-2016) Lid
Vacature Plv

Rijnstreek

Mw. Ir. R.M.A.B. Ubachs Lid
T.W.H. de Bruijn Plv

Roosendaal, Bergen op Zoom e.o.

M.L.P.M. Valkenburg Lid
A.T. Wiegeraad Plv

Rotterdam

A.J. Barbier Lid
Vacature Plv

's-Gravenhage, Leiden e.o.

J.M.M. Hoogstraaten Lid
Mw. A. Goes Plv

's-Hertogenbosch, Vught

Mw. Mr. L.M.F. Bonte Lid
G. de Méris Plv

Tilburg

C.C.M. Libregts Lid
Drs. A.C.L.M. Jacob FB Plv

Utrecht Noord en Oost

W.L.A. Meeder Lid
L.G. Schimmel Plv

Utrecht, Utrecht West, Het Gooi

J.W.M. Schuurman	Lid
Mw. I. Dijst	Plv

Veluwe

Mr. J.P. Arts	Lid
Mw. J.M. Spruijt	Plv

Westelijk Midden Limburg, Westelijke Mijnstreek

D.L.A.M. Bindels	Lid
Vacature	Plv

Z.O. Brabant en Brabantse Peel

K. Beket	Lid
F.J.J. Paumen	Plv

Zeeland

Mw. J.M.E. Tollenaar-Will	Lid
R. Noët	Plv

Zuid Holland Zuid

C.M.J. Mierop	Lid
Mr. A. Scheurwater	Plv

Ereleden

Prof. Mr. F.H.J.J. Andriessen
Mr. J.H. Blaauw
Dr. J. Kremers
J.A.G. Dirks
Drs. A.J.M. Lauvenberg
A.W.M. van de Zande
Prof. Mr. S.C.J.J. Kortmann
F.H.J. Boons



Drs. E. (Edzo) Doeve (1956) - Voorzitter Bestuur

Edzo Doeve is in 2004 bij DELA gestart als voorzitter van het Bestuur van DELA Coöperatie U.A. Vanaf 1984 is hij verbonden geweest aan AMEV in verschillende (buitenlandse) functies, laatstelijk als lid van de Hoofddirectie van AMEV Verzekeringen N.V. Zijn opleidingen genoot hij in Groningen (kandidaats rechtsgeleerdheid en doctoraal geschiedenis) en in Italië en Washington D.C., U.S.A. waar hij zijn master of arts degree behaalde op de vakgebieden internationale politiek, internationale economie en financiële analyse. Binnen DELA richt Edzo Doeve zich als bestuursvoorzitter op het algehele beleid en meer specifiek op de coöperatie, besturing verzekeren en uitvaartverzorging, HRM, communicatie, MVO, internal audit, juridische zaken en compliance.



Ir. J.A.M. (Jack) van der Putten (1959) - Lid Bestuur en plaatsvervangend voorzitter

Jack van der Putten heeft naast zijn studie bedrijfskunde aan de Technische Universiteit van Eindhoven ook een masteropleiding gedaan aan het Tias. Hij is zijn loopbaan gestart bij Delta Lloyd te Amsterdam. Vervolgens heeft hij diverse leidinggevende functies bekleed bij Interpolis. Sinds 1996 is hij werkzaam bij DELA. Eerst in de functie van directeur bij het uitvaartbedrijf en vervolgens als CEO van DELA België. In 2010 is Jack van der Putten benoemd tot bestuurder in het Bestuur van DELA Coöperatie. Binnen DELA heeft Jack van der Putten verder diverse portefeuilles, waaronder IT en Inkoop en hij heeft de operationele verantwoordelijkheid over het Klantencentrum. Ook is hij verantwoordelijk voor DELA België.



J.L.R. (Jon) van Dijk RA (1957) - Lid Bestuur en CFRO

Jon van Dijk startte zijn loopbaan in 1976 bij Van Dien & Co (later PwC) Accountants, tegelijkertijd met het volgen van de accountantsopleiding bij het N.I.V.R.A. die hij in 1984 afrondde. In 1988 maakte hij de overstap naar het bedrijfsleven als financieel manager bij Kuipers Installaties B.V. Hij trad in 1994 bij DELA in dienst als directeur binnendienst. Binnen deze functie was hij onder meer verantwoordelijk voor Finance. Later werd deze functie aangeduid als financieel directeur. Sinds enige jaren is Jon van Dijk tevens verantwoordelijk voor de beleggingsportefeuille en in 2014 is hij toegetreden tot het bestuur van DELA Coöperatie als CFRO. Binnen het bestuur is Jon van Dijk verantwoordelijk voor finance, control, actuaariaat, risicomangement en beleggingen, waaronder de vastgoedorganisatie.

Raad van Commissarissen



Dr. W.M. (Wim) van den Goorbergh (1948)

De heer Van den Goorbergh is econoom en bankier. Hij studeerde econometrie aan de Universiteit van Tilburg en was daarna van 1971 tot 1980 aan deze instelling werkzaam bij de vakgroep Algemene Leer en Geschiedenis van de Economie. Van 1980 tot 2002 was hij werkzaam bij de Coöperatieve Rabobank in diverse leidinggevende functies, laatstelijk als plaatsvervangend voorzitter en CFO van de Raad van Bestuur. Sindsdien was en is hij actief als toezichthouder en bestuurder bij diverse ondernemingen en instellingen, zoals NIBC Bank, Bank Nederlandse Gemeenten en kenniscentrum LAVA. Hij is voorzitter van de Stichting Stabat Mater. Als lid van de Adviescommissie Toekomst Banken (Commissie-Maas) legde hij mede de basis voor de Code Banken. Sinds 2007 is de heer Van den Goorbergh lid van de Raad van Commissarissen van DELA. Hij vervult sinds de aanvang van het commissariaat het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen. Tevens is hij voorzitter van de Remuneratie- en Benoemingscommissie.



Prof. mr. C.J.H. (Corjo) Jansen (1961)

De heer Jansen is sinds 1998 hoogleraar rechtsgeschiedenis en vanaf 2007 hoogleraar rechtsgeschiedenis en burgerlijk recht aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij studeerde Nederlands Recht aan de Rijksuniversiteit Utrecht en promoveerde in 1987. Na zijn studie werkte hij als docent, hoofddocent en (bijzonder) hoogleraar aan de Universiteiten van Leiden, Groningen en Amsterdam. Daarnaast heeft de heer Jansen rechtsprekende ervaring. Van 2003 tot 2010 was hij verantwoordelijk voor de algemene en financiële gang van zaken binnen de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Radboud Universiteit Nijmegen in de functie van decaan. Verder is de heer Jansen voorzitter van het dagelijks bestuur van het Onderzoekcentrum Onderneming & Recht en van het Centrum voor Postacademisch Juridisch Onderwijs. Ook heeft hij zitting in redacties van diverse wetenschappelijke tijdschriften op het gebied van rechtsgeleerdheid.

De heer Jansen is lid van de Raad van Commissarissen van DELA sinds 2012. Zijn expertise binnen de Raad ligt op het gebied van human resource en remuneratie, governance, juridische aangelegenheden en compliance. De heer Jansen is sedert 1 juni 2015 vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen en hij is tevens lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie.



Dr. J.P. (Jan Pieter) de Pender (1954)

De heer De Pender studeerde Engels aan de Universiteit van Nijmegen en werkt sinds 1977 in het onderwijs. Van 2008 tot 2016 was hij directeur van de afdeling vwo en tweetalig vwo aan De Nassau, een brede scholengemeenschap te Breda. Sinds augustus 2016 geeft hij weer een aantal uren les en ondersteunt hij bestuur en directie als beleidsmedewerker onderwijs en organisatie. Daarnaast vervult hij diverse bestuursfuncties, met name in het verenigingsleven. Sinds 1985 is de heer De Pender verbonden aan DELA. Tot het aanvaarden van het commissariaat bij DELA is hij van 1985 tot 2009 lid geweest van de Algemene Vergadering van DELA en heeft hij van 1998 tot 2009 in de Vertrouwenscommissie van DELA gezeten. De heer De Pender is sinds 2009 lid van de Raad van Commissarissen. Bij aanvang van zijn commissariaat is hij benoemd tot secretaris van de Raad. Naast het behartigen van de belangen van de leden van de coöperatie gaat zijn speciale aandacht uit naar riskmanagement en audit en is hij lid van de Audit- en Riskcommissie.



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

Mevrouw Caderius van Veen is interim-manager en bestuursadviseur. Zij studeerde Bedrijfseconomie en Accountancy aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Van 1984 tot 2005 werkte zij bij Unilever in diverse leidinggevende functies op het gebied van procesveranderingen en ICT en als financieel manager/ controller. Daarna vervulde zij de rol van CFO/Group Controller bij Herman Jansen Nederland BV. Ook vervulde zij een aantal bestuursfuncties. Tevens is mevrouw Caderius van Veen actief als toezichthouder in de pensioenwereld, bij de Stichting Bedrijfspensioenfonds voor de Agrarische en Voedselvoorzieningshandel, bij het familiebedrijf Toorank en bij een woningcorporatie en tot 2016 bij de Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Drinkindustrie. Sinds 2014 is mevrouw Caderius van Veen lid van de Raad van Commissarissen van DELA. Binnen de Raad van Commissarissen richt zij zich specifiek op finance, riskmanagement, audit en IT. Zij is dan ook lid van de Audit en Riskcommissie en sinds 1 juni 2015 ook voorzitter van deze commissie.



C.P.V. (Van) van der Weg (1955)

De heer Van der Weg is na zijn studietijd in 1974 bij de Douane gaan werken. Hij was daar gedurende 15 jaar in verschillende disciplines werkzaam en vervulde diverse managementfuncties. In die periode heeft hij tevens gestudeerd aan het Opleidingsinstituut Financiën voor Verificateur van 's Rijksbelastingen. Na twee jaar als manager gewerkt te hebben bij de Keuringsdienst van Waren werd hij in 1991 directeur van de Stichting Kwaliteitsgarantie Vleeskalversector. Daarnaast werd hij in 1998 statutair directeur van drie vennootschappen in vee-verzekeringen en kwaliteitscontroles. Dit bedrijf is uitgegroeid tot een bedrijf met 650 medewerkers met tevens een vestiging in België en Denemarken. De heer Van der Weg voert de directie van deze onderneming.

Van 1998 tot 2005 was de heer Van der Weg lid van de Algemene vergadering van DELA en later ook van de Vertrouwenscommissie DELA. Vanwege een verhuizing werd het lidmaatschap beëindigd. Vanaf 2008 is de heer Van der Weg lid van de Raad van Toewijzing van het DELA goeddoelenfonds. Sinds juni 2015 is de heer Van der Weg lid van de Raad van Commissarissen. Binnen de Raad gaat de aandacht van de heer Van der Weg uit naar het behartigen van de belangen van de leden van de coöperatie, naar de economische en beleidsvraagstukken, naar human resources en managementdevelopment en naar de marketing- en communicatieaangelegenheden. De heer Van der Weg is tevens lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie.



Prof. dr. J.J.A. (Hans) Leenaars RA (1952)

De heer Leenaars studeerde Bedrijfseconomie aan de Hogere Economische School te Rotterdam en Accountancy via het NIVRA. Hij promoveerde in 1993. Hij heeft een groot aantal publicaties op zijn naam staan en heeft vele lezingen in binnen- en buitenland verzorgd. Van 1988 tot 2000 was hij lid van de Raad van Bestuur van de Robeco Groep. Na een tweejarig intermezzo als bestuursvoorzitter van SNS Reaal Groep werd hij in 2002 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van BNG, binnen welk gremium hij primair verantwoordelijk was voor treasury, funding en capital markets. De heer Leenaars was tevens voorzitter van BNG's kredietcommissie.

In 1993 en 1994 was de heer Leenaars vice-voorzitter van het Koninklijk NivRA. Hij houdt momenteel een aantal externe commissariaten. Sinds 1994 is de heer Leenaars verbonden aan de Universiteit van Amsterdam als hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging. Sinds juni 2015 is de heer Leenaars lid van de Raad van Commissarissen van DELA. Binnen de Raad van Commissarissen richt hij zich specifiek op finance, beleggingen en riskmanagement. Hij is dan ook lid van de Audit- en Riskcommissie.

Respect tonen, dat is voor uitvaartvervoerder Frans het belangrijkste

‘Rust uitstralen is cruciaal’, zegt Frans Goossens, senior medewerker binnen het team Breda. Met zijn team is hij verantwoordelijk voor DELA Uitvaartvervoer. Na een sterfgeval komen Frans en een collega als eersten namens DELA bij nabestaanden aan huis.

‘In het verleden kreeg ik wel eens de vraag of ik haast had als ik de mensen staand te woord stond. Dat moet anders, besepte ik. Nu neem ik de tijd en ga ik altijd zitten als we mensen informeren over de vervolgstappen. Ook als er nog drie andere meldingen in mijn telefoon staan. Mensen horen er niets van te merken hoe druk we het hebben. Indien nodig wordt een ander team opgeroepen.’

In goede handen

Frans begon in 1980 als automonteur. Hij onderhield ook auto’s van een taxibedrijf in Breda en na verloop van tijd deed

hij zelf ook taxiriten. Daar zaten soms ritten bij voor coöperatie DELA, en zo kwam Frans in aanraking met de wereld van het uitvaartvervoer. ‘Ik was pas 21 jaar en de eerste keer maakte diepe indruk op mij. Ik keek de kunst af van collega’s en zag al snel verbeterpunten, zoals een onhandig geparkeerde auto.’ Oog voor detail, dat typeert Frans. ‘We zijn de ambassadeurs van DELA. Wat ik wil meegeven is dat hun dierbare bij ons in goede handen is. Eerlijkheid is dan ook heel belangrijk. Als ik het antwoord op een vraag niet weet, dan zeg ik dat. Ik geef de vraag dan door aan de uitvaartverzorgers. Die is verantwoordelijk voor de inhoudelijke begeleiding van de uitvaart.’



Familie ondersteunen

'Het is een mooi beroep, al maak je ook schrijnende gebeurtenissen mee. Zo kwam ik bij een gezin dat hun dochtertje na ruim 39 weken zwangerschap had verloren. De ouders wilden het kindje graag zo lang mogelijk bij zich houden, dag en nacht. Ze vroegen daarom om twee koelinstallaties. Ik heb hen toen op de mogelijkheid van lichte balseming gewezen, thanatopraxie. Dat kan sinds enkele jaren. Een groot voordeel is dat je dan geen koeling nodig hebt. Dat sloot precies aan bij hun wens. Het was fijn om de familie zo te kunnen ondersteunen en hun grote verdriet een klein beetje te verlichten.'

Na een aangrijpende ervaring kan Frans terecht bij zijn collega's. 'Ook ons rugzakje is wel eens vol. We letten daarom goed op elkaar. Als iemand van ons zich ineens anders gedraagt, dan praten we daar met hem over. Onze manager Ludo organiseert regelmatig een koffie-uurtje, waarin we alles van ons af kunnen praten.'

Voldoening

'Bij een overbrenging van het huisadres naar het uitvaartcentrum loopt een van ons voor het voertuig uit.

Daarover krijgen we regelmatig complimenten. Het tonen van respect voor overledenen en de nabestaanden is voor ons belangrijk. Het doet mij veel als mensen, ondanks hun verdriet, ons bedanken. Dat geeft veel voldoening. Ik mag dit werk nog tien jaar doen, en ik zal het jammer vinden wanneer ik moet stoppen.'

**'We zijn de
ambassadeurs van
DELA. Wat ik wil
meegeven is dat
hun dierbare
bij ons in goede
handen is.'**

Samengevatte jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2016

(na resultaatbestemming)

x € 1.000	31 december 2016		31 december 2015	
ACTIVA				
Immateriële vaste activa		100.343		112.575
Beleggingen				
1. Onroerende zaken	1.315.669		1.373.572	
2. Deelnemingen	579		714	
3. Overige financiële beleggingen				
- Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren	1.610.815		1.427.845	
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	1.860.833		1.624.329	
- Vorderingen uit hypothecaire leningen	206.135		216.879	
- Vorderingen uit andere leningen	7.989		13.321	
- Beleggingen in liquide middelen	47.535		27.203	
- Andere financiële beleggingen	243.519		108.796	
		5.293.074		4.792.659
Vorderingen				
1. Overige vorderingen	98.844		190.064	
		98.844		190.064
Overige activa				
1. Onroerende zaken in eigen gebruik	73.672		85.198	
2. Overige vaste bedrijfsmiddelen	24.895		26.665	
3. Voorraden	2.234		2.848	
		100.801		114.712
Overlopende activa				
1. Lopende rente en huur	1.993		1.299	
2. Overige overlopende activa	12.350		12.484	
		14.343		13.783
Liquide middelen		114.253		79.103
		5.721.658		5.302.895

Geconsolideerde balans per 31 december 2016

(na resultaatbestemming)

x € 1.000	31 december 2016		31 december 2015	
PASSIVA				
Groepsvermogen				
Eigen vermogen	1.015.744		878.456	
Aandeel derden	1.197		1.575	
		1.016.941		880.031
Vorzieningen		195.663		198.145
Technische voorzieningen		4.062.701		3.850.195
Langlopende schulden		145.627		134.367
Kortlopende schulden en overlopende passiva		300.726		240.157
		5.721.658		5.302.895

Geconsolideerde operationele winst- en verliesrekening over 2016

x € 1.000	2016		2015	
VERZEKERAAR				
Baten				
Premieopbrengsten	399.569		367.090	
Directe opbrengst beleggingen	196.067		192.915	
Overige omzet	1.654		1.659	
Totaal baten		597.290		561.664
Lasten				
Verzekeringstechnische lasten	362.436		334.036	
Personeelskosten	49.228		45.701	
Acquisitiekosten	35.117		37.398	
Andere bedrijfskosten	27.646		23.500	
Totaal lasten		474.427		440.635
Operationeel resultaat verzekeraar		122.863		121.029

Geconsolideerde operationele winst- en verliesrekening over 2016

x € 1.000	2016		2015	
UITVAARTVERZORGER				
Baten				
Omzet uitvaartverzorging	234.593		235.939	
Directe kosten uitvaartverzorging	(106.902)		(107.946)	
Bruto marge		127.691		127.993
Lasten				
Personeelskosten	75.516		73.740	
Andere bedrijfskosten	53.781		51.042	
Financiële lasten	842		1.090	
Totaal lasten		130.139		125.872
Operationeel resultaat uitvaartverzorger		(2.448)		2.121
Operationeel resultaat		120.415		123.150
Overige baten en lasten				
Indirect rendement beleggingen	144.222		(76.465)	
Bijzondere baten	5.519		2.425	
Bijzondere lasten	(35.417)		(22.377)	
Gift DELA goededoelenfonds	(687)		(477)	
Afschrijving handelsnamen	(9.560)		(10.399)	
		104.077		(107.293)
Resultaat voor winstdeling		224.492		15.857
Winstdeling		31.237		54.618
Resultaat voor belastingen		193.255		(38.761)
Belastingen		(56.035)		9.906
Belang van derden		68		(199)
Resultaat na belastingen		137.288		(29.055)

Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening

1 Algemene toelichting

1.1 Activiteiten

De activiteiten van DELA Coöperatie U.A. ('DELA Coöperatie'), statutair gevestigd in Eindhoven Oude Stadgracht 1, KvK-nummer 17012026, en haar groepsmaatschappijen ('de Groep') bestaan uit verzekeren en uitvaartverzorging. Deze activiteiten vinden plaats in Nederland en België.

1.2 Consolidatie

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.

2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

2.1 Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Alle bedragen luiden in duizenden euro's, tenzij anders is aangegeven. De in deze jaarrekening tussen haakjes opgenomen getallen zijn negatief.

De waardering van activa en passiva 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 opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. 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 geworden.

2.2 Discretionaire winstdeling

Winstdeling wordt actuarieel berekend en heeft een voorwaardelijk karakter. De verwerking van de discretionaire winstdeling vindt plaats via de post overige technische voorzieningen. De toevoeging van het bedrag dat DELA Coöperatie onder de overige technische voorzieningen voor discretionaire winstdeling heeft bestemd, geschiedt ten laste van het resultaat.

2.3 Technische voorzieningen

Verzekeringscontracten

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 toereikendheidstoets).

Uitvaartverzekeringen voor eigen rekening en risico

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 verwachte toekomstige uitkeringen (inclusief reeds toegekende winstaandelen) aan polishouders of andere begunstigten, onder aftrek van toekomstige premies. Het overgrote deel van de technische voorziening voor uitvaart- en levensverzekeringen voor eigen rekening en risico zoals gesloten in Nederland is berekend volgens de zuivere netto methode tegen 2,75 procent interest en op basis van de overlevingstafel GBMV 1995-2000, waarbij gebruik wordt gemaakt van grondslagen met betrekking tot sterfte en interest. Het overgrote deel van de technische voorziening voor uitvaart- en levensverzekeringen voor eigen rekening en risico zoals gesloten in België is berekend volgens de zuivere netto methode tegen de gebruikelijke interest ten tijde van ingang en op basis van de overlevingstafel HD dan wel MK-FK, 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.

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

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.

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. Voor enkele kleinere technische voorzieningen worden afwijkende grondslagen gehanteerd. De geactiveerde acquisitiekosten worden op de voorziening in mindering gebracht.

3 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

3.1 Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de omzet - bestaande uit premie-inkomen, beleggingsopbrengsten en opbrengsten uit uitvaartverzorging - en de uitkeringen, kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben. Verliezen kunnen al gerealiseerd worden zodra zij voorzienbaar zijn.

4 Financiële instrumenten en risicobeheersing

De 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 verplichtingen uit hoofde van verzekerings- en beleggingscontracten overtreffen. De belangrijkste beleggingsdoelstelling in het verzekeringsbedrijf is de maximalisatie van het verwachte rendement op de activa binnen het toegestane risicokader.

5 Mutatieoverzicht eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen luiden als volgt:

	2016	2015
Stand per 1 januari	878.456	902.730
Geconsolideerd netto resultaat	137.288	(29.055)
Herwaardering crematoria		2.622
Overige mutaties		2.158
Stand per 31 december	1.015.744	878.456

6 Solvabiliteit

Met ingang van 1 januari 2016 is Solvency II van kracht. Dit houdt o.a. in dat de methode om de solvabiliteit te berekenen, is veranderd. Onder Solvency II wordt meer dan voorheen rekening gehouden met de risico's die in de balans van de verzekeraars zijn opgenomen. DELA hanteert het zogeheten standaardmodel voor haar berekeningen. Hierbij wordt uitgegaan van de door Europees toezichthouder EIOPA gepubliceerde rentetermijnstructuur (inclusief Ultimate Forward Rate en Volatility Adjustment) per ultimo 2016. De in het kader van de DayOne (openingsbalans Solvency II) rapportage aan DNB gerapporteerde bedragen worden hieronder als vergelijkende cijfers getoond.

Per 31 december is DELA Verzekeringen N.V. gefuseerd met DELA Natura- en levensverzekeringen N.V., waardoor voor DELA Verzekeringen N.V. per eind 2016 geen afzonderlijke solvabiliteitsgegevens zijn opgenomen. De vereiste solvabiliteit is vastgesteld rekening houdend met de in paragraaf 4 toegelichte verzekeringsrisico's.

	31-12-2016		31-12-2015	
	Aanwezige solvabiliteit	Vereiste solvabiliteit	Aanwezige solvabiliteit	Vereiste solvabiliteit
DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.	2.090.493	821.234	1.459.342	767.114
DELA Verzekeringen N.V.	nvt	nvt	200.482	172.776
DELA Coöperatie	1.992.085	832.935	1.568.068	908.939
Solvabiliteitsmarge Coöperatie DELA		1.159.150		1.379.063

7 Technische voorzieningen

De specificatie luidt als volgt:	31-12-2016	31-12-2015
Technische voorziening:		
- Bruto	4.139.556	3.918.703
- Herverzekeringsdeel	(14.630)	(11.868)
- Overrentedeling	857	
	4.125.783	3.906.835
Geactiveerde acquisitiekosten	(63.082)	(56.640)
Stand per 31 december	4.062.701	3.850.195

Het verloop in de technische voorzieningen is als volgt:	2016	2015
Stand per 1 januari	3.850.195	3.591.189
<i>Toevoegingen ten laste van de W&V-rekening</i>		
- Premie	284.310	268.360
- Intrest	117.695	112.244
- Winstdeling	31.237	54.618
- Overname/conversie portefeuille	3.141	41.013
- Uitkeringen	-120.235	-121.295
- Deelpremie voor overlijden	-97.766	-93.669
- Overige mutaties	566	501
- Geactiveerde acquisitiekosten	-6.442	-2.766
Stand per 31 december	4.062.701	3.850.195

8 Omzet

De geografische omzetverdeling is als volgt:	2016	2015
Premie-inkomen Nederland	307.429	281.715
Opbrengst uitvaartverzorging Nederland	179.613	179.129
Totaal Nederland	487.042	460.845
Premie-inkomen België	92.140	85.373
Opbrengst uitvaartverzorging België	54.980	56.810
Totaal België	147.120	142.183

Eindhoven, 20 mei 2017
DELA Coöperatie

Het Bestuur

Drs. E. Doeve MAIA
Ir. J.A.M. van der Putten MMO
J.L.R. van Dijk RA

De Raad van Commissarissen

Dr. W.M. van den Goorbergh
Drs. J.P. de Pender
Prof. mr. C.J.H. Jansen
Mw. drs. W.A.P.J. Caderius van Veen RA
C.P.V. van der Weg
Prof. Dr. J.J.A. Leenaars

Overige gegevens

Statutaire winstverdeling

Volgens artikel 26 van de statuten stelt het Bestuur de jaarrekening over het afgelopen boekjaar op, inclusief het voorstel tot resultaatbestemming.

Voorstel tot resultaatbestemming 2016

Voorgesteld wordt het positieve resultaat na belastingen van € 137.288 toe te voegen aan de overige reserves. Vooruitlopend op de vaststelling door de Algemene Vergadering is deze resultaatbestemming reeds in de jaarrekening verwerkt.

Resultaatbestemming 2015

De jaarrekening 2015 is vastgesteld in de Algemene Leden Vergadering van 28 mei 2016. De Algemene Leden Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Verklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de leden van de Algemene Vergadering en de Raad van Commissarissen van DELA Coöperatie U.A.

Ons oordeel

De samengevatte jaarrekening 2016 van DELA Coöperatie U.A. te Eindhoven, bestaande uit de samengevatte balans per 31 december 2016 en de samengevatte winst-en-verliesrekening over 2016 met bijbehorende toelichtingen, is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2016 van DELA Coöperatie U.A.

Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2016 van DELA Coöperatie U.A. op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 1, 2 en 3 van de toelichting.

Samengevatte jaarrekening

De samengevatte jaarrekening 2016, zoals opgenomen op pagina 73 tot en met 81, bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening 2016 en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening 2016 van DELA Coöperatie U.A. en onze controleverklaring daarbij. De samengevatte jaarrekening en de gecontroleerde jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 21 april 2017.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2016 van DELA Coöperatie U.A. in onze controleverklaring van 21 april 2017.

Verantwoordelijkheid van het bestuur en de raad van commissarissen voor de samengevatte jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van grondslagen zoals beschreven in punt 1, 2 en 3 van de toelichting.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de coöperatie.

Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarrekening 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810, "Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten".

Amsterdam, 20 mei 2017

Deloitte Accountants B.V.

C.J de Witt RA

Colofon

DELA Coöperatie U.A.
Oude Stadsgracht 1
5611 DD Eindhoven

Telefoon 040 260 16 01
E-mail info@dela.org

Tekst

Coöperatie DELA

Fotografie

Clea Betlem
Coöperatie DELA

Realisatie

Beeldvang creatieve communicatie, Weert

Druk

De Budelse, Budel

Papier

MultiArt® Silk

We zijn benieuwd wat u van ons
jaarverslag vindt. We nodigen u
uit om een reactie te geven via
communicatie@dela.org



‘Herinneringen levend houden’

Achterop dit verslag ziet u een foto van een van onze lichtjesavonden. Deze organiseren we speciaal voor nabestaanden in de donkere maanden op begraafplaatsen. Met fakkels, lichten en livemuziek kunnen nabestaanden in een intieme sfeer hun overleden geliefden herdenken.

Door herinneringen levend te houden geven nabestaanden meer betekenis aan het leven.

Postadres Postbus 522 | 5600 AM Eindhoven
Bezoekadres Oude Stadsgracht 1 | 5611 DD Eindhoven
Telefoon 040 260 16 01
Internet www.dela.nl



coöperatie
DELA