



‘Leren van  
onze klanten  
en elkaar.’

Jaarverslag 2014

coöperatie  
**DELA**  
voor elkaar

Teun Hocks  
Zonder titel  
Olieverf op fotoprint  
130,5 x 95,5 cm



### Over de voorzijde

Wij geloven dat kunst bijdraagt aan de dienstverlening van onze coöperatie. Het laat de verschillende aspecten van het leven zien, nodigt uit tot beschouwing, reflectie, een gesprek of een glimlach. Uit onze collectie kunstwerken kozen zes collega's een werk waarin zij zichzelf herkennen en wat zij passend vinden bij hun leermoment. 2014 stond namelijk in het teken van leren van elkaar, onze leden en onze omgeving. In vijf verhalen delen zij hun leermoment en vertellen ze wat het jaar voor hen betekende.

Het thema van dit jaarverslag past bij de symboliek van dit kunstwerk. Wanneer je wilt leren van elkaar, moet je afscheid nemen van vooroordelen. Je moet al je vergaarde wijsheid opzij durven zetten. Dat is in het begin beangstigend en bevreemdend, maar door goed en onbevangen te luisteren en te kijken kom je tot nieuwe verdiepte inzichten. Hoe dit onze coöperatie verging? Daarover leest u meer in dit jaarverslag.

# Inhoudsopgave

Dit jaarverslag brengen we uit aan de Algemene Vergadering van DELA, Coöperatie U.A., te Eindhoven, op 30 mei 2015. 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.

Oude Stadsgracht 1, Eindhoven

<b>4</b>	<b>Voorwoord</b>
<b>6</b>	<b>Maak kennis met coöperatie DELA</b>
<b>10</b>	<b>Jaar in beeld</b>
<b>12</b>	<b>Kerncijfers</b>
<b>14</b>	<b>Verslag van het bestuur</b>
16	Onze financiën
20	Onze leden
22	Onze mensen
30	Onze omgeving
36	Onze vooruitzichten
<b>38</b>	<b>Corporate Governance</b>
38	Algemene toelichting
39	Verslag Raad van Commissarissen
47	Algemene Vergadering
51	Corporate Governance
<b>58</b>	<b>Risk Management</b>
<b>60</b>	<b>Jaarrekening</b>
61	Geconsolideerde jaarrekening
65	Toelichting
<b>71</b>	<b>Overige gegevens</b>
71	Statutaire winstverdeling
71	Voorstel tot resultaatbestemming
72	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
73	Actuariële verklaring
<b>74</b>	<b>Colofon</b>

# Voorwoord



De boodschap voor 2014 was: ‘ploegen en nog eens ploegen’. Met zijn allen in een lerende organisatie. De focus was gericht op leren van de klant en leren van elkaar. Met nieuwe instrumenten: kort cyclisch sturen en netto promotor scores. Het betekende ook dat de organisatie in Nederland heringericht moest worden om een gemeenschappelijk vertrekpunt te hebben. Om van daaruit te werken aan een steeds betere dienstverlening. In België was het ook ploegen, al noemden we het daar niet zo. Daar werkten we aan een nieuwe structuur voor het uitvaartbedrijf en de verzelfstandiging van het verzekeringsbedrijf.



‘Een raam legt een verbinding tussen binnen en buiten, tussen jezelf en anderen.’

Popel Coumou  
Z.t.  
130 x 87 cm

Om eerlijk te zijn, dat ‘ploegen’ was zwaar. De herinrichting viel niet mee. Maar de enorme toewijding en het doorzettingsvermogen van onze collega’s was bewonderenswaardig. Bij elkaar in de keuken kijken en naar elkaar luisteren werkt. Net zoals luisteren naar wat klanten zeggen en onderzoeken waar ze echt blij van worden. Waar het in essentie elke keer om gaat, is de verwachtingen van klanten waar te maken en waar mogelijk te overtreffen. Dat collega’s, jong en oud, zich open stellen om van de klant te leren en van elkaar is prachtig. We kunnen hier talloze voorbeelden van geven.

Nieuwe instrumenten, nieuwe vaardigheden. Het was ploegen en zwoegen, maar we hebben onze doelstellingen gerealiseerd en enorme stappen gezet richting een excellente en betekenisvolle dienstverlening.

Daarnaast kunnen wij mooie cijfers laten zien. Al baart de lage rente ons zorgen. Dalende sterftcijfers in Nederland en België

waren goed nieuws voor onze leden en voor de samenleving, maar zette ons uitvaartbedrijf wel op achterstand. We zullen dan ook scherp op onze kosten en onze kostenstructuur moeten blijven letten. Toch kunnen we cijfers laten zien waar we trots op mogen zijn. In een dalende markt voor individuele levensverzekeringen laten wij een gezonde groei zien. De winstontwikkeling is ook positief met een nettowinst die beduidend beter was dan begroot. De solvabiliteitspositie van onze coöperatie blijft bijzonder sterk.

We zijn klaar voor de volgende fase, we gaan van ‘ploegen’ naar ‘zaaien’.

Namens het Bestuur van coöperatie DELA

Edzo Doeve, Voorzitter

# Maak kennis met coöperatie DELA

## Samen staan we sterker

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 meer dan 75 jaar geleden ontstond.

### Oorsprong, missie en kernwaarden

DELA – voluit Draagt Elkanders Lasten – is een coöperatie met een missie. In 1937 opgericht om goede, waardige uitvaarten voor haar leden mogelijk te maken 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 onbezorgd 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 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 van de leden is het hoogste beslisorgaan. Hierin besluiten de afgevaardigden van de leden over de waarde en inhoud van hun verzekering en over de bestemming van eventuele winsten.

En vanaf de oprichting geldt: financiële buffers maak je in goede tijden, zodat reserves aangesproken kunnen worden wanneer het eens tegenzit. Begonnen zonder een cent in kas, heeft de coöperatie vandaag de dag de verantwoordelijkheid voor een verzekerd kapitaal van 22 miljard euro. Dankzij de kracht van circa drie miljoen leden, heeft de coöperatie ruim voldoende reserves en is DELA 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.



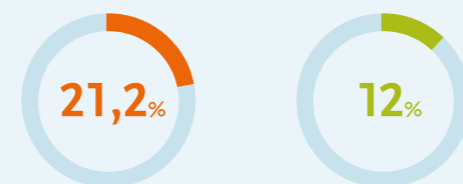
coöperatie  
**NL DELA BE**

AANTAL VERZEKERDEN  
**3,0 mln** **723.829**

UITVAARTEN  
**29.730** **12.262**

uitvaartcentra: **52** uitvaartcentra: **57**  
crematoria: **16** crematoria: **4**

MARKTAANDEEL IN UITVAARTVERZORGING



PREMIE-INKOMSTEN



**21.816** DELA corporate  
**5.156** DELA goededoelenfonds

**1.355** volgers

**35.000** social media interacties

**4.696.393** website bezoeken  
**38%** stijging t.o.v 2013

**Groeien vanuit de kern**

Bij DELA hebben we vier troeven waarmee we het onderscheid willen maken:

- de coöperatie (voor elkaar)
- laagdrempelig (voor iedereen)
- raad en daad
- betrouwbaar

Deze vier troeven vormen de kern van onze dienstverlening waarmee wij altijd herkenbaar moeten blijven voor onze leden. Vanuit die kern ontwikkelt onze coöperatie zich. Rondom uitvaartdiensten en afscheid nemen hebben we grotere cirkels getrokken. In de eerste plaats helpen wij nabestaanden na het afscheid verder met onder andere nabestaandenzorg. Zo kunnen zij de draad van het leven weer oppakken. Dat zorgt voor continuïteit. In de tweede plaats hebben wij een nog grotere cirkel getrokken met nieuwe diensten en verzekeringen. Vanuit de kern van de vier troeven heeft coöperatie DELA ook haar assortiment uitgebreid met een overlijdensrisicoverzekering en een spaarverzekering. Met de overlijdensrisicoverzekering zijn nabestaanden financieel beschermd waardoor zij bijvoorbeeld

kunnen blijven waar ze nu wonen. Met de spaarverzekering zetten onze leden geld opzij voor de belangrijke momenten in het leven, bijvoorbeeld het betalen van de studie van de (klein)kinderen. Kortom, ook met onze nieuwe producten 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 uitgesproken. 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.



# Het jaar in beeld



- Nieuw domein DELA goeddoelenfonds: Onbeperkt! Meer op pagina 33
- Fusie dochterbedrijven



- Start herinrichting van de organisatie: splitsing in een sector Uitvaarddiensten en Uitvaartverzorging Meer op pagina 18, 23, 27 en 28
- Ontbijtsessies leren van elkaar Meer over 'leren van elkaar' op pagina 23, 29 en 45



- Masterclasses Kortcyclisch sturen van start Meer op pagina 23 en 36



- DELA Trophy Duizenden volleybalfans zagen de Nederlandse volleybalsters strijden tegen Duitsland om de DELA Trophy.
- Campagne DELA CoöperatieSparPlan



- Toevoeging 'coöperatie' aan onze naam
- 100.000ste DELA LeefdoorPlan afgesloten Meer op pagina 8 en 39

⋮ JANUARI

⋮ MAART

⋮ MEI

⋮ SEPTEMBER

⋮ NOVEMBER

⋮ FEBRUARI

⋮ APRIL

⋮ JUNI

⋮ AUGUSTUS

⋮ OKTOBER

⋮ DECEMBER

Waarom wachten met iets moois zeggen als het ook vandaag kan.

DELA

- DELA was weer op tv
- DELA Uitvaartplan drie keer als beste getest door Consumentenbond
- Gala van de Q-Awards In België ontwikkelden we kwaliteitslabels (Q-Awards) voor onze uitvaartcentra.



- Kinderdag Op 6 april organiseerden we de eerste landelijke kinderdag. We ontvingen maar liefst 4.000 kinderen en hun ouders.
- Focusdagen In DELA België ontvingen we feedback op GPtW resultaten tijdens de focusdagen.



- Roparun Dit jaar haalde het team ruim € 15.000 op voor het goede doel.
- Verlenging Keurmerk Klantgericht Verzekeren



- Opening crematorium Waerdse Landen in Heerhugowaard Meer op pagina 21



- DELA organiseerde 23 herinneringsbijeenkomsten voor nabestaanden
- Lichtkunstfestival GLOW
- DoegoeWeek
- DELA op Open Bedrijvendag in België



- Introductie van de nieuwe bedrijfskleding voor medewerkers binnen Uitvaartverzorging en Uitvaarddiensten.
- Lichtjesavonden

# Kerncijfers

	2014	2013	2012	2011	2010
Aantal werknemers	1.877	1.811	1.687	1.483	1.293
Aantal verzekerden					
Nederland	2.982.980	2.968.898	2.954.565	2.949.973	2.929.338
België	723.829	711.845	705.646	300.008	275.233
<b>Totaal verzekerden</b>	<b>3.706.809</b>	<b>3.680.743</b>	<b>3.660.211</b>	<b>3.249.981</b>	<b>3.204.571</b>
Aantal uitvaarten					
Nederland	29.730	30.270	29.059	28.009	27.899
België	12.262	13.556	12.028	11.403	11.569
<b>Totaal uitvaarten</b>	<b>41.992</b>	<b>43.826</b>	<b>41.087</b>	<b>39.412</b>	<b>39.468</b>
Aantal crematies in eigen crematoria					
Nederland	18.329	18.765	15.846	14.785	7.933
België	16.263	17.911	17.956	18.151	17.857
<b>Totaal crematies in eigen crematoria</b>	<b>34.592</b>	<b>36.676</b>	<b>33.802</b>	<b>32.936</b>	<b>25.790</b>
Gemiddelde uitvaartkosten voor Natura in Nederland per volwassene in euro's	3.975	3.872	3.763	3.637	3.513
<b>x € mio</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Balanstotaal *	5.014	4.682	4.706	4.013	3.875
Waarde beleggingen *	4.599	4.191	4.213	3.521	3.392
Verzekerd kapitaal	24.759	22.405	20.469	17.842	15.262
Technische voorziening	3.591	3.378	3.199	2.663	2.466
Eigen vermogen *	903	820	827	768	842
In % technische voorziening *	25	24	26	29	34
Premie-inkomen	341	330	289	260	244
Opbrengst uitvaartverzorging	224	231	210	202	189
Omzet operationele activiteiten	565	561	499	463	432
Directe opbrengst beleggingen *	175	167	160	154	159
Operationeel resultaat	105	108	111	103	102
Indirecte opbrengst beleggingen *	92	(101)	61	(119)	34
Winstdeling / backservice	60	64	81	84	80
Nettowinst *	77	(34)	60	(75)	53

\* Voor het jaar 2010 zijn deze niet aangepast naar aanleiding van de stelselwijzigingen in 2012



# Verslag van het Bestuur

**DELA wil in 2020 de meest betrokken coöperatie zijn die het leven meer betekenis geeft.**

**Met de toevoeging van deze ambitie hebben we de koers van coöperatie DELA compleet gemaakt.**

Het is een gewaagd doel dat ons inspireert om het beste uit onszelf te halen. Het geeft als stip aan de horizon richting en focus aan al onze activiteiten voor nu en in de toekomst.

Het doel valt uiteen in vier subdoelen:

In het verslag van het Bestuur leest u meer over hoe we deze ambitie gaan bereiken. Per paragraaf behandelen we een van de vier perspectieven: onze financiën, onze leden, onze mensen en onze omgeving. Tot slot leest u in de paragraaf onze vooruitzichten wat wij verwachten van 2015.

**Onze financiële basis** is verstevigd.



**Onze leden** bevelen onze dienstverlening aan.



**Onze mensen** vinden ons het leukste bedrijf om bij te werken.



**Onze omgeving** vindt ons een organisatie met een goede reputatie.



# Onze financiën

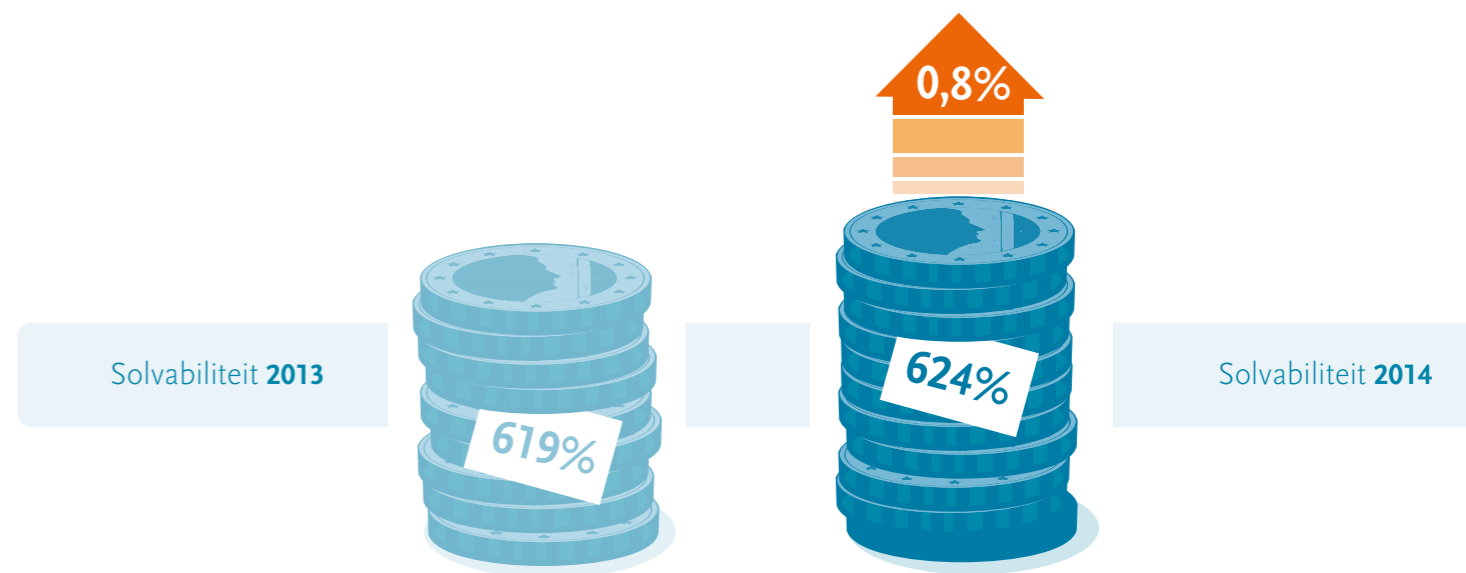
De coöperatie zet zich al bijna tachtig jaar in ten behoeve van haar leden. Generatie op generatie. Gericht op zorg, zekerheid en continuïteit ligt de focus op het nakomen van onze beloftes door met winstdeling te zorgen dat onze verplichtingen waardevast zijn. Vanaf de oprichting geldt: financiële buffers maken doe je in goede tijden, zodat reserves kunnen worden aangesproken wanneer het eens tegenzit. Wat ook geldt sinds de oprichting is de overtuiging dat vele kleintjes samen sterk maken.

## Groei, ondanks krimpende markt voor individuele levensverzekeringen

In Nederland is er sprake van zowel een krimp in de markt voor uitvaartverzekeringen als in de totale markt voor individuele levensverzekeringen. Ons premie-inkomen is desondanks met 4% gestegen tot €341 miljoen. Dit resultaat was iets beter dan begroot. Wat werkt is onze strategie tot verbreding. In Nederland was de groei vooral te danken aan het resultaat op onze overlijdensrisicoverzekering en onze spaarverzekering. In België groeide onze portefeuille uitvaartverzekeringen.

## Lagere sterftcijfers, minder goed operationeel resultaat

Zowel in Nederland als in België is er sprake van dalende sterftcijfers. Dit is uitstekend nieuws voor onze leden en maakt de coöperatie financieel ook sterker. Echter, voor het operationeel resultaat van de coöperatie was het niet goed. We verzorgen



ook veel uitvaarten en crematies voor derden en daar werd de krimp financieel gevoeld. Temeer omdat de kosten niet flexibel genoeg waren om aangepast te worden op het geringere aanbod. Dit is ook de belangrijkste reden dat het operationeel resultaat – het resultaat vóór indirecte beleggingsopbrengsten, incidentele baten en lasten en winstdeling – is blijven steken op € 105 miljoen terwijl we € 112 miljoen begroot hadden.

## Goed beleggingsjaar, mooie nettowinst

Wij kunnen terugkijken op een jaar met bevredigende beleggingsresultaten. Het rendement op onze beleggingen is uitgekomen op ruim 7% (2013: 1,7%). Dit is inclusief een afwaardering op ons vastgoed van 3,5%. Naast het goede rendement moeten we wijzen op de relatief lage stijging van de gemiddelde uitvaartkosten met 2,7%. Daardoor kon de winstdeling beperkt blijven die benodigd is om de uitvaartpolissen waardevast te houden. Die kwam uit op bijna € 60 miljoen (2013: €64 miljoen). Door de goede beleggingsresultaten en de lagere winstdeling

konden wij een veel betere dan begrote nettowinst realiseren van € 77 miljoen (2013: 34 miljoen verlies).

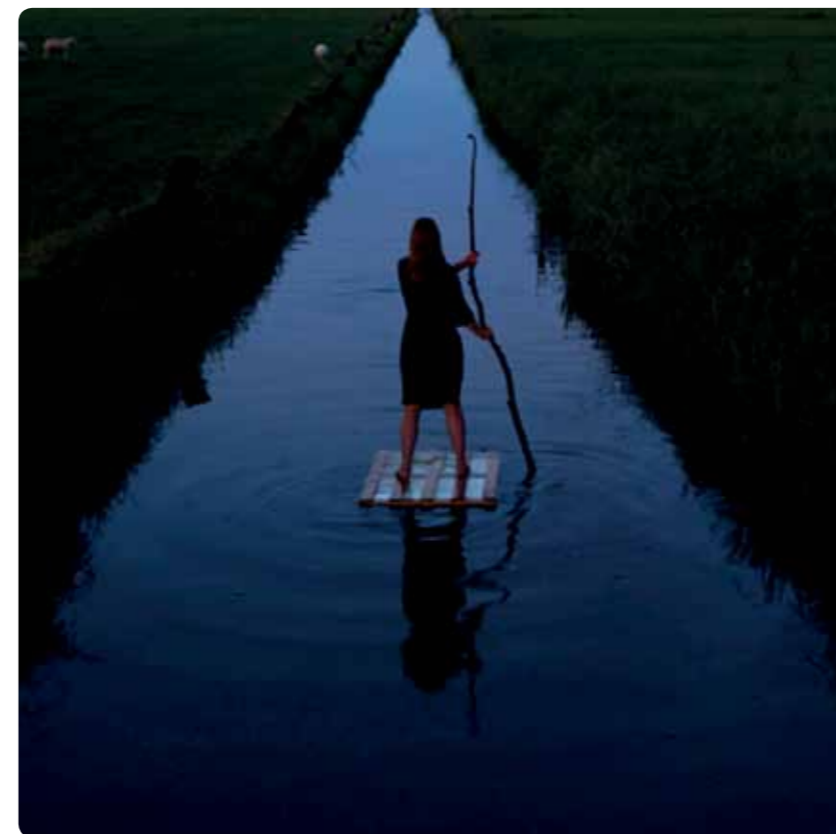
## Hoge solvabiliteitsratio's, ook bij lage rentestand

De solvabiliteit van onze coöperatie is buitengewoon sterk. Die is uitgaande van de vigerende normen gestegen naar 624% (2013: 619%). Gaan we uit van de nieuwe Europese regelgeving Solvency II, die veel meer op marktwaardeprincipes is gebaseerd en die geldt vanaf 2015, dan is onze solvabiliteit uitgekomen op 217%. Dat is ondanks de onverwachte zeer lage stand van de rente (1,36% per ultimo 2014 versus 2,83% per ultimo 2013) een heel hoog percentage en een kleine daling ten opzichte van 2013 (2013: 229%) Dit komt door onze premieaantregel die mitigerend werkt op een rentedaling. Hierbij geldt dat als de rente in de twaalf maanden voorafgaand aan onze Algemene Vergadering van eind mei gemiddeld minder dan 2% bedraagt, we de premies voor onze uitvaartverzekeringen voor het komende jaar navenant moeten verhogen.



# Veranderen kost tijd

Elly van der Wijk is programmamanager en begeleidde de inrichting van het nieuwe Klantencentrum. Een ingrijpende operatie die ook veel gevolgen zou hebben voor collega's. Daarom werd ook de Ondernemingsraad (OR) erbij betrokken. Guus Opdenoordt is locatiemanager van crematorium Maaslanden en OR-voorzitter. Om alles zo goed mogelijk te laten verlopen, werkten Elly en Guus nauw samen.



‘Dit kunstwerk past bij ons leermoment; de richting was al duidelijk, maar we moesten onderweg nog veel bijsturen.’

Sofie van Dam  
Schemering 5 (Twilight)  
Digitale print op dibond  
65 x 43,3 cm

Coöperatie DELA wil veranderen van intern georiënteerd naar klantgericht. Het programma Klantgerichter Werken helpt ons daarbij. Maar om de stap nog beter te kunnen maken was het nodig om collega's met direct klantcontact op één plek samen te brengen: het Klantencentrum.

## Leren van onszelf

Elly: ‘Door collega's met soortgelijke functies bij elkaar te zetten, kunnen we onze klanten nog beter van dienst zijn. Zo kun je leren van goede dingen om dit vervolgens door te voeren in je eigen werk. Naast de wil om onze structuur klantgerichter in te richten speelden ook andere ontwikkelingen mee. Zo wordt de klant steeds mondiger,

ontwikkelt de techniek zich razendsnel en krijgen we te maken met een steeds kritischer wordende toezichthouder. Ja, we wilden absoluut veranderen en leren van onze klanten, maar ook sneller in kunnen spelen op veranderingen.’

## Pijnlijke gevolgen

De OR ontving een adviesaanvraag over deze herinrichting. Guus: ‘Als OR proberen we altijd zowel het belang van de organisatie als het belang van de medewerkers te bewaken. Dat is niet altijd eenvoudig, want het was wel duidelijk dat het ingrijpende consequenties had. Helaas was dat onvermijdelijk. Ik besepte als geen ander dat het op individueel niveau pijn doet: functies verdwenen, collega's kregen andere functies of verloren soms zelfs hun baan. Dat raakt me als mens. Ook een OR-lid

moest op zoek naar een andere baan binnen DELA waardoor we van dichtbij zagen wat de impact was. Daar hebben we heel open met elkaar over gepraat.’

## De focus niet verliezen

Elly: ‘Hoe we de herinrichting hebben aangepakt? We hadden een goed idee van de richting, maar een gedetailleerd plan was er niet. Op zich is dat niet nodig, als je elkaar de tijd geeft om samen tot een goede uitwerking te komen. Veranderen kost tijd. We leren nog steeds en lopen tegen nieuwe vraagstukken aan. Dat vraagt om veel afstemming, waar de klant absoluut geen last van mag krijgen. Ik heb geleerd dat we in de toekomst meer moeten focussen: vaak willen we te veel, en dan verliezen we de focus.’

## Sneller schakelen

Guus legt uit dat ook de OR heeft geleerd van de herinrichting. ‘Soms werden we verrast, doordat de aanvragen elkaar snel opvolgden. We moesten daarop onze overlegstructuur aanpassen: voortaan beslist ons dagelijks bestuur of een adviesvraag een lage, medium of hoge impact heeft op de medezeggenschap. Is de impact laag? Dan beslist het dagelijks bestuur in plaats van de volledige OR. We werken daardoor veel efficiënter en lopen niet langer tegen een achterstand aan. In dit soort trajecten is het belangrijk om snel te schakelen.’

## Onze leden



Alles wat wij doen, staat in dienst van het behartigen van de belangen van onze leden. Alle Nederlandse polishouders en hun meeverzekerden zijn lid en daarmee mede-eigenaar van de coöperatie. Aan de juridische constructie om alle Belgische verzekerden ook lid te laten worden, wordt gewerkt. Onze leden genieten ten volle van de kracht en voordelen van onze coöperatie. Als coöperatie stellen wij onze dienstverlening rondom uitvaarten aan de gehele samenleving ten dienste.

### **Aanhoudende groei aantal verzekerden**

Vele kleintjes maken samen sterk. De omvang van onze portefeuille in aantallen verzekerden houden wij nauwlettend in de gaten. In de Nederlandse uitvaartverzekeringsmarkt is het moeilijk om het aantal op peil te houden maar de netto aanwas van het totaal aantal verzekerden was positief en zowel in Nederland als in België iets beter dan begroot. Het aantal verzekerden (Nederland én België samen) is gegroeid met 26.066 naar in totaal 3.706.809. Lang niet al onze leden beseffen dat DELA een coöperatie is. Toch is dat percentage de afgelopen jaren behoorlijk gestegen en ligt het nu boven de 80%.

### **Samen bepalen, samen praten**

De Algemene Vergadering van de leden is het hoogste orgaan. Die heeft de laatste stem in benoemingen en in het beleid. Maar daarnaast spreken we graag met onze leden over nieuwe ontwikkelingen en winnen daarbij hun advies in. Daartoe werken wij al sinds 2010 met een coöperatiepanel. In 2014 kwam het panel vier keer bijeen om diverse onderwerpen te bespreken. Zo is er gediscussieerd over wat er na een overlijden met ons digitale nalatenschap moet gebeuren. En welke zaken willen leden en/of hun nabestaanden zelf online regelen rondom het overlijden van een dierbare? Belangrijke vragen, omdat we tegenwoordig veel zaken in ons leven online regelen. Tijdens de laatste bijeenkomst kreeg het panel een aantal uitingen van onze spaarverzekering voorgelegd om deze te testen. Daarnaast heeft het panel meegedacht bij welke levensceremonies DELA haar leden kan begeleiden of faciliteren. Dit in het kader van de mogelijke ontwikkeling van een ceremoniehuis in Eindhoven. Ook is er gesproken over een nieuwe opzet van het panel en aan de behoefte om te komen tot een online platform, zodat ideeën nog vaker en sneller getoetst kunnen worden.

### **Klantgericht Werken**

In het programma 'Klantgericht Werken' onderzoeken we hoe we onze leden nog beter kunnen helpen. Met de juiste procesondersteuning en met de juiste klantinformatie voorhanden kunnen we beter naar onze klanten luisteren en onze dienstverlening verder verbeteren. Daar hebben we in 2014 stevig in geïnvesteerd. Het programma kent echter

een lange doorlooptijd, want het grijpt in op vele systemen, processen en werkwijzen. Geduld om de verbeteringen echt te ervaren is dan ook op zijn plaats. Dat we hiervan de vruchten plukken, wordt pas in de loop van 2015 echt voelbaar. De landelijke dekking van onze dienstverlening in Nederland blijft zich uitbreiden. In 2014 werden in Hilvarenbeek en Heerhugowaard nieuwe crematoria geopend naar het model van ons nieuwe interieurconcept. Tegelijkertijd werd geïnvesteerd in meerdere renovaties en verbouwingen. Ook voor de komende periode is voorzien in de nieuwbouw en verbouw van meerdere crematoria.

### **Leren van onze leden dankzij NPS**

Na een paar pilots in 2013 hebben we in 2014 het meten van wat klanten van onze dienstverlening vinden met de logica van Netto Promotor Scores (NPS) ingericht. Aan klanten wordt gevraagd in welke mate zij onze dienstverlening aanbevelen dan wel voor verbetering vatbaar achten. Doordat we doorvragen naar waarom ze DELA zouden aanbevelen of wat we zouden kunnen verbeteren, krijgen we een scherp beeld van wat klanten enthousiast maakt en wat niet. De klanttevredenheid over uitvaarten werd al sinds jaar en dag gemeten bij Uitvaartverzorging. Onze dienstverlening werd vrijwel constant gemiddeld gewaardeerd met een 9,1. Maar welke elementen in onze dienstverlening doorslaggevend waren voor het oordeel van nabestaanden, wisten we niet goed. Dankzij NPS krijgen we veel meer concrete, nuttige feedback dan voorheen. Iets wat aandacht krijgt, groeit. Alle sectoren sloten het jaar af met mooie resultaten. Het aantal klanten dat een negen of tien geeft, is met ruim 10% toegenomen.



## Onze mensen

Het is onze overtuiging dat als we het steeds beter doen voor onze leden en klanten we het ook steeds beter doen voor onze medewerkers en vice versa. Bij ons doet iedereen ertoe en streven we ernaar dat alle medewerkers zich betrokken voelen bij onze leden en onze rol in de samenleving. Betrokkenheid is de basis, de kern van onze cultuur. Maar met betrokkenheid alleen komen we er niet. We moeten ons blijven ontwikkelen en oog hebben voor de resultaten die wij weten te realiseren voor onze leden en onze klanten.



### Samen op weg naar de lerende organisatie

In 2014 vervolgden we in Nederland ons traject naar de lerende organisatie. We zijn onderweg van goede bedoelingen naar een excellente dienstverlening. Door te leren van elkaar, van de klant en van onze resultaten zitten we op koers om om onze ambitie waar te maken. Om het traject van lerende organisatie verder te versterken hebben we ingezet op drie onderdelen:

- Introductie van kortcyclisch sturen. Dat biedt teams een middel om de realisatie van het jaarplan te monitoren en de dialoog te voeren over wat goed gaat en wat beter kan. Leren van elkaar staat daarbij centraal.
- Verdieping geven aan leidinggevendenden in het kader van hun eigen ontwikkeling. Doel is eigenschappen en vaardigheden die nodig zijn in het kader van goed leidinggeven verder te ontwikkelen, onder meer door persoonlijke ontwikkeling beginnend vanuit de eigen kracht.
- Het aanpassen van de cyclus van resultaatgericht werken. Met resultaatgerichte afspraken (RGA's) die SMART zijn geformuleerd en zijn afgeleid van het jaarplan, wordt elke bijdrage transparant gemaakt. We beoordelen medewerkers op basis van behaalde resultaten op RGA's (het 'wat') en op de manier waarop ze gerealiseerd worden (het 'hoe'). Onze kernwaarden, de BIO-waarden (Betrokken, Integer, Ondernemend), zijn daarvoor de leidraad.

Ook waren er andere initiatieven, zoals het opleidingsplan voor uitvaartverzorging en het volgen van de WFT-modules (Wet Financieel Toezicht) door adviseurs, die bijdroegen aan de ontwikkeling van collega's.

### Professionalisering binnen dezelfde kernwaarden

In België spreken we niet over de lerende organisatie. Daar is de belangrijkste noemer professionalisering van de organisatie, van

een pioniersorganisatie naar een robuustere en volwassenere organisatie. DELA België volgt haar eigen koers en heeft haar eigen ontwikkelpad. Als het gaat om waar DELA voor staat, hoe wij met elkaar omgaan en met onze reputatie, zien wij er op toe dat de overeenkomsten meer in het oog springen dan de verschillen.

### Herinrichting van de organisatie

Om te kunnen leren van elkaar en best practices uit te wisselen, was het wenselijk om een goed gemeenschappelijk vertrekpunt te hebben en is de organisatie in Nederland opnieuw ingericht. Niet uit kostenbesparingsoverwegingen maar om het leren van elkaar zoveel mogelijk te kunnen bevorderen. Processen zijn geüniformeerd, de minimale en maximale omvang van teams is opnieuw geïkht en het aantal managementlagen is gemaximeerd op twee tot aan het directieteam. Zoals we het tegen onszelf hadden gezegd: 2014 wordt een jaar van ploegen, een jaar van voren trekken om vervolgens te kunnen zaaien en uiteindelijk te kunnen oogsten. Zo'n herinrichting valt niet mee. Het was vaak ploegen en zwoegen. Er zijn collega's die hun baan verloren of van baan moesten veranderen. Velen moesten hun over vele jaren verfijnde werkwijze veranderen. Door bij elkaar op bezoek te gaan en goed te kijken en te luisteren, ontstond de juiste drive om het geregeld te krijgen. We zijn er nog niet, er zijn nog meerdere laatste eindjes en sommige logistieke puzzels hebben we nog niet geheel opgelost maar wat we hebben bewerkstelligd, is enorm. Niemand heeft daarbij getwijfeld aan het waarom: leren van elkaar en komen tot een excellente dienstverlening. In België is er een begin gemaakt met de herinrichting van de uitvaartorganisatie. Veel meer dan in Nederland is die afhankelijk van uitvaarten van particulieren die niet bij DELA verzekerd zijn. Een goede lokale verankering is essentieel en de lokale managers moeten vooral bezig te zijn met hun netwerken. Clustermanagers zorgen voor verlichting door de andere managementtaken naar zich toe te trekken.

## Medewerkers in dienst

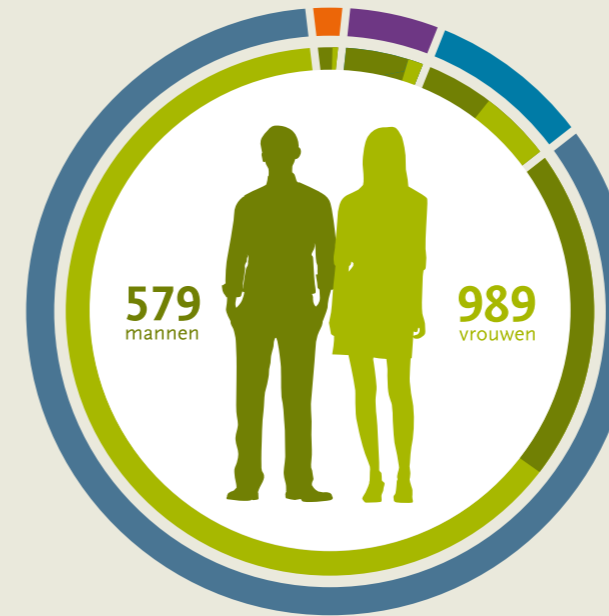
De genoemde cijfers hebben betrekking op Nederland.



1.568 medewerkers | 1.076 FTE

Sector	2014	FTE
Coöperatie en Verzekeren	104	96
Holding-Stafdiensten	185	161
Klantencentrum	165	125
Uitvaardiensten	685	378
Uitvaartverzorging	401	289
DELA Vastgoed	28	26
<b>Totaal</b>	<b>1.568</b>	<b>1.076</b>

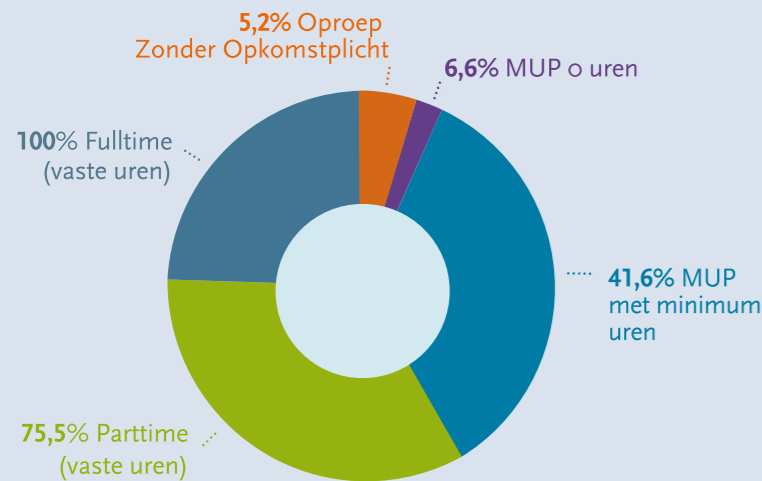
## Verdeling man/vrouw



	Totaal	Man	Vrouw
Directie	7	5	2
Hoger kader	28	23	5
Midden kader	87	43	44
Overige medewerkers	1.446	508	938
<b>Totaal</b>	<b>1.568</b>	<b>579</b>	<b>989</b>

\* Leidinggevenden rapporterend aan de sectordirecteur én functieniveau 17 en hoger.  
\*\* Leidinggevenden, niet zijnde hoger kader.

## Contractvorm



Totaal	Man	Vrouw	Cumulatief
563	168	395	39,2%
34	5	29	41,5%
122	8	114	50,0%
234	56	178	66,3%
483	359	124	100,0%
<b>1.568</b>	<b>579</b>	<b>989</b>	

\* waarvan 49 doorwerkers

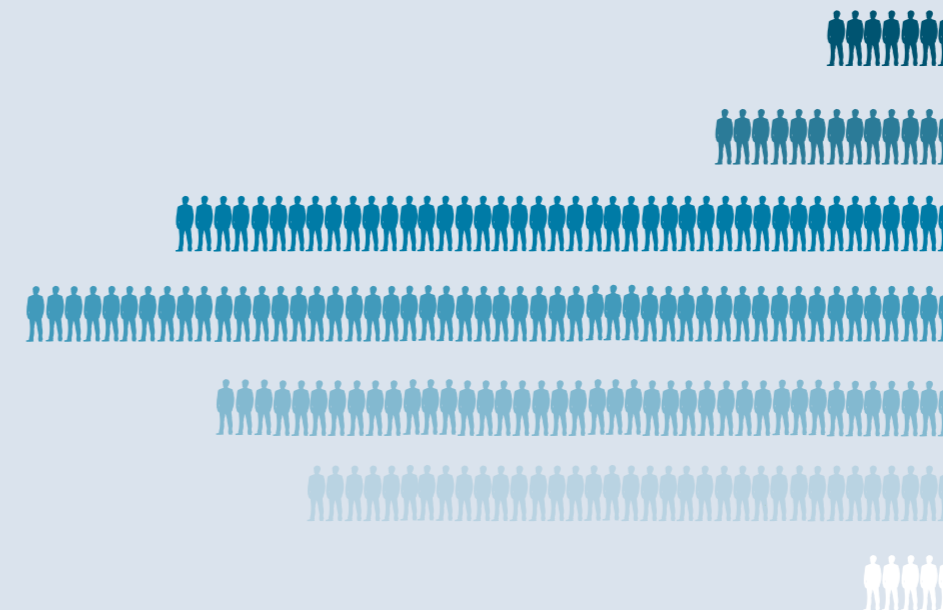
## Leeftijdsopbouw

36,9% mannen | 63,1% vrouwen

37	≥ 65 jaar	21
130	55-65 jaar	196
184	45-55 jaar	376
135	35-45 jaar	245
79	25-35 jaar	127
14	< 25 jaar	24

Gemiddelde leeftijd: 47,3 jaar

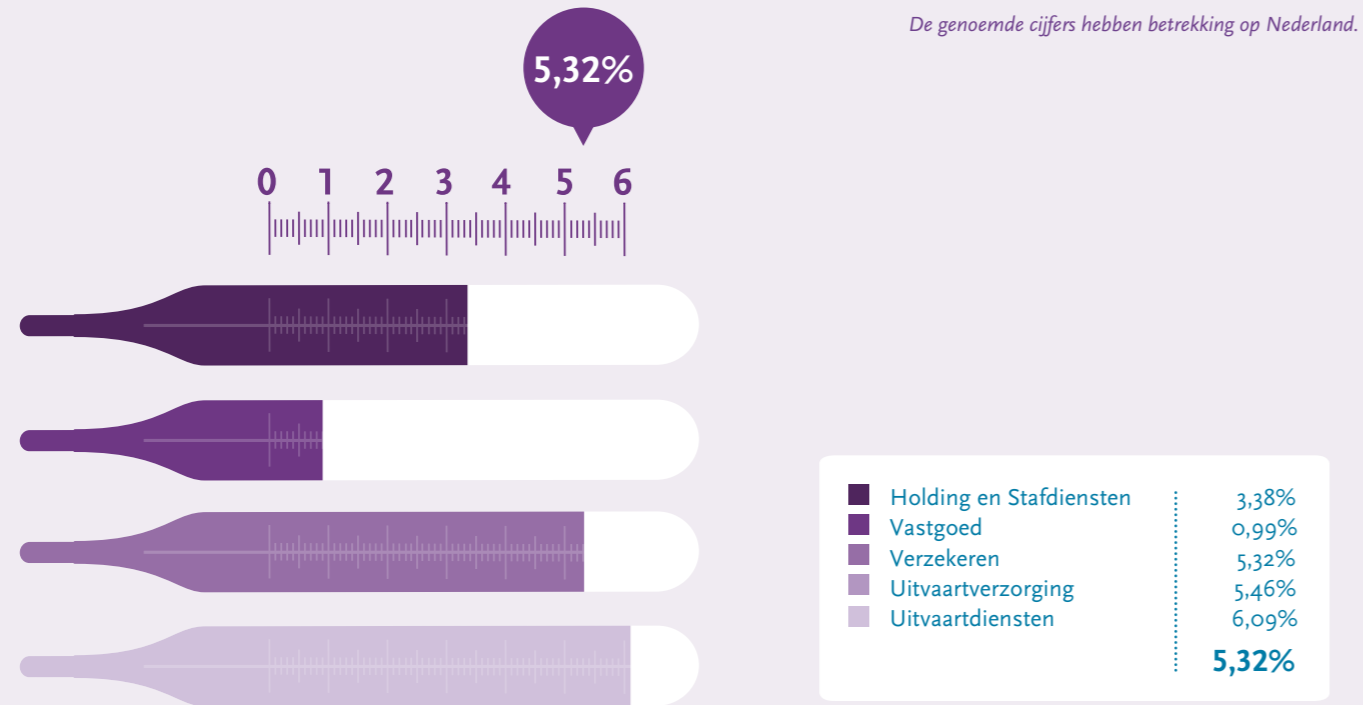
## Duur dienstverband bij uitdiensttreding



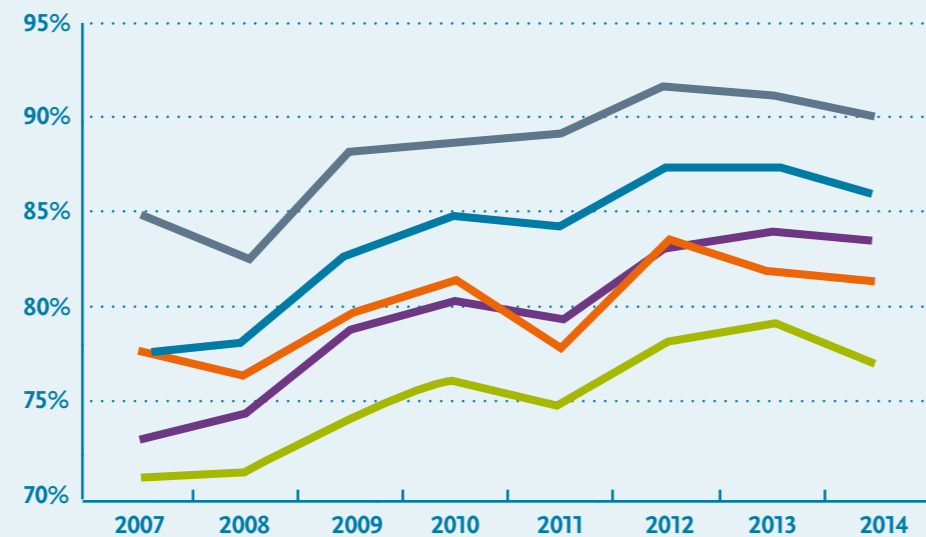
		Cumulatief
Binnen de proeftijd	7	5,5%
Gedurende 1 <sup>e</sup> jaar	13	10,4%
1 tot 2 jaar	42	32,3%
2 tot 5 jaar	50	58,3%
5 tot 10 jaar	40	79,2%
10 tot 25 jaar	35	97,4%
> 25 jaar	5	100,0%
<b>Totaal</b>	<b>192</b>	

Gemiddelde duur dienstverband: 7,5 jaar

## Verzuim



## Great Place to Work



## Great Place to Work

We willen de leukste werkgever zijn voor onze collega's. Om te zien in hoeverre we daarin slagen doen we jaarlijks mee aan het onderzoek van Great Place to Work (GpW). Zowel in Nederland als in België. In maart 2014 stegen we in Nederland op de ranglijst van beste werkgevers van de achttiende naar de elfde plaats. Als lerende organisatie willen we het steeds beter doen, dus ook als het gaat om goed werkgeverschap en het werkplezier. Dat gaat echter met vallen en opstaan. Zeker als er sprake is van veel veranderingen in de directe werkomgeving. De scores in 2014 waren zowel in Nederland als in België iets lager dan in 2013, maar met een overall index van respectievelijk 83 en 78 nog steeds goed te noemen. We moeten daarbij blij zijn met de goede en kritische feedback die in vertrouwen is gegeven. Daarmee kan er weer een sprong voorwaarts gerealiseerd worden. Vers van de pers is dat we in Nederland inmiddels gestegen zijn naar de zevende plaats en dus mooi op koers liggen.

## Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) volgt de ontwikkelingen van de organisatie en van de (groepen) medewerkers op de voet. De OR kwam twaalf keer bijeen en vergaderde zes keer met het Bestuur. Zo besprak de OR de herinrichting van de organisatie en keek zij oplettend mee in het proces om medewerkers die boventallig werden te begeleiden naar nieuw werk. Ook bij de buitendienstmedewerkers sprak de OR zich uit over de te volgen route en steunde zij het besluit om het werk ingrijpend te veranderen. Tot slot had de OR een groot aandeel in de gesprekken die gevoerd werden over de overgang naar één cao en één DELA-arbeidsvoorwaardenpakket.

## Leden ondernemingsraad

R. Anthonijsz  
 S. van Berkel  
 J. Cornelisse  
 R. Dautzenberg  
 B. Jongeneel  
 F. Koekkoek  
 B. de Lange  
 L. Liebreks  
 N. van der Loop  
 J. Mulderij  
 R. Mutsaers  
 G. Opdenoordt, voorzitter  
 P. Picavet  
 Mw. M. Visser  
 R. Wielick  
 Mw. M. Willems, ambtelijk secretaris

# ‘Open zijn en elkaar durven spiegelen’

Voormalig militair Ton Bekker kwam na zijn prepensioen bij de Landmacht als oproepkracht in dienst bij De Haan en Van de Kamp DELA in Amersfoort. Sinds vorig jaar is hij officieel in dienst van coöperatie DELA als medewerker uitvaartcentrum, het was een jaar van veel veranderingen.



‘In dit kunstwerk herken ik de nog lange weg die te gaan is voor de veranderingen hun doel hebben bereikt.’

Esther Nienhuis  
Borderland  
Olie op linnen  
200 x 90 cm

‘Ik was 57 toen ik met prepensioen ging en moest er niet aan denken om thuis achter de geraniums te zitten. In het leger werkte ik graag met mensen, ik verzorgde overledenen in mijn tijd in Duitsland. Bijzonder werk, en om die reden benaderde ik meerdere uitvaartcentra. Al snel werd ik bij De Haan en Van de Kamp DELA uitgenodigd. Het klikte meteen en ze boden me een nul urencontract aan.’

## Goede naam

‘Als voormalig dochter waren we hier erg “self supporting”. Natuurlijk, we waren een dochterbedrijf van DELA maar toch hadden we hier alles zelf: rouwauto’s, dragers, noem maar op. De Haan en Van de Kamp bestaat al zo lang en heeft een

goede naam opgebouwd. Ook de uitvaartverzorgers zijn een begrip hier in de regio. Door de overname van DELA destijds zagen we dat nabestaanden aanvankelijk wat terughoudender waren. Toch ben ik ervan overtuigd dat onze naam niets uitmaakt: het gaat om het werk en de mensen die het werk doen.’

## Overledenen verzorgen

‘Vorig jaar heeft de directie ons geïnformeerd over de herinrichting. Eerlijk is eerlijk, het is veel omvangrijker dan ik vooraf had kunnen bedenken. Jaren werkten mijn collega’s op dezelfde manier en daar kwam in 2014 verandering in. Klopte er voorheen iets niet, dan konden we het makkelijk oplossen. We deden immers alles zelf. Nu gaat dat niet meer. Vooral voor uitvaartverzorgers is de verandering groot, zij moeten leren werken met andere

systemen en op een veel flexibelere manier. Door die nieuwe manier van werken zie ik in de praktijk dat uitvaartverzorgers veel minder vaak op kantoor zijn, waardoor we een stuk saamhorigheid missen. Voor mij persoonlijk is het werk alleen maar leuker en uitgebreider geworden: eerst was ik alleen verantwoordelijk voor rouwbezoeken, nu verzorg ik bijvoorbeeld ook overledenen.’

## Leren van collega’s

‘Ik heb geleerd dat veranderingen niet altijd negatief hoeven te zijn. Mijn functie werd breder en ik kon daardoor veel nieuwe dingen leren. Zo leerden we van onze collega’s in Tilburg alles over het verzorgen van overledenen. Bijvoorbeeld hoe je eenvoudig een overledene draait zonder dat het belastend is. Of dat je altijd achter een uitvaartkist moet staan, omdat je zo het beste kunt zien of de overledene er netjes bij ligt. Alles wat ik van mijn

collega’s in Brabant leerde, geef ik weer door aan andere collega’s.’

## Grote afstand

‘Komend jaar moeten we dat leren van elkaar voortzetten. Zo zou het goed zijn als collega’s van het hoofdkantoor eens een dagje meelopen bij ons, of andere locaties. De afstand tussen het hoofdkantoor en de vestigingen is vrij groot en dat is jammer. In ons team doen we hard ons best zo snel mogelijk te wennen aan de nieuwe werkwijze. Om echt te kunnen verbeteren, moet je open zijn en elkaar durven spiegelen. Natuurlijk verloopt dat nog lang niet altijd zonder slag of stoot, maar de wil is er.’



## Onze omgeving



We zijn altijd trouw gebleven aan onze coöperatieve wortels. Maar we zijn ook altijd in staat gebleken om op tijd de bakens te verzetten en ons aan te passen aan nieuwe omstandigheden of waar mogelijk het voortouw te nemen en nieuwe wegen in te slaan. Extra wendbaar zijn, sneller in kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en daarmee kansen oppakken en bedreigingen adequaat het hoofd bieden, is zeer belangrijk. Dat wij als coöperatie met zo'n grote achterban moeten opereren als een maatschappelijke verantwoorde onderneming, vinden wij vanzelfsprekend.

### Groeien in een krimpende markt voor individuele levensverzekeringen

De markt voor individuele levensverzekeringen blijft krimpen gemeten naar aantallen verzekerden. De kleine groei in het premie-inkomen komt voort uit indexeringen en het verhogen van het verzekerd kapitaal door bestaande leden (upsell). Opvallend is de enorme transitie die de markt doormaakt van verkoop door adviseurs in loondienst en intermediairs naar het online-kanaal. In vergelijking met andere levensverzekeraars doen uitvaartverzekeraars het relatief goed qua dienstverlening. Dat blijkt ondermeer uit de hoge score van uitvaartverzekeraars, waaronder DELA, bij het Keurmerk Klantgericht Verzekeren

**'In de Nederlandse markt zijn we hiermee een uitzondering. We gaan tegen de stroom in.'**

(KKV). Dit omzetten in een positief imago voor de branche blijft lastig, er moet worden opgebokst tegen vooroordelen en hardnekkige verkooppraktijken waar diverse spelers zich nog steeds schuldig aan maken. De branche heeft de handschoen opgepakt om die vooroordelen zelf te weerleggen en met goede voorbeelden benchmarks neer te zetten en consumenten te overtuigen. DELA speelt daar een actieve rol in.

Waar de uitvaartverzekeringsmarkt nog een kleine groei in premie-inkomen laat zien, is er voor de totale individuele levensverzekeringsmarkt sprake van een forse daling. De woekerpolisaffaire eist nog steeds zijn tol en vele levensverzekeraars hebben hun toevlucht gezocht in banksparen. Bij ons is dat geheel anders. Ofschoon wij een relatief nieuwe speler zijn in de markt voor overlijdensrisicoverzekeringen – die vooral in combinatie met woningfinancieringen worden afgesloten – behoren wij inmiddels tot de top drie spelers in deze markt. In de tweede helft van 2014 profiteerden we van de aantrekkende huizenmarkt. We zagen de nieuwe productie aan verzekeringen oplopen tot een recordhoogte: eind 2014 mochten we hiervoor onze 100.000ste verzekerde verwelkomen. Sinds drie jaar voeren we ook een spaarverzekering, het DELA CoöperatiespaarPlan. In de Nederlandse markt zijn we hiermee een uitzondering. We gaan tegen de stroom in. Daar waar we zien dat andere financiële instellingen ervoor kiezen met bancaire proposities de markt op te gaan, gelooft DELA dat door regelmatig geld opzij te zetten voor een lange-termijn-spaardoel, ons DELA CoöperatiespaarPlan een uitstekend alternatief is. Het past goed bij waar DELA voor staat: voor iedereen op een laagdrempelige manier iets kunnen betekenen. Zorgen dat ook mensen met

bescheiden middelen geld opzij kunnen zetten waarbij vanaf de eerste inleg iedere euro even veel rendeert. Het feit dat we ons in een markt begeven waar maar een paar spelers actief zijn en DELA vooral bekend staat als uitvaartorganisatie, maakt het niet eenvoudig om consumenten met dit product goed te bereiken. Toch wisten wij in de tweede helft van 2014, onder meer door testimonials van eigen leden, bij consumenten de juiste snaar te raken en groeiden wij harder dan we hadden durven hopen.

### Consumentenbond

In 2014 publiceerde de Consumentenbond wederom een vergelijkend onderzoek naar uitvaartverzekeringen. Dat was voor de derde keer in acht jaar, en voor de derde keer kwam de natuerverzekering van DELA als de best renderende uit de bus. Zoals de consumentenbond het stelde "tegen DELA kun je niet opsparen".

### Sensibilisering uitvaartverzekeringen in België

In België is met circa 17% de penetratiegraad veel geringer dan in Nederland waar bijna 70% van alle huishoudens beschikt over een uitvaartverzekering. Dit betekent niet automatisch dat er nog volop groeikansen zijn in België. In de ontwikkelende Belgische markt moeten consumenten ook een (latente) behoefte ervaren om tot het afsluiten van een uitvaartverzekering over te gaan. DELA is in België met afstand de marktleider, maar we zien gelukkig meer marktpartijen opkomen wat de markt verder sensibiliseert. De distributie wordt hier gedomineerd door verzekeringsmakelaars al zien we ook, dat net als in Nederland, voor het oriënteren en informeren internet steeds belangrijker wordt. En in de in de samenwerking met distributiepartners is internet onmisbaar geworden.

‘We zijn bezig met een verschuiving van winkels naar woningen. De huizenmarkt in Nederland lijkt immers na een forse recessie weer aan te trekken.’

#### Ontwikkelingen rondom uitvaarten

Zowel in Nederland als in België was er een duidelijke daling in het aantal uitvaarten door lagere sterftcijfers. In Nederland bedroeg die daling bijna 3% en in België ruim 4%. Die daling zette marges onder druk. Ook onze marktaandelen daalden iets. Dat had te maken met de focus op de herinrichting van onze activiteiten maar ook met de gedrevenheid van vele kleine uitvaartondernemingen. Van die gedrevenheid kunnen wij leren maar we moeten ook alert blijven op de saamhorigheid en de kwaliteit van de dienstverlening. Als marktleider in Nederland én België zijn we ons bewust van onze verantwoordelijkheid.

Mensen regelen steeds meer zaken online. Deze trend vertaalt zich ook naar de uitvaartsector. Dat maakt het nabestaanden gemakkelijker om desgewenst inzicht te krijgen keuzes te maken op elk moment van de dag, waar ze zich ook bevinden. Nabestaanden kunnen in de toekomst kiezen in welke mate ze ondersteuning willen bij het regelen van de uitvaart: alles zelf regelen, alles laten doen of elke variant daar tussen. Dat is de ontwikkeling die wij voorzien en waar wij op in willen spelen met online voorzieningen. Daarmee geven we nabestaanden meer inzage in het proces rondom een uitvaart, het verzekerde bedrag of de verzekerde dienst en welke onderdelen ervan ze zelf kunnen regelen. We maken hiermee in 2015 een start en breiden met de jaren deze vorm van serviceverlening steeds verder uit.

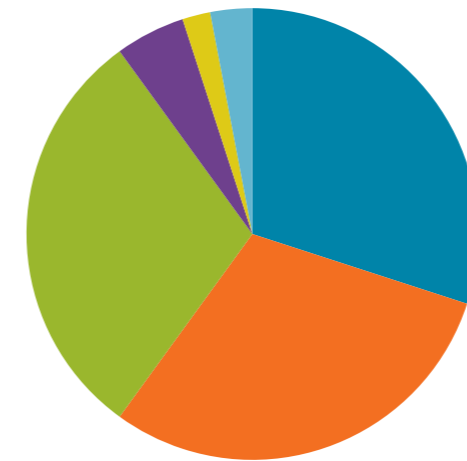
#### Lage rente, lage inflatie

De lage rente is voor levensverzekeraars net zoals voor pensioenfondsen een groot probleem. Vooral omdat er voor de berekeningen van de solvabiliteit en de dekkingsgraad er vanuit moet

worden gegaan dat die rente nog heel lang zo laag blijft. De verplichtingen van coöperatie DELA zijn bijzonder lang lopend. Die afdekken met financiële instrumenten is kostbaar en gecompliceerd. Anderzijds willen wij de inflatie bijhouden om aan de verplichtingen, die voortkomen uit het natuurakarakter van onze polissen, te kunnen voldoen zonder extra premieverhoging. Dat vereist een groot percentage beleggingen dat op termijn de inflatie kan bijhouden, of nog beter, kan verslaan. Een lage inflatie werkt in ons voordeel. Tot circa vijf jaar geleden was onze assetmix gericht op een rendement van 7%, nu van ruim 5%. Daarbij zijn wij genoopt om steeds minder te beleggen in staatsobligaties en kiezen wij meer voor bedrijfsobligaties en andersoortige vastrentende waarden zoals hypotheek. Het aandeel vastgoed in onze portefeuille hebben we verder laten dalen. In Nederland bezitten we een grote en kwalitatief sterke winkelportefeuille, maar de waarderingen van winkels staan onder druk en op korte termijn verwachten we niet dat de rendementen zich geheel zullen herstellen. We zijn bezig met een verschuiving van winkels naar woningen. De huizenmarkt in Nederland lijkt immers na een forse recessie weer aan te trekken.

#### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Vanuit het coöperatief gedachtegoed is het voor ons vanzelfsprekend om aandacht te hebben voor maatschappelijke misstanden, de lange termijn en duurzaamheid. De aandacht voor bijvoorbeeld het milieu, het beperken van ecologische voetstappen, maatschappelijk verantwoord beleggen, goed werkgeverschap, goede doelen is groot. Op alle terreinen zijn stappen gezet en wij zijn er klaar voor om in 2015 de samenhang aan te scherpen en onze ambitie vast te stellen met bijbehorend ontwikkelpad.



Assetmix 2014 t.o.v. 2013

Onroerende zaken	▼ -2%
Aandelen	▼ -2%
Obligaties	▼ -1%
Hypotheek	▲ +4,5%
Beleggingen in liquide middelen	▲ +1%
Overig	▼ -1%

#### Goededoelenfonds

In 2014 heeft het DELA goededoelenfonds een start gemaakt met het thema ‘Onbeperkt!’. De achterliggende gedachte is dat iets goeds doen voor een ander betekenis geeft aan je leven. Dan doe je er toe, dan doe je mee. Dat geldt voor iedereen, ook voor mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking. Deze mensen in hun kracht zetten en iets goeds te laten doen voor een ander geeft prachtige en verrassende resultaten. De ‘beperking’ blijkt dan geen beperking, maar een bron van kracht om anderen te helpen. Anderen die daar weer hun voordeel mee kunnen doen en de gever een groot gevoel van trots geven. In de mede door het DELA goededoelenfonds samengestelde Krachtenbundel vertellen twintig mensen met een verstandelijke of fysieke beperking, geïnterviewd door medewerkers van coöperatie DELA, over hoe zij zich als vrijwilliger inzetten voor een ander. In 2015 geeft het DELA goededoelenfonds uitsluitend bijdragen aan projecten die aansluiten bij het thema Onbeperkt!

#### Reputatie

Iedere maand meten wij wat leden en niet-leden van ons vinden. Die scores waren in 2014 weer bijzonder hoog. Kijken we naar de overall score, leden en niet-leden, dan behoren wij met een score van 71 tot de top van financiële instellingen. De score van 80 onder leden is om trots op te zijn. Onze campagne “waarom wachten met iets moois zeggen” helpt daarbij enorm, die geeft een extra fundament in de waardering voor onze coöperatie. Richting onze leden zien wij dat wij toch nog beter moeten uitleggen hoe het zit met de verbreding van onze dienstverlening. Die wordt nog onvoldoende begrepen en daardoor zijn wij voor hen in onze uitingen niet altijd relevant genoeg. Voor de samenleving in zijn geheel moeten wij beter laten zien dat wij ook maatschappelijk actief zijn via ons goededoelenfonds, dat wij verantwoord beleggen en dat wij een aantrekkelijke werkgever zijn. Dat beter zichtbaar krijgen, wordt de uitdaging voor de komende jaren.

# ‘Collega’s in hun kracht zetten’

Ine Paridaans is teammanager Relatiebeheer en stuurt tien mensen aan: een deel van hen werkt als relatiebeheerder, de andere helft als accountmanager. In de wereld van tussenpersonen en intermediairs is van alles gaande. Hoe leerde Ine van alles wat er om haar heen gebeurde?



‘Dit kunstwerk symboliseert voor mij de natuurlijke wijze waarop mijn collega’s en ik van elkaar leren.’

Eelco Brand  
I.Movi  
Digitale animatie  
37 x 58 cm

‘Onze wereld is erg dynamisch: consumenten die steeds meer wensen hebben en elkaar steeds vaker adviseren. Maar ook een wereld van wetten die gewijzigd worden en van provisieverboden. Tussenpersonen moesten anders gaan werken.’

## Leren luisteren

‘Door al die veranderingen moeten we meer dan ooit kort op de bal spelen. Beter en vaker luisteren naar de buitenwereld om een voorkeurspositie te creëren bij tussenpersonen die meerdere verzekeraars op het schap hebben liggen. We hebben jaren gewerkt met een klanttevredenheidsonderzoek dat we drie keer per jaar uitvoerden. Jaar op jaar concludeerden we dezelfde dingen. We constateerden, maar echt verbeteren bleek in de praktijk nog best lastig. Natuurlijk konden we verbeteren door producten aan te passen of premies te laten dalen, maar dat zijn grote ingrijpende veranderingen die niet

zomaar door te voeren zijn. Daarom besloten we dat er een nieuw instrument moest komen dat ons wel handvatten biedt om te verbeteren.’

## Mensen doen zaken met mensen

‘We hebben de Customer Effort Score (CES) geïntroduceerd, vergelijkbaar met NPS (Netto Promotor Score). Dit biedt handvatten om sneller kortcyclisch te verbeteren. Met collega Mark Schepers heb ik gespaard hoe ik optimaal kon leren van de uitkomsten, hij werkt namelijk al jaren met NPS. Fijn om de kennis zo onderling te delen. Dankzij CES zien we of en hoe makkelijk een tussenpersoon het vindt om zaken te doen met ons. Want dat is belangrijk in de wereld van tussenpersonen. Prijs en proces, daar draait het om naast kwalitatieve verzekeringen. En mensen doen nu eenmaal zaken met mensen, dus de relatie moet goed zijn. Nu weten we om de twee weken hoe het ervoor staat, zodat we écht wat met de uitkomsten kunnen. Ook vragen we de tussenpersoon wat we van onze concurrent kunnen leren. Alle resultaten bespreken we aan het weekstartbord, het leren van onze tussenpersoon is zo een vast onderdeel van ons werk geworden.’

## Keuzes leren maken

‘Persoonlijk leerde ik dit jaar te kiezen. Ik ben van nature vrij enthousiast en pak veel zaken op. Dat krijg ik weleens terug van collega’s. “Leuk al die initiatieven, maar we moeten het wel bij kunnen benen.” Ik vind het fijn dat mijn team me spiegelt, daar word ik als mens en teammanager beter van. We hebben veel geïnvesteerd in het spiegelen, om als team verder te groeien en daarbij helpt constructieve feedback.’

## Observeer en leer

‘Er gebeurt veel om ons heen, kijk maar naar de komst van het provisieverbod. Sinds 1 januari 2013 betalen consumenten voor het advies van assurantie-tussenpersonen bij de DELA-verzekeringen, terwijl dit voorheen verrekend werd in de provisie. We zagen de advisering van onze uitvaartverzekering teruglopen: mensen “kopen” een uitvaartverzekering vaker online, in plaats van via een tussenpersoon. Ze betalen voor producten als deze liever geen advieskosten. Ook zien we een huizenmarkt die aantrekt, en dat onze overlijdensrisicoverzekering vaak in combinatie met de hypotheek wordt

afgesloten. Daarom was het cruciaal om onze premie te verlagen, want daar baseren tussenpersonen onder andere hun advies op. Nu staan we in de top drie. Ook hebben we geleerd welke kantoren wel of niet passen bij onze spaarverzekering, en focussen ons nu op de kantoren die interesse hebben.’

## Collega’s in hun kracht zetten

‘Over het provisieverbod speculeerden we. We tekenden tal van scenario’s uit, maar niemand beter dan de accountmanagers en relatiebeheerders kan zeggen wat voor impact het heeft bij tussenpersonen. Ik faciliteer, luister en toon daadkracht. Ik wil collega’s in hun kracht zetten, daarom laat ik ze meedenken over mogelijke oplossingen. Eigenlijk stel ik heel veel vragen, zodat ze zelf inzichten opdoen. Ik vind er zelf natuurlijk ook wat van, maar zij zijn de inhoudsdeskundigen.’

## Onze vooruitzichten

DELA richt zich op de continuïteit van het leven. Naar de toekomst toe willen we onze coöperatie nog sterker verankeren in het leven van onze leden en in de maatschappij. Het jaar van ploegen heeft hiervoor een goede basis gelegd. Ook het nieuwe jaar zijn we goed begonnen en dat stemt tot tevredenheid. Toch hebben we op weg naar excellente dienstverlening nog wat stappen te zetten.

### Organisatorisch en projectmatig een goede basis gelegd

In het kader van een lerende organisatie is er in 2014 een goede basis gelegd. Alle teams binnen DELA zijn aan de slag gegaan met kortcyclisch sturen en de grote programma's op het gebied van IT-infrastructuur en Klantgericht Werken laten veelbelovende resultaten zien. In 2014 is het werken met de Netto Promotor Scores (NPS) bedrijfsmatig ingericht. Nu we weten wat we goed doen en welke zaken vooral de klantbeleving beïnvloeden, hebben we een goede basis gelegd om in 2015 meer planmatig deze klantbeleving te kunnen verbeteren. Op weg van goede bedoelingen naar excellente uitvoering brengen we in onze stijl van leidinggeven meer scherpte aan gericht op elkaar aanspreken en minder sturen op de geleverde inspanning maar meer op resultaat. Met betrekking tot de herstructurering van de organisatie worden in 2015 de laatste zaken afgehecht. Vanuit de nieuwe structuur kan er vanuit de keten nog beter worden samengewerkt.

### Financieel op orde

De aanhoudende lage rente baart ons zorgen in relatie tot onze financiële verplichtingen op de lange termijn. Vanwege ons bijzondere business model leidt deze lage rente tot extra lasten. We hebben de nodige maatregelen genomen om ons hiertegen te beschermen. De zogenaamde premiemaatregel wordt in 2016 in de praktijk gebracht en als de rente zo laag blijft, zal deze ook in 2017 gehanteerd moeten worden. We verwachten vooralsnog niet dat het toepassen van deze maatregel het gedrag van onze polishouders wezenlijk zal beïnvloeden. Te meer daar wij de inflatie van de uitvaartkosten verder proberen te beteugelen.



Dat is geen eenvoudige opgave want niet alles bevindt zich in onze directe invloedssfeer. Verder blijven we onze beleggingsportefeuille aanpassen aan de omstandigheden. We zitten meer in bedrijfsobligaties en hypotheek dan ooit. Het percentage vastgoedbeleggingen gaat verder omlaag. Het is nog onduidelijk of we op de Nederlandse vastgoedmarkt het dieptepunt hebben bereikt. De woningmarkt trekt weliswaar weer aan, wat ook goed is voor onze beleggingen in hypotheek en onze overlijdensrisicoverzekering, maar het herstel in de markt geldt nog niet voor winkels en kantoren. Om onze coöperatie financieel op orde te houden, voeren we proactief kostenbesparingen door.

### Groei en zichtbaarheid in de markt

Kijken we naar de verzekeringsmarkt en onze marktaandeelen dan denken we het huidige groeitempo te kunnen handhaven. Wat betreft de nieuwe aanwas van verzekerden zijn we het jaar goed begonnen en dat stemt tot tevredenheid. Voor verdere

verbreding zullen we alert moeten zijn op mogelijkheden tot samenwerking met derden. Ook is de verwachting dat het aantal uitvaarten in 2015 weer zal toenemen. Er is een nieuwe integrale campagne in de maak die de kapstok vormt die zowel het merk draagt als de producten en diensten die eronder worden gevoerd. Het laat coöperatie DELA zien als de uitvaartorganisatie voor het leven. Een coöperatie die met haar producten en persoonlijke dienstverlening betekenisvol wil zijn. Voor onze leden en voor onze omgeving.

Eindhoven, 24 april 2015

Het Bestuur

Drs. E. Doeve MAIA  
Ir. J.A.M. van der Putten MMO  
J.L.R. van Dijk RA (vanaf 24 mei 2014)



# Corporate Governance

## Algemene toelichting

In dit hoofdstuk over Corporate Governance komt als eerste het preadvies van de Raad van Commissarissen aan de orde, gevolgd door het verslag van de Raad van Commissarissen. Daarna wordt beschreven wat in 2014 op de agenda stond van de Algemene Vergadering en welke besluiten de leden hebben genomen. Hier staat ook een overzicht van de leden en plaatsvervangende leden van de Algemene Vergadering en de ereleden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met meer informatie over de wijze waarop governance binnen coöperatie DELA is georganiseerd, inclusief de personalia van de leden van Raad van Commissarissen en het Bestuur van de coöperatie.

### Preadvies

Aan de Algemene Vergadering van DELA Coöperatie te Eindhoven:

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen u het jaarverslag over 2014 aan. Het jaarverslag bestaat uit het verslag van het Bestuur, de jaarrekening en de overige gegevens, waaronder opgenomen de goedkeurende accountantsverklaring 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.

## Verslag Raad van Commissarissen

### Ontwikkelingen in 2014

De voor 2014 geformuleerde doelstellingen zijn grotendeels gerealiseerd. De doelstelling ten aanzien van de premie-inkomsten is ruimschoots gehaald. Dit is mede te danken aan de groei van de overlijdensrisicoverzekering, het zogeheten DELA LeefdoorPlan. De doelstelling ten aanzien van het beperken van de stijging van de uitvaartkosten is tevens behaald, maar de begrote omzetgroei bij uitvaartverzorging is niet gerealiseerd. Vooral het lagere sterftecijfer in 2014 is hier debet aan. Het operationele resultaat kwam hierdoor lager uit dan begroot.

In 2014 is hard gewerkt aan de groei van de spaarverzekering, het DELA CoöperatiespaarPlan. De beoogde stijging van het aantal polissen is hierbij niet behaald. Daarentegen heeft het verzekerd kapitaal wel het verwachte resultaat opgeleverd. In 2014 is ook gestart met het doorlopende klanttevredenheidsonderzoek via de Netto Promotor Score. Hiervan is de doelstelling ruimschoots behaald, zowel voor de sector Verzekeren als voor Uitvaartverzorging. De leden van DELA zijn zeer tevreden over de dienstverlening.

De winstdoelstelling voor 2014 is ruimschoots gerealiseerd. De belangrijkste reden hiervan is het hoge rendement op de beleggingen. Op het vastgoed moest worden afgewaardeerd, maar de waardering van de vastrentende waarden was hoger door de dalende rente. De koerswinsten op aandelen waren goed en ook de hypotheekportefeuille heeft naar behoren gerendeerd. De financiële kracht van DELA blijkt uit haar solvabiliteitspositie die met een eigen vermogenspositie van 25,1% van de technische voorzieningen als sterk wordt gekenmerkt. In de geldende

# Verslag Raad van Commissarissen vervolg

Europese wetgeving betekent dit een solvabiliteit van ruim zes keer de minimumnorm. Hiermee kan DELA de toekomst met vertrouwen tegemoet zien. Wel wordt in de komende jaren extra aandacht gegeven aan de groei van het operationeel resultaat.

## Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

Tijdens het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen zijn taken verricht en op continue basis toezicht gehouden op en advies uitgebracht aan het Bestuur. In 2014 belegde de Raad van Commissarissen met het Bestuur zes reguliere vergaderingen. Zoals gebruikelijk vonden er 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 strategische sessie plaatsgevonden met het Bestuur en het directieteam van DELA Nederland. Ten slotte vergaderde de Raad van Commissarissen twee keer met de Vertrouwenscommissie. De leden van de Vertrouwenscommissie zijn vanuit de Algemene Vergadering gekozen. De Vertrouwenscommissie bevordert een goede samenwerking tussen de Algemene Vergadering, het Bestuur en de Raad van Commissarissen.

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 2014, de strategische projecten en de voortgang daarvan werden iedere vergadering besproken. De herinrichting van de organisatie in Nederland heeft de benodigde aandacht gekregen in de vergaderingen. Ook de ontwikkelingen op het gebied van risicobeheersing waren een terugkerend onderwerp. Eind mei werd het Bestuur uitgebreid met de benoeming van de Financieel directeur/CFRO

tot bestuurder van de coöperatie en onderliggende entiteiten. Een wenselijke ontwikkeling gezien de gestelde eisen op het gebied van financiële verslaglegging en risicomanagement. Het is goed om in deze expertise te voorzien op het hoogste bestuursniveau. Het draagt bij aan een effectieve besturing van de onderneming en aan een betere balans in portefeuilverdeling binnen het bestuur.

Op voordracht van de Audit- en Riskcommissie heeft de Raad van Commissarissen de risicorapportage meerdere malen uitgebreid besproken. In december stond de Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) op de agenda. Dit werd ook voorbereid door de Audit- en Riskcommissie. Daarnaast besprak de Raad van Commissarissen de rapportage van de Interne Accountants Dienst op voordracht van de Audit- en Riskcommissie. De Raad van Commissarissen kan op grond van voorgaande concluderen dat de interne risicobeheersing binnen DELA goed op orde is.

Het centraal stellen van het klantbelang kreeg binnen de hele organisatie veel aandacht. Dit heeft zich onder andere geuit in de product approval en -review procedure die voor elk verzekeringsproduct is uitgevoerd. Ook is het Klantencentrum opgericht. Een belangrijke doelstelling van deze sector is het centraal stellen van het klantbelang. Het onderwerp klantbelang centraal is ook geregeld teruggekomen in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen. Daarnaast was het kapitaalmanagementbeleid een belangrijk onderwerp in de vergaderingen. Verder is uitgebreid aandacht besteed aan de ontwikkelingen in het toezicht door de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en De Nederlandsche Bank (DNB) en aan ontwikkelingen in wet- en regelgeving. De zaken die onderhanden waren bij met name de AFM zijn meerdere keren ook buiten de

vergaderingen om besproken met commissaris prof. mr. C.J.H. Jansen en de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Verder zijn in elke vergadering de ontwikkeling van de financiële resultaten en de beleggingsresultaten aan de orde geweest. De Raad van Commissarissen volgde de ontwikkelingen op het gebied van beleggingen nauwlettend, zeker gezien de volatiliteit in de resultaten. In 2014 had de Raad van Commissarissen een gezamenlijke vergadering met de Beleggingsadviescommissie. Tijdens deze bijeenkomst werd onder andere ingegaan op de Liability Driven Investments-studie en wat dit betekent voor het daarin te voeren beleid.

## Commissies

De commissies van de Raad van Commissarissen bespraken een reeks onderwerpen waarover zij de Raad adviseerden. Het ging hier 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.

## Audit- en Riskcommissie

In 2014 is de werking van de Audit- en Riskcommissie door een externe deskundige geëvalueerd. Hier is een aantal verbeterpunten uit voortgekomen. Deze zijn overgenomen en onder andere doorgevoerd in het reglement van de commissie en in de werkwijze. De Audit- en Riskcommissie kwam in 2014 drie keer samen. In de vergaderingen werd gesproken over de activiteiten van de Interne Accountants Dienst. De commissie concludeerde dat deze goed functioneert. Ook zijn belangrijke bevindingen naar aanleiding van uitgevoerde audits doorgenomen en heeft

de Audit- en Riskcommissie kunnen vaststellen dat bevindingen binnen de organisatie adequaat worden opgevolgd. In 2014 is er tevens aandacht geweest voor fiscaliteiten, ontwikkelingen en risicobeheersing bij IT, de jaarrekening en de terugkerende risicorapportage. Ook zijn de stresstesten in verband met de uit te voeren ORSA aan de orde geweest. Eind november werd uitgebreid stilgestaan bij de ORSA-rapportages. Met de onafhankelijke externe accountant is, zoals vereist, ook afzonderlijk overlegd. Hieruit kwamen geen bijzonderheden naar voren.

## Remuneratie- en Benoemingscommissie

De Remuneratie- en Benoemingscommissie belegde in 2014 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 en opnieuw ter vaststelling aangeboden aan de Raad van Commissarissen. De door de Commissie Governance Beloningsbeleid uitgevoerde risicoanalyses zijn besproken in de vergaderingen. Ook was er aandacht voor de mate van geschiktheid van beleidsbepalers en van de Raad van Commissarissen. Verder is ook aandacht besteed aan de samenstelling van het Bestuur en is de benoeming van de heer Van Dijk als bestuurder voorbereid. De invulling van de vacante zetel in de Raad van Commissarissen is in 2014 ook in de commissie aan de orde geweest. Er is een start gemaakt met de opvolging van de heer Boons die in de Algemene Vergadering van 30 mei 2015 aftreedt in verband met het bereiken van de maximale zittingstermijn en met de herbenoeming van de heer Van den Goorbergh in diezelfde vergadering.

## Remuneratie Bestuur

In 2014 is de totale beloning van het Bestuur onder de mediaan van de algemene markt (financiële en niet-financiële instellingen) gebleven. 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 coöperatie DELA. Op basis van de door het Bestuur in 2014 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. Deze Commissie zag op basis van de ex ante II risicoanalyse in relatie tot de ex ante I risicoanalyse 2014 geen aanleiding om te korten op de beschikbare pool aan variabele beloning. De Commissie beoordeelde verder dat er geen bijzonderheden zijn opgemerkt in het functioneren van het Bestuur op het gebied van risicobeheersing, compliance, personeelsbeleid, finance en control. Ook de Audit- en Riskcommissie heeft geconstateerd dat zich in 2013 geen risicoaspecten hebben voorgedaan die van invloed zijn op de beloningen over 2014. De Raad van Commissarissen nam de voorstellen van de Remuneratie- en Benoemingscommissie over. Het remuneratierapport over 2014 is in te zien op [www.dela.nl](http://www.dela.nl).

## Evaluatie

In 2014 heeft de Raad van Commissarissen zijn functioneren geëvalueerd aan de hand van een aangescherpt evaluatieformulier. De onderwerpen betroffen het samenspel van de Raad van Commissarissen en het Bestuur, de teameffectiviteit van de

Raad van Commissarissen, de beoordeling over de voorzitter, de optimalisering van de corporate governance en de beoordeling van de commissies van de Raad van Commissarissen, de Vertrouwenscommissie en het bestuurssecretariaat. Ook is gekeken naar het functioneren van de individuele commissarissen. In zijn algemeenheid is er grote overeenstemming in de beleving van de Raad van Commissarissen en het Bestuur over het functioneren. De samenwerking is goed, eenieder kan zijn inbreng leveren en relevante onderwerpen komen gedegen aan bod. De toezichtstructuur functioneert prima. Er is ruim voldoende aandacht voor de governance en de informatievoorziening aan de Raad van Commissarissen is adequaat.

## Samenstelling

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. De samenstelling van de Raad van Commissarissen was in 2014 als volgt:

- *Dr. W.M. van den Goorbergh, voorzitter*
- *F.H.J. Boons, plaatsvervangend voorzitter*
- *Drs. J.P. de Pender, secretaris*
- *Prof. mr. C.J.H. Jansen*
- *Mw. drs. W.A.P.J. Caderius van Veen RA (vanaf 11 januari 2014)*
- *Vacature*

Binnen de Raad van Commissarissen van DELA wordt gestreefd naar een vertegenwoordiging van twee commissarissen die

‘De samenwerking is goed, eenieder kan zijn inbreng leveren en relevante onderwerpen komen gedegen aan bod.’

afkomstig zijn uit de Algemene Vergadering van DELA. Het is niet gelukt om in 2014 de vacature voor een commissaris afkomstig uit de Algemene Vergadering in te vullen. Deze vacature zal, naar het zich laat aanzien, in 2015 worden ingevuld. Op 11 januari 2014 heeft de Algemene Vergadering mevrouw drs. W.A.P.J. Caderius van Veen RA benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van DELA. Door de benoeming van een vrouwelijke commissaris probeert DELA te voldoen aan een evenwichtige samenstelling van de Raad voor wat betreft man/vrouw-diversiteit. In de samenstelling van de Raad van Commissarissen is het streven om de balans te handhaven in aanwezige vaardigheden van de commissarissen. Tegelijkertijd moet de Raad ervoor zorgen dat de nieuw te benoemen commissarissen ook over de vereiste kennis en ervaring beschikken. Bij de invulling van een vacante zetel in de Raad van Commissarissen maakt ook man/vrouw-diversiteit deel uit van de afwegingen. Mevrouw Caderius van Veen heeft een brede bestuurservaring met gedegen bedrijfseconomische kennis. Door haar ervaring op het gebied van audit, control, IT en processen voegt zij waardevolle kennis en ervaring toe aan het gremium. Zij heeft in 2014 zitting genomen in de Audit- en Riskcommissie. Op 7 februari 2014 heeft mevrouw Caderius van Veen de belofte afgelegd ten overstaan van de voorzitter en plaatsvervangend voorzitter van de Raad van Commissarissen en in bijzijn van de overige commissarissen en de bestuursleden.

## Permanente educatie

De leden van de Raad van Commissarissen hebben in 2014 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 accountancy. Behandeld werden de veranderende rol van de onafhankelijke accountant en kernvragen voor de Raad van Commissarissen. Verder werd de plaats van de Raad van Commissarissen binnen riskmanagement uiteengezet en de geldende wetgeving op dit terrein gepresenteerd. De tweede sessie ging over de bestuurdersbeloning en leiderschap. Tijdens de sessie is inzicht gegeven in actuele kwesties op het beloningsdossier in het algemeen en in de financiële sector in het bijzonder. Tevens zijn inzichten en dilemma's voorgelegd over hoe ondernemingen met de ontwikkelingen kunnen omgaan. Het gedeelte over leiderschap ging over de eisen en verwachtingen ten aanzien van directies en commissarissen in de financiële sector is. Dit thema is sterk aan verandering onderhevig. Ook de wetgever stelt eisen ten aanzien van de gewenste kennis en competenties en de toezichthouder toetst of een beleidsbepaler wel of niet geschikt is. De commissarissen werd inzicht gegeven in trends, en in hoe andere (financiële) bedrijven met dit thema omgaan. Beide sessies waren plenair en hieraan hebben alle commissarissen deelgenomen.

## Tot slot

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

Eindhoven, 24 april 2015  
De Raad van Commissarissen



# ‘Meer begrip voor visie’

Peter Coorens is uitvaartverzorgers van coöperatie DELA in regio Zuid-Limburg. Hiervoor was hij uitvaartverzorgers bij Daemen, een lokale ondernemer die in 2007 dochter werd van DELA. Zijn overgang naar regio Zuid-Limburg van DELA was een bewuste keus. ‘Ik heb hier nooit spijt van gekregen.’



‘Een andere zienswijze verandert letterlijk de interpretatie van dit kunstwerk. Op meerdere manieren kijken naar zaken blijf ik nastreven als mens en als uitvaartverzorgers.’

Nikki Le Nobel  
Unseen angels  
Olieverf en borduursel op doek  
120 x 150 cm

‘In 2003 startte ik bij Daemen, een Limburgs familiebedrijf met een goede naam in de regio. De overname was dan ook best even slikken en was een emotioneel moment.’

## Lokaal gezicht

‘DELA was niet persoonlijk, zo luidde ons vooroordeel. Na mijn overstap naar coöperatie DELA kwam ik daar snel op terug. Natuurlijk ervaar ik verschillen. Zo werkten we bij Daemen meer lokaal en konden we nabestaanden dagelijks bezoeken. Ook was mijn functie breder: ik verzorgde overledenen, begeleidde het rouwbezoek en ging zelfs naar de garage met de rouwauto. Toch zorgde de overname en latere overgang naar DELA voor een positieve verandering.’

## Regisseur van uitvaart

‘Sinds 2010 werk ik met veel plezier voor coöperatie DELA, nog altijd in dezelfde regio. De overgang vond ik heel fijn, omdat ik nu helemaal verantwoordelijk werd voor mijn eigen dossier. Ik was nu van begin tot eind regisseur van de uitvaart. Ik leerde bovendien werken met het systeem Lara Bora, waarmee de kosten van een uitvaart tijdens het eerste gesprek meer inzichtelijk zijn. Enerzijds vielen er dus werkzaamheden weg, maar aan de andere kant kreeg ik meer verantwoordelijkheid. Dat vond ik fijn, met al die nieuwe dingen kon ik focus aanbrengen.’

## Zelf voorgaan in uitvaarten

‘Het voelde goed, mijn werk, mijn nieuwe team. Er was ruimte om te leren van elkaars ervaringen. Zo gaf ik collega’s mee dat het goed is nabestaanden vaker te bezoeken, de families waarderen dat. In 2011 kwam er opnieuw verandering: een veel flexibelere manier van werken

met de invoering van Flexibele Inzet Personeel (FLIP). Ik had er schrik voor, omdat het mijn gestructureerde leven in gevaar bracht. Werken met FLIP bleek inderdaad pittig. Ik heb het gevoel dat ik minder vaak “echt” vrij ben. Pas als ik verlof opneem, ben ik echt vrij. Een groot voordeel van FLIP is dat we vaker zelf de uitvaart voor mogen gaan en kunnen spreken tijdens de dienst, waardoor families één gezicht hebben. Zo hoeven we onderling minder over te dragen: efficiënter en minder foutgevoelig.’

## Veranderingen

‘2014, het jaar van de herinrichting, werd het jaar met de grootste veranderingen tot nu toe. We werden gelukkig heel goed geïnformeerd, maar toch kwam de samenvoeging van de voormalige dochters veel sneller dan verwacht en voelde het als een verrassing. Daemen DELA werd verdeeld over de regio’s Zuid-Limburg en Midden- en Noord Limburg, en ik ging weer werken met mijn oud-collega’s! Voor hen was het heel

intensief: het leerproces waar wij drie jaar de tijd voor hadden, moesten zij nu in een paar maanden doormaken. Pittig, maar de uitkomsten zijn positief.’

## Begrip voor andere visies

‘Een coach leerde me dat ik me niet verantwoordelijk hoeft te voelen voor de totale regio en dat ik mijn eigen normen en waarden niet moet projecteren op een ander. Ik wil meer begrip krijgen voor de visie van collega’s, want iedereen is anders. Niet iedereen vindt het bijvoorbeeld prettig om de uitvaart voor te gaan. Ik vind het inspirerend, terwijl sommigen het best eng vinden. In 2015 wil ik dingen makkelijker kunnen loslaten om zo minder stress te ervaren.’





## Algemene Vergadering

DELA is een coöperatie met bijna drie miljoen leden en is bijna tachtig jaar geleden 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**

De Algemene Vergadering vergadert in ieder geval twee keer per jaar. In het verslagjaar vonden bijeenkomsten plaats in januari en mei.

### **Januari**

In de vergadering van 11 januari 2014 werden in verband met het verstrijken van de zittingsperiode van vier jaar de verkiezingen voor de komende zittingsperiode (2014 - 2018) gehouden. Conform de statuten zijn de meeste zittende (plaatsvervangende) leden opnieuw voorgedragen. Daarnaast zijn er voor een aantal vacatures nieuwe kandidaten voorgedragen. Er werden geen bezwaren ingediend tegen de gedane voordrachten, zodat alle kandidaten werden verkozen. In de vergadering werd verder uitgebreid aandacht besteed aan de begroting 2014 en werden aanpassingen in de algemene voorwaarden van de spaarverzekering ter besluitvorming aangeboden. De belangrijkste aanpassingen betroffen het afschaffen van de mogelijkheid van tussentijdse opname en het maximaliseren van de jaarlijkse inleg op € 12.000. De aanpassingen werden goedgekeurd. Daarnaast werd in deze vergadering aandacht besteed aan de uitgangspunten van het beloningsbeleid van DELA. Het digitaal platform voor de Algemene Vergadering werd gepresenteerd en in gebruik genomen.

## Algemene Vergadering vervolg

In de Algemene Vergadering van 11 januari 2014 werd mevrouw drs. W.A.P.J. Caderius van Veen RA benoemd als commissaris. Haar kennis van en ervaring met IT- en procesvraagstukken evenals economische, financiële en beleidsvraagstukken leveren een belangrijke bijdrage aan het toezicht dat de Raad van Commissarissen houdt op de onderneming.

### Mei

In de vergadering van 24 mei 2014 werd de jaarrekening over 2013 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 ook de premie-aanpassing voor het DELA UitvaartPlan per 1 januari 2015. Deze werd akkoord bevonden door de Algemene Vergadering. Het kapitaalmanagementbeleid werd behandeld en akkoord bevonden door de Algemene Vergadering. Daarnaast werd het jaarverslag van de geschillencommissie besproken en werd een presentatie gegeven over het DELA goededoelenfonds. Een voorstel voor een opleidingsplan voor de Algemene Vergadering is ook aan bod gekomen. Dit wordt in 2015 nader uitgewerkt. Tevens vond in deze vergadering de verkiezing van de Vertrouwenscommissie plaats. Een lid

van de Vertrouwenscommissie trad af in verband met het rooster van aftreden en stelde zich opnieuw verkiesbaar. Het betreffende lid is gekozen als lid van de Vertrouwenscommissie.

In de Algemene Vergadering van 24 mei 2014 werd de heer J.L.R. van Dijk RA benoemd als bestuurder van de coöperatie in de rol van Chief Financial and Risk Officer (CFRO). Daarmee kent de coöperatie een driekoppig bestuur. De belangrijkste overweging om de CFRO te laten toetreden tot het bestuur was gelegen in het feit dat aan de onderneming op het gebied van financiële verslaglegging en risicomanagement steeds meer eisen worden gesteld. Door de CFRO toe te voegen aan het bestuur is een effectievere besturing gerealiseerd.

### Samenstelling AV

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 plaatsvervaarders – komen enkele malen per jaar bij elkaar om de belangrijkste zaken die zich bij DELA voordoen te behandelen en daarover te adviseren of te beslissen.

## Personalia

Leden en plaatsvervangende leden van de Algemene Vergadering

### Achterhoek

Mw. W. Ruesink-Oriens  
W. ten Hooven

### Almelo, Enschede e.o.

Mw. M. IJgosse  
J. Mulstege

### Amsterdam, Amstelveen, Flevoland

W. Brons  
A. Prins

### Arnhem, Z.O.

R. Peters  
Mw. M. van Zwam-Jagers

### Breda

C.M. van Eersel  
T.A.P. Herring

### Drenthe, N.W. Overijssel

W. F.A. Vroom  
W. Scheepstra

### Eindhoven

R.P.C. Libregts  
Mw. A.C. Van Gils-Dirks

### Friesland, Groningen

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

### Gebied om Breda

J. Maas  
L.A.M. Everts

### Gebied om Eindhoven

C.F.J. Geerts  
T. Bergmans

### Gebied om Rotterdam

M.M.C. Gerritsen  
J. Heppe

### Gebied om 's-Hertogenbosch, Maaskant

P.J.M. van Oss  
Vacature (P.J.A. Emans AA overleden op 19-10-2014)

### Gebied om Tilburg

A.F.M. Geerts  
H.B.J. Räkera

### Helmond e.o. Kempenland

Mw. J. Beerens  
Vacature

### Land van Maas en Waal, Bommelerwaard

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

### Langstraat, Land van Altena

J.P.A.M. Willems  
A.J. Brok

### Maastricht, Zuid Limburg

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

### Midden Meijerij

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

### Noord Holland Noord

A. van Wieringen  
R. de Graaf

### Noord Holland West

Mw. M. Scheen  
C. Hoogland

### Noord Limburg, Land van Cuyk

F. Blok  
A. Blok

### Oostelijk Midden Limburg

J.A.J. Smits  
J. Zeelen

### Oostelijke Mijnstreek

J.R.M. Munnecom  
Vacature (H.B.A. Dujardin overleden op 09-08-2014)

### Rijnstreek

R.A. Hilhorst  
P.G. de Bruijn

### Roosendaal, Bergen op Zoom e.o.

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

### Rotterdam

A.J. Barbier  
Mw. H.J. Casparie

### 's-Gravenhage, Leiden e.o.

J.M.M. Hoogstraaten  
Mw. A. Goes

### 's-Hertogenbosch, Vught

J. Meulenbroeks  
Mw. Mr. L.M.F. Bonte

### Tilburg

Ch.C.M. Libregts  
A.C.L.M. Jacob

### Utrecht Noord en Oost

W.L.A. Meeder  
L.G. Schimmel

### Utrecht, Utrecht West, Het Gooi

W.M.M. Schuurman  
J.W.M. Schuurman

### Veluwe

Mr. J.P. Arts  
Vacature

### Westelijk Midden Limburg, Westelijke Mijnstreek

H. Sleven  
D.L.A.M. Bindels

### Z.O. Brabant, Brabantse Peel

K. Beket  
F.J.J. Pauwen

### Zeeland

Mw J.M.E. Tollenaar-Will  
R. Noët

### Zuid Holland Zuid

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

### Ereleden

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





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

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

## Corporate Governance

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 en 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, worden daarbij zorgvuldig in het oog gehouden. De kracht van DELA is haar ondernemerschap, flexibiliteit en betrokkenheid. Deze sterkte is gebaseerd op de diepgewortelde cultuur van de organisatie en de kwaliteit van een integere bedrijfsvoering.



## Corporate Governance

Corporate Governance bepaalt de wijze van besturen van de onderneming. Zij zorgt voor een duidelijke organisatiestructuur met gedefinieerde lijnen van verantwoordelijkheid. Het governancestelsel regelt daartoe het vaststellen, implementeren en onderhouden van besluitvormingsprocessen. Daarbij hoort tevens het zorg dragen voor effectieve samenwerking en goede interne rapportage. Ook zorgt het governancestelsel voor bewaking van kwaliteit en expertise van bestuur, directieteam, management, medewerkers en toezicht. Ten slotte behoren tot het governancestelsel het instellen en onderhouden van risicomanagement, interne controle en interne audit. Dit zorgt samen voor goede checks en balances in de onderneming.

## Richtlijnen en codes

De Corporate Governance van DELA steelt enerzijds op de cultuur van onze organisatie en anderzijds op wet- en regelgeving. Regelgeving die van toepassing is op de invulling van Corporate Governance zijn de Governance Principes van het Verbond van Verzekeraars (Code Verzekeraars). De wijze waarop de sinds 1 januari 2011 geldende Code door DELA wordt toegepast, staat verwoord op [www.dela.nl](http://www.dela.nl). Het gaat om informatie over het Bestuur, de Raad van Commissarissen, risicomanagement, audit en het beloningsbeleid van DELA. Dit dient samen met de publicatie 'De implementatie door

DELA van de Code', tevens als verklaring inzake Corporate Governance. Richtlijnen en wetgeving, zoals de Wet financieel toezicht inclusief lagere regelgeving, Solvency II en beleidsregels vanuit de toezichhouders, bieden tevens input voor de governancestructuur van DELA.

## Bestuursmodel

De coöperatie wordt bestuurd door het Bestuur, bestaande uit een bestuursvoorzitter en twee bestuurders. Het Bestuur is belast met het besturen van de coöperatie en het beheer van haar vermogen. Het Bestuur legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering over de wijze waarop het 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 besluiten die staan genoemd in de statuten van de coöperatie. Met dit bestuursmodel is een deskundige en evenwichtige bedrijfsvoering met adequate checks en balances gewaarborgd.

## Bestuur

- **Drs. E. Doeve MAIA**
- **Ir. J.A.M. van der Putten MMO**
- **J.L.R. van Dijk RA** (vanaf 24 mei 2014)



**Drs. E. (Edzo) Doeve MAIA** (1956)  
Voorzitter Raad van 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 Algemene Directie AMEV Verzekeringen N.V. Zijn opleiding genoot hij in Groningen (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, audit, juridische zaken en compliance.



**Ir. J.A.M. (Jack) van der Putten MMO** (1959)  
Lid Raad van 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 van het Bestuur van DELA. Per 1 januari 2015 heeft hij zijn functie van CEO DELA België overgedragen aan de heer Hans Joris. Binnen DELA heeft hij nu diverse portefeuilles, waaronder IT, Inkoop en DELA België. Daarnaast heeft hij de operationele verantwoordelijkheid over het Klantencentrum.



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

Jon van Dijk startte zijn loopbaan in 1976 bij 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. Deze functie werd enkele jaren daarna financieel directeur genoemd. In 2014 is Jon van Dijk in het Bestuur benoemd. Binnen het bestuur is hij verantwoordelijk voor finance, control, risicomanagement en beleggingen, waaronder de vastgoedorganisatie.

## Directieteam

Het Bestuur leidt samen met vier directeuren de dagelijkse operatie van DELA Nederland en hiermee bestaat het directieteam uit de volgende personen:

- **Drs. E. Doeve MAIA**, algemeen directeur
- **Ir. J.A.M. van der Putten MMO**, CEO DELA België (tot 1 januari 2015) en directeur Klantencentrum (vanaf 1 september 2014)
- **J.L.R. van Dijk RA**, Chief Financial en Riskofficer
- **Drs. M.R. de Jong**, directeur Verzekeren en Coöperatiemanagement
- **Mw. drs. S.M.G. Schellekens –Lyppens**, directeur Uitvaartverzorging (vanaf 17 maart 2014)
- **Mw. drs. V.A.R.L. Klaassen**, directeur Personeel en Organisatie (vanaf 1 september 2014)
- **Ir. A.A.J. Melisse**, directeur Informatietechnologie (vanaf 1 september 2014)



# Corporate Governance vervolg

## Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen was in 2014 als volgt:

- **Dr. W.M. van den Goorbergh**, voorzitter
- **F.H.J. Boons**, plaatsvervangend voorzitter
- **Drs. J.P. de Pender**, secretaris
- **Prof. mr. C.J.H. Jansen**
- **Mw. drs. W.A.P.J. Caderius van Veen RA** (vanaf 11 januari 2014)
- **Vacature**



### **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 Rabobank Nederland 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.



### **F.H.J. (Frans) Boons** (1940)

De heer Boons startte zijn loopbaan in 1957. Na functies vervuld te hebben bij diverse accountantskantoren en af te studeren als registeraccountant stapt hij in 1968 over naar de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank (vanaf 1971 Rabobank Nederland). Hij was steeds werkzaam in het commerciële bankbedrijf en werd in 1982 benoemd tot lid van de hoofddirectie. Hij was onder meer verantwoordelijk voor het Centrale Bankbedrijf (voorloper van Rabobank International), het effectenbedrijf en de IT-divisie. Vanaf 1990 tot 2000 was de heer Boons president van de Raad van Bestuur van VADO Beheer BV. De heer Boons vervulde diverse nevenfuncties, zoals lid van de Centrale Beleggingsraad, de Beleggingscommissie van het ABP en voorzitter van de Raden van Commissarissen van de geprivatiseerde OG-fondsen van het ABP. Voorts was hij voorzitter van de Beleggingscommissies van Interpolis en het Rabobank Pensioenfonds, bestuurslid van de Amsterdamse Effectenbeurs en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Wereldhave en Ducatus. De heer Boons vervulde bestuursfuncties bij enkele maatschappelijke non-profit instellingen. De heer Boons is sinds 2001 lid van de Raad van Commissarissen van DELA. Vanaf 2013 vervult hij de rol van plaatsvervangend voorzitter. Hij is tevens voorzitter van de Audit- en Riskcommissie en zijn speciale aandacht gaat uit naar finance, beleggingen, risico en audit.



### **Drs. 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. In 2008 werd hij directeur van de afdeling vwo en tweetalig vwo aan De Nassau, een brede scholengemeenschap te Breda. 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. Ook onderhoudt de heer De Pender namens de Raad van Commissarissen de contacten met de Ondernemingsraad.



### **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 2006 en van 2008 tot 2010 was hij als decaan verantwoordelijk voor de algemene

en financiële gang van zaken binnen de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Radboud Universiteit Nijmegen. 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 ligt op het gebied van human resources en remuneratie, governance, juridische zaken en compliance. Hij is tevens lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie.

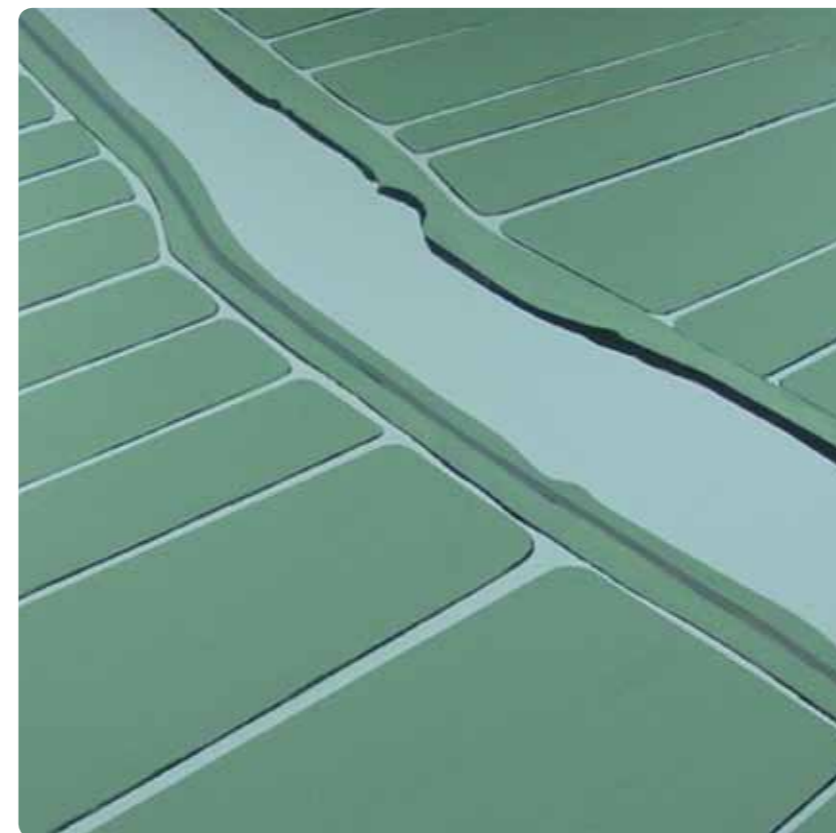
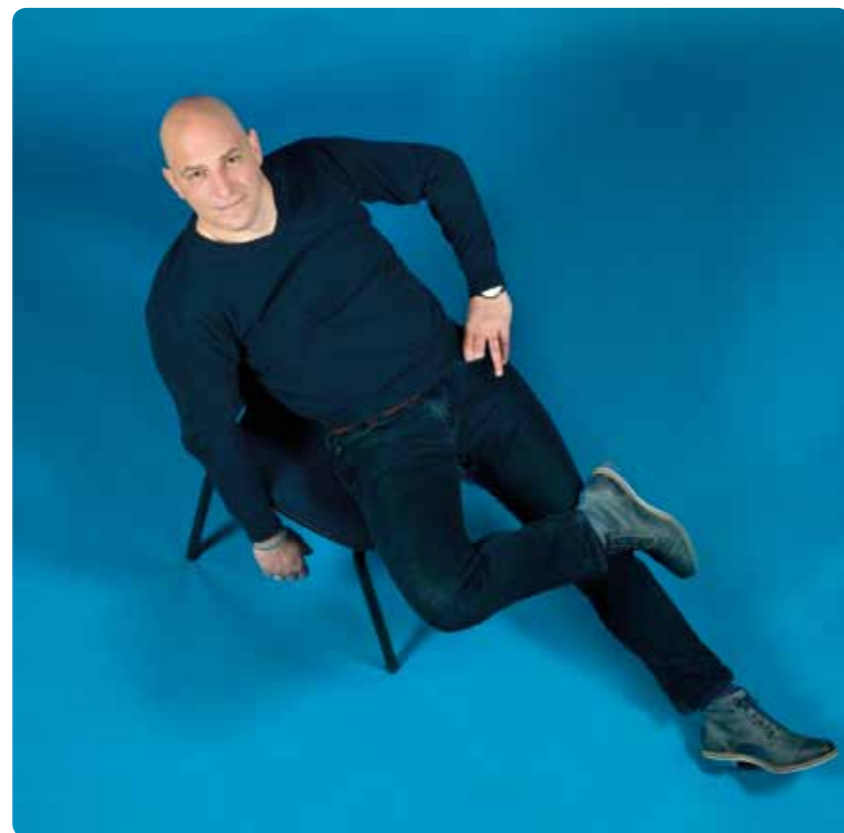
### **Mw. drs. W.A.P.J. (Willemien) Caderius van Veen RA** (1959)



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 vervult (de) zij een aantal bestuursfuncties, zoals het voorzitterschap van het bestuur van de Hogeschoolraad van de Erasmus Universiteit. Tevens is zij actief als toezichthouder in de pensioenwereld, bij de Stichting Bedrijfspensioenfonds voor de Agrarische en Voedselvoorzieningshandel, en de Stichting Bedrijfstakingpensioenfonds voor de Drinkindustrie, en bij een woningcorporatie. 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, risk, audit en IT. Zij is dan ook lid van de Audit- en Riskcommissie.

# ‘Leren doet soms pijn’

Zestien jaar werkte hij op een internaat met jongeren met zeer ernstige gedragsproblemen, maar vorig jaar vond Martijn van Rosendaal het tijd het roer om te gooien. Sinds 2014 werkt hij als teammanager Uitvaartvervoer en geeft hij leiding aan een team van bijna dertig mensen.



‘Zoals de kleine sloten uitmonden in een bredere stroom, helpt het project Samen Onderweg naar een Lerende Organisatie ons onze ambitie voor 2020 te halen.’

Wim Claessen  
Dutch Landscape  
Acryl of doek  
170 x 120 cm

‘De laatste jaren zag ik de maatschappij verhard en ik merkte dat mijn werk in het internaat me meer energie kostte dan opleverde. Ik wilde wat nieuws en was er zeker van dat het iets moest zijn in de dienstverlening. Zo kwam ik bij coöperatie DELA terecht.’

## Rijdende snelrein

In augustus startte Martijn als teammanager Uitvaartvervoer, net een maand voor de ontvlechting van de dochterbedrijven. “Je zult het gevoel hebben dat je op een rijdende snelrein bent gestapt”, waarschuwde mijn leidinggevende me nog. Ik kon echter niet vermoeden dat het geen snelrein, maar een TGV werd. Ik stuur dertig medewerkers aan en ben verantwoordelijk

voor de medewerkers in de auto: onze collega’s die onder andere de thuisopbaringen en overbrenging van overledenen verzorgen. Ook ben ik verantwoordelijk voor de planningen, juist daar zit de grootste uitdaging.’

## Op tenen lopen

‘Vanuit Venray verzorgt mijn team de planningen. Op basis van de overlijdensmeldingen die zij van de afdeling Melden & Reserveren krijgen, plannen ze de ritten en stemmen dit vervolgens af met onze collega’s in de auto. Daarnaast informeren ze de uitvaartverzorgers. Onze medewerkers overbrenging en verzorging halen de overledene op of verzorgen een thuisopbaring. Voor de families zijn zij dus het eerste contact met DELA. Eind 2014 zijn de dochterbedrijven samengevoegd, en dat heeft voor ons grote gevolgen gehad. We plannen nu voor

twee derde van ons land, in plaats van alleen Brabant en Limburg. Spraken we voorheen van tachtig meldingen op een drukke dag, nu zijn er dat tweehonderd. We liepen dus echt op onze tenen.’

## Nabestaanden aan zet

‘Omdat ik nog redelijk “nieuw” ben kan ik met wat afstand naar dingen kijken. Zo geldt dat we de overledene binnen twee uur na de melding ophalen. Een interne afspraak en vaak niet eens de wens van de nabestaanden. Bovendien is iedere familie anders: laatst stuurde een familie ons weg omdat we te vroeg waren. En soms wil de familie juist meer tijd, omdat familieleden uit andere delen van het land moeten komen. Ik vind dat de wens van nabestaanden leidend moet zijn, daarom werken we nu met meerdere collega’s. Nabestaanden geven aan welke ophaaltijd zij prettig

vinden, en van daar uit plannen wij vervolgens de ritten. Klantvriendelijker én het haalt de druk van de planning af.’

## Complimenten

‘Mijn team van de planning heeft het zwaar gehad. Door de hoge werkdruk en alle veranderingen maakten ze soms fouten, iets wat heel menselijk is. Ze hebben zich enorm ingezet om alle ritten te plannen, maar krijgen daar niet altijd waardering voor. Het zou mooi zijn als collega’s hen daar eens een compliment voor zouden geven. Ik besef dat leren niet altijd leuk is en dat het pijn kan doen. Fouten maken is nooit leuk, maar hopelijk komen we hier samen veel sterker uit.’

# Risk Management

## Beheersen van risico's

Ondernemen is risico nemen. Bij een verzekeraar bestaat het kernproduct zelfs uit het overnemen van risico's van verzekerden. Bovendien hebben we een ambitie die uniek is in de markt: altijd winstdeling geven aan onze leden en de verzekering waardevast houden. Om onze ambities waar te maken, zullen we dan ook gepaste risico's moeten nemen. Dat betekent dat we zorgvuldige afwegingen maken om ervoor te zorgen dat we geen onnodige risico's nemen en ook geen risico's die we niet kunnen dragen.

### Ons beleid

Goed risicomanagement houdt in dat bij het nemen van belangrijke beslissingen rekening wordt gehouden met de impact op de solvabiliteit en risico's voor DELA als geheel. We hanteren de risicocategorieën die zijn gedefinieerd in Solvency II. Voor deze risicocategorieën maakt het management een afweging (op basis van ambitie en draagkracht) welke risico's DELA wil lopen en tot hoever (de zogenaamde risicobereidheid). De risicobereidheid bestaat uit kwalitatieve statements, risicolimieten en risicotoleranties. Daarbij zorgen we dat er steeds voldoende kapitaal (buffers) aanwezig is om tegenvallers op te vangen (de zogenaamde risicocapaciteit). De afdeling Riskmanagement vertaalt de risico's volgens het risicoprofiel naar kapitaaleenheden (Solvency Capital Requirement – SCR), waarbij we ook op basis van kwalitatieve overwegingen nagaan of we extra kapitaal moeten aanhouden.

### Solvabiliteit

Het beleid van DELA is gericht op het handhaven van een solide solvabiliteitspositie voor de verzekeringsgroep en onze onderliggende entiteiten. DELA streeft naar een solvabiliteitsratio die hoger ligt dan de SCR volgens Solvency II, zodat in een stresssituatie niet onmiddellijk herstelplannen in werking treden en de uitkering van winstdeling en overrente niet direct in gevaar komt. Als risico's groter zijn dan gewenst (zich bevinden buiten de risicolimieten), neemt het management passende (beheers)maatregelen. Om de potentiële impact van de risico's te verlagen, zijn binnen DELA maatregelen getroffen, die zijn verwoord in diverse beleidsdocumenten en protocollen en verankerd in onze processen en ons handelen.

### Risicomanagementsysteem

Het management van DELA als geheel is verantwoordelijk voor een adequate inrichting, uitvoering en evaluatie van het risicomanagementsysteem alsook het maken van de afweging tussen kansen, risico's en in te richten beheersmaatregelen. De afdelingen Concern Control, Riskmanagement & Actuarieel en Compliance ondersteunen het management daarbij. De Interne Accountants Dienst toetst de effectiviteit van deze processen en adviseert het management over verbetering daarvan.

### Blijven verbeteren

Continu evalueren en uitvoeren van periodieke beoordelingen zijn belangrijke aspecten om te kunnen blijven verbeteren. Met behulp van Risk Control Self Assessments (RCSA's) evalueert het management minimaal jaarlijks in hoeverre risico's effectief worden beheerst, welke restrisico's bestaan en aan welke

onderdelen moet worden gewerkt om risico's verder te beperken. Deze RCSA's vinden plaats binnen alle groepsonderdelen en ook op groepsniveau. Het resultaat hiervan is de Internal Control Statement per groepsonderdeel en op groepsniveau. Ten minste jaarlijks (maar ook tussentijds) beoordeelt het management in de Own Risk Solvency Assessment (Eigen Risico Beoordeling) of het risicoprofiel nog passend is in het licht van de bedrijfsdoelstellingen, risicobereidheid en aanwezige kapitaalbuffers. Daarbij wordt rekening gehouden met diverse (stress)scenario's.

Bij productontwikkeling en -aanpassingen beoordeelt DELA of wordt voldaan aan de eisen ten aanzien van klantbehoeften, kostenefficiëntie, distributie en begrijpelijkheid voor de klant (de zogenaamde Product Approval Procedure). Belangrijk onderdeel hiervan is het uitvoeren van een profittest en een risicoanalyse. Via onze Product Review Procedure evalueren wij periodiek onze producten.

Als invulling van de continue monitoring zijn voor elk risico vallend binnen het risicoprofiel KRI's (key risk indicatoren, vroegtijdige signaleringsbepalingen) opgesteld. Deze KRI's worden door het management bewaakt.

Daarnaast worden binnen DELA incidenten centraal geregistreerd en geëvalueerd. Incidenten zijn namelijk een indicatie voor verbetermogelijkheden. De incidentenprocedure moet ertoe bijdragen dat DELA niet alleen incidenten goed afhandelt, maar daarvan ook leert om herhaling in de toekomst te voorkomen.

# Jaarrekening

## Geconsolideerde balans per 31 december 2014 (na resultaatbestemming)

x € 1.000	31 december 2014		31 december 2013	
<b>ACTIVA</b>				
<b>Immateriële vaste activa</b>		<b>127.931</b>		<b>142.138</b>
<b>Beleggingen</b>				
1. Onroerende zaken	1.359.702		1.339.950	
2. Deelnemingen	565		560	
3. Overige financiële beleggingen				
- Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren	1.442.046		1.333.750	
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	1.392.226		1.312.239	
- Vorderingen uit hypothecaire leningen	209.838		1.348	
- Vorderingen uit andere leningen	12.960		13.377	
- Beleggingen in liquide middelen	53.180		46.597	
- Andere financiële beleggingen	128.722		142.986	
		<b>4.599.239</b>		<b>4.190.807</b>
<b>Vorderingen</b>				
1. Vorderingen uit directe verzekering	0		3	
2. Overige vorderingen	116.660		118.777	
		<b>116.660</b>		<b>117.931</b>
<b>Overige activa</b>				
1. Onroerende zaken in eigen gebruik	104.595		113.894	
2. Overige vaste bedrijfsmiddelen	30.368		30.201	
3. Voorraden	2.941		3.149	
		<b>137.904</b>		<b>147.244</b>
<b>Overlopende activa</b>				
1. Lopende rente en huur	880		1.390	
2. Overige overlopende activa	2.077		1.150	
		<b>2.957</b>		<b>2.540</b>
<b>Liquide middelen</b>		<b>29.273</b>		<b>80.838</b>
		<b>5.013.964</b>		<b>4.681.498</b>



## Geconsolideerde balans per 31 december 2014 (na resultaatbestemming)

vervolg

x € 1.000	31 december 2014		31 december 2013	
<b>PASSIVA</b>				
<b>Groepsvermogen</b>				
Eigen vermogen	902.730		819.823	
Aandeel derden	1.375		1.474	
	<b>904.105</b>		<b>821.297</b>	
<b>Vorzieningen</b>	<b>206.528</b>		<b>206.726</b>	
<b>Technische voorzieningen</b>	<b>3.591.189</b>		<b>3.378.132</b>	
<b>Langlopende schulden</b>	<b>124.577</b>		<b>115.472</b>	
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	<b>187.565</b>		<b>159.871</b>	
	<b>5.013.964</b>		<b>4.681.498</b>	

## Geconsolideerde operationele winst- en verliesrekening over 2014

x € 1.000	2014		2013	
<b>VERZEKERAAR</b>				
<b>Baten</b>				
Premieopbrengsten	341.439		329.607	
Directe opbrengst beleggingen	174.743		166.884	
Overige omzet	1.841		1.568	
Totaal baten		<b>518.023</b>		<b>498.059</b>
<b>Lasten</b>				
Verzekeringstechnische lasten	304.885		294.059	
Personeelskosten	43.111		36.790	
Acquisitiekosten	39.773		42.736	
Andere bedrijfskosten	23.641		24.946	
Totaal lasten		<b>411.410</b>		<b>398.531</b>
<b>Operationeel resultaat verzekeraar</b>		<b>106.613</b>		<b>99.528</b>

## Geconsolideerde operationele winst- en verliesrekening over 2014

vervolg

x € 1.000	2014		2013	
<b>UITVAARTVERZORGER</b>				
<b>Baten</b>				
Omzet uitvaartverzorging	224.375		231.024	
Directe kosten uitvaartverzorging	(103.359)		(104.749)	
Bruto marge		121.016		126.275
<b>Lasten</b>				
Personeelskosten	72.594		72.303	
Andere bedrijfskosten	47.914		40.232	
Financiële lasten	1.672		5.262	
Totaal lasten		122.180		117.797
<b>Operationeel resultaat uitvaartverzorger</b>		<b>(1.164)</b>		<b>8.478</b>
<b>Operationeel resultaat</b>		<b>105.449</b>		<b>108.006</b>
<b>Overige baten en lasten</b>				
Indirect rendement beleggingen	91.856		(100.616)	
Bijzondere baten en lasten	(13.506)		31.656	
Gift DELA goededoelenfonds	(490)		(500)	
Afschrijving handelsnamen	(12.250)		(9.683)	
		65.609		(79.143)
<b>Resultaat voor winstdeling</b>		<b>171.058</b>		<b>28.863</b>
Winstdeling		59.953		64.105
<b>Resultaat voor belasting</b>		<b>111.105</b>		<b>(35.242)</b>
Belastingen		(34.292)		1.093
Belang van derden		(192)		(259)
<b>Nettowinst</b>		<b>76.622</b>		<b>(34.407)</b>

## 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, 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.

Activa en passiva (met uitzondering van het groepsvermogen) worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

# Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening vervolg

## 2.2 Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ten opzichte van het voorgaande jaar enkel gewijzigd bij de pensioenvoorziening.

## Stelselwijziging pensioenvoorziening

Tot 1 januari 2014 heeft de Groep vrijwillig de richtlijnen met betrekking tot de pensioenslaggeving zoals die zijn vastgelegd in IAS 19R gevolgd. Aangezien toepassing van deze standaard niet gebruikelijk is bij niet-beursgenoteerde middelgrote verzekeraars is besloten om af te stappen van het volgen van deze standaard. De impact van de stelselwijziging op de balansposten is als volgt:

## 2.3 Discretionaire winstdeling

Winstdeling wordt actuariael 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.

## 2.4 Technische voorzieningen

### Verzekeringscontracten

Het bepalen van de verzekeringstechnische 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 verzekeringstechnische voorzieningen en verzekeringstechnische lasten (zie ook toereikendheidstoets).

### Uitvaartverzekeringen voor eigen rekening en risico

Voor uitkeringen uit hoofde van verzekeringsspolissen 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 verzekeringstechnische voorziening voor uitvaart- en levensverzekeringen voor eigen rekening en risico 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. 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 verzekeringstechnische 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 Actuarieel Genootschap zijn gepubliceerd.

Voor het DELA CoöperatiespaarPlan wordt de verzekeringstechnische 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.

	Eigen vermogen	Pensioenvoorziening	Belastinglatentie
Balans per 1 januari 2014	817.076	3.596	55.142
Vrijval pensioenvoorziening	2.747	-3.596	-849
<b>Herziene balans per 1 januari 2014</b>	<b>819.823</b>	<b>0</b>	<b>54.293</b>

De stelselwijziging heeft op het resultaat van 2013 een positief effect van €1.493.

## Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening vervolg

### 5 Mutatieoverzicht eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen luiden als volgt:

	2014	2013
Stand per 1 januari	819.823	832.900
Geconsolideerd netto resultaat	76.622	(34.407)
Herwaardering Crematoria	6.284	21.330
<b>Stand per 31 december</b>	<b>902.730</b>	<b>819.823</b>

### 6 Solvabiliteit

Operationeel is het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van de technische voorziening een belangrijke graadmeter voor de solvabiliteit. In 2014 steeg dit percentage van 24,3% naar 25,1%. Voor de zogenaamde Wft-verslagstaten wordt de solvabiliteit op een andere wijze berekend waarbij de verzekeringsverplichtingen op actuele waarde moeten worden gewaardeerd. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de door DNB gepubliceerde rentetermijnstructuur ultimo 2014 ten opzichte van de rentetermijnstructuur ultimo 2013 voor alle looptijden is gedaald.

	31-12-2014		31-12-2013	
	Aanwezige solvabiliteit	Vereiste solvabiliteit	Aanwezige solvabiliteit	Vereiste solvabiliteit
DELA Natura Uitvaartverzekeringen N.V.	1.108.666	173.633	1.035.743	170.114
DELA Verzekeringen N.V.	164.754	30.496	159.779	23.075
<b>Totale solvabiliteitsmarge</b>	<b>1.069.291</b>		<b>1.002.333</b>	

### 7 Technische voorzieningen

De specificatie luidt als volgt:	31-12-2014	31-12-2013
Technische voorziening DELA Natura- en Levensverzekeringen N.V.		
- Bruto	3.028.592	2.995.370
- Herverzekeringsdeel	(11.649)	(11.419)
Technische voorziening DELA Verzekeringen N.V.		
- Bruto	626.772	589.242
- Herverzekeringsdeel	0	(142.020)
Winstdeling en korting	1.348	0
<b>Subtotaal</b>	<b>3.645.063</b>	<b>3.431.173</b>
Geactiveerde acquisitiekosten	(53.874)	(53.042)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>3.591.189</b>	<b>3.378.132</b>
Het verloop in de technische voorzieningen is als volgt:	2014	2013
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>3.378.132</b>	<b>3.199.432</b>
<i>Toevoegingen ten laste van de W&amp;V-rekening van DELA Natura Uitvaartverzekeringen N.V.</i>		
- Uit premie	240.804	237.084
- Uitkeringen	(124.169)	(122.768)
- Vrijval omzetting RVS-product	0	(33.163)
- Herverzekeringsdeel DELA Verzekeringen	(142.020)	15.186
- Herverzekeringsdeel	(230)	(180)
- Winstdeling	59.953	60.594
- Geactiveerde acquisitiekosten	2.920	2.812
<i>Toevoegingen ten laste van de W&amp;V-rekening van DELA Verzekeringen N.V.</i>		
- Uit premie	64.836	60.665
- Uitkeringen	(27.305)	(23.764)
- Herverzekeringsdeel DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.	142.020	(15.186)
- Geactiveerde acquisitiekosten	(3.752)	(2.578)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>3.591.189</b>	<b>3.378.132</b>



## Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening vervolg

### 8 Omzet

De geografische omzetverdeling is als volgt:

	2014	2013
Premie-inkomen Nederland	257.499	247.602
Opbrengst uitvaartverzorging Nederland	168.922	171.181
<b>Totaal Nederland</b>	<b>426.421</b>	<b>418.783</b>
Premie-inkomen België	83.939	82.006
Opbrengst uitvaartverzorging België	55.453	59.843
<b>Totaal België</b>	<b>139.392</b>	<b>141.849</b>

### 9 Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende 2014 had de Groep gemiddeld 1.844 (2013: 1.749) werknemers in dienst, waarvan 407 (2013: 415) werknemers in België. Hiervan zijn 28 werknemers (2013: 26) werkzaam in de beleggingssector waarvan de personeelskosten onder de beleggingsresultaten vallen.

Eindhoven, 24 april 2015  
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  
F.H.J. Boons  
Drs. J.P. de Pender  
Prof. mr. C.J.H. Jansen  
Mw. drs. W.A.P.J. Caderius van Veen RA

# Overige gegevens

#### Statutaire winstverdeling

Volgens artikel 30 van de statuten stelt het Bestuur de jaarrekening over het afgelopen boekjaar op, inclusief het voorstel tot resultaatbestemming.

#### Voorstel tot resultaatbestemming

Voorgesteld wordt het resultaat na belastingen van € 76.622 toe te voegen aan de overige reserves.

Vooruitlopend op de vaststelling door de Algemene Vergadering is deze resultaatbestemming reeds in de jaarrekening verwerkt.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de leden van de algemene vergadering van DELA Coöperatie U.A.

De in dit rapport opgenomen samengevatte jaarrekening, bestaande uit de samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2014 en de samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2014 met bijbehorende toelichtingen, is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Dela Coöperatie U.A. te Eindhoven over 2014. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 13 mei 2015. Desbetreffende jaarrekening en deze samenvatting daarvan, bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 13 mei 2015.

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). Het kennismaken van de samengevatte jaarrekening kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken van de gecontroleerde jaarrekening van Dela Coöperatie U.A.

## Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de coöperatie is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde

jaarrekening in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de toelichting.

## Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de samengevatte jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder Standaard 810, "Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten".

## Oordeel

Naar ons oordeel is de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van Dela Coöperatie U.A. voor het jaar geëindigd op 31 december 2014 in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in de toelichting.

Rotterdam, 13 mei 2015

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.  
drs. M.P.A. Corver RA

# Actuariële verklaring inzake de voorzieningen

## Opdracht

Door DELA Coöperatie U.A. te Eindhoven is aan Towers Watson Netherlands B.V. de opdracht verleend tot het afgeven van een actuariële verklaring als bedoeld in de Wet op het financieel toezicht over het boekjaar 2014 voor de verzekeringsmaatschappijen DELA Natura- en levensverzekeringen en DELA Verzekeringen N.V.

## Gegevens

De gegevens, waarop mijn onderzoek is gebaseerd, zijn verstrekt door en tot stand gekomen onder de verantwoordelijkheid van de directie van de verzekeraar. De accountant van de verzekeraar heeft mij geïnformeerd over zijn bevindingen ten aanzien van de betrouwbaarheid (materiële juistheid en volledigheid) van de basisgegevens en de overige uitgangspunten die voor mijn oordeel van belang zijn.

## Werkzaamheden

Ter uitvoering van de opdracht heb ik conform artikel 3:73 van de Wet op het financieel toezicht onderzocht of de in het Actuarieel Verslag genoemde voorzieningen adequaat zijn vastgesteld.

De door de verzekeraar verstrekte administratieve basisgegevens zijn zodanig dat ik die gegevens als uitgangspunt van de door mij beoordeelde berekeningen heb aanvaard. Als onderdeel van de werkzaamheden voor de opdracht heb ik onder meer de uitgangspunten, grondslagen en methoden, die zijn toegepast bij de vaststelling van de voorzieningen en bij de door de verzekeraar uitgevoerde toetsen van de toereikendheid van de voorzieningen beoordeeld. In mijn onderzoek heb ik tevens het prudentiële filter op basis van artikel 98 lid 3 van het Besluit prudentiële regels Wft betrokken.

Mijn onderzoek heb ik zodanig uitgevoerd dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de in het Actuarieel Verslag genoemde voorzieningen en de toereikendheidstoets geen onjuistheden van materieel belang bevatten. De beschreven werkzaamheden en de uitvoering daarvan zijn in overeenstemming met de binnen het Actuarieel Genootschap geldende normen en gebruiken, en vormen naar mijn mening een deugdelijke grondslag voor mijn oordeel.

## Oordeel

### Voorzieningen

Met inachtneming van het voorafgaande heb ik mij ervan overtuigd dat de in het Actuarieel Verslag genoemde voorzieningen, als geheel bezien, op de balansdatum adequaat zijn vastgesteld.

### Meerwaarde technische voorzieningen en activa

De meerwaarden in verband met de onderwaardering van activa en overwaardering van de technische voorziening, die conform artikel 97 lid 1a van het Besluit prudentiële regels Wft zijn betrokken bij de aanwezige solvabiliteitsmarge, zijn adequaat vastgesteld.

### Prudentiële filters

De prudentiële filters conform de artikelen 66 lid 2 en 98 lid 3 van het Besluit prudentiële regels Wft, zijn adequaat vastgesteld.

Amstelveen, 24 april 2014

G.C. Pater AAG  
Towers Watson Netherlands B.V.

# Colofon

## **DELA**

DELA Coöperatie U.A.

Oude Stadsgracht 1  
5611 DD Eindhoven

Telefoon 040 260 16 01  
Telefax 040 244 93 28  
E-mail [info@dela.org](mailto:info@dela.org)

## **Tekst**

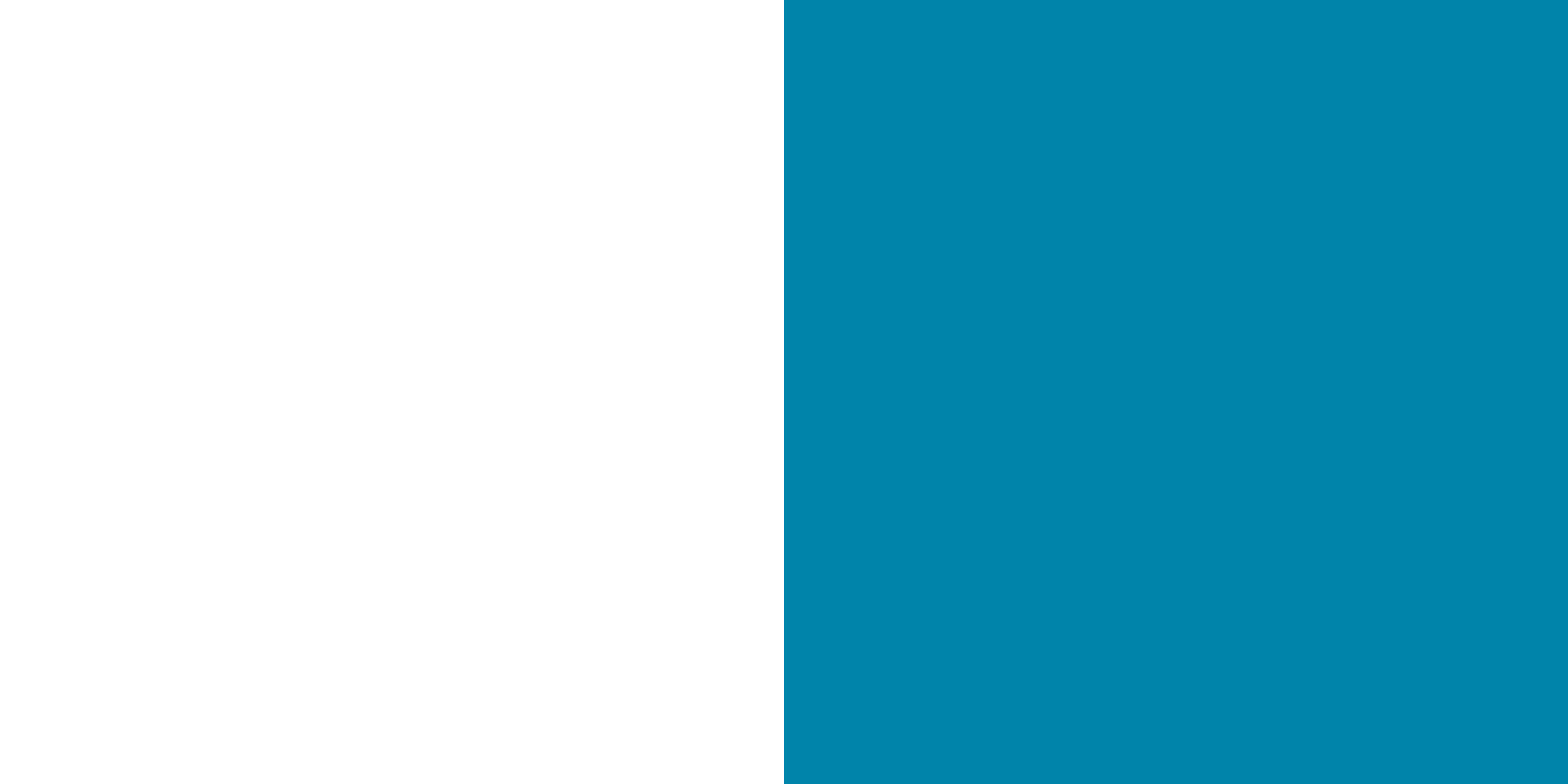
Coöperatie DELA

## **Fotografie**

Clea Betlem  
Erwin Vrensen  
Mees van den Ekart

## **Realisatie**

Beeldvang creatieve communicatie,  
Weert





Postadres Postbus 522 | 5600 AM Eindhoven  
Bezoekadres Oude Stadsgracht 1 | 5611 DD Eindhoven  
Telefoon / fax 040 260 16 01 | 040 244 93 28  
Internet [www.dela.nl](http://www.dela.nl)

coöperatie  
**DELA**  
voor elkaar