

Jaarverslag DELA Groep 2018

DELA Coöperatie U.A.
(verkorte versie)



coöperatie
DELA

Foto cover: Marleen van Iersel (R) speelt met Joy Stubbe

Deze verkorte versie van het jaarverslag bevat een samenvatting van de statutaire jaarrekeningen die als volgt tot stand is gekomen: de oorspronkelijke balans per 31 december 2018 en de operationele resultatenrekening over 2018 zijn in deze samenvatting integraal overgenomen uit de statutaire jaarrekening. De statutaire jaarrekening is gebaseerd op Titel 9 Boek 2 BW. In deze samenvatting is volstaan met het herhalen van de grondslagen voor de materiële jaarrekeningposten. De toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 BW zijn vereenvoudigd weergegeven, rekening houdend met het beoogde doel van deze samengevatte financiële overzichten. In deze samenvatting zijn ook vergelijkende cijfers weergegeven. Het kennisnemen van deze samenvatting kan niet in de plaats treden van het kennisnemen van de statutaire jaarrekening over boekjaar 2018 aangezien diverse vereenvoudigingen zijn aangebracht.

Gebruikers die behoefte hebben aan meer informatie kunnen een exemplaar van de statutaire jaarrekening downloaden via de website jaarverslag2018.dela.nl. Alle overige hoofdstukken zijn integraal overgenomen uit het oorspronkelijk jaarverslag.

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

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

DELA staat voor:
Draagt Elkanders Lasten.
Dat gaat over solidariteit,
over samen sterk.
Over samen delen
en samen bepalen.
En over verbinden
van mensen en generaties.
Op de momenten die ertoe doen.
Voor elkaar.



Inhoudsopgave

In het kort	6
Voorwoord	9
Samen staan we sterk	11
Profiel	12
Kerncijfers	14
Jaar in beeld	18
Koers en strategie	20
Personalia bestuur	23
Personalia rvc	24
Verslag van het bestuur	26
Onze leden	29
Onze financiën	40
Onze mensen	47
Onze omgeving	59
Vooruitzichten	70
Verslag van de rvc	72
Aanbieding jaarverslag	75
Governance & risicomanagement	80
Governance	83
Risicomanagement	95
Samengevatte jaarrekening	102
Geconsolideerde balans per 31 december 2018	106
Geconsolideerde operationele resultatenrekening	108
Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening	110
Overige gegevens	116
Overige gegevens	119
Controleverklaring van de onafhankelijk accountant	120
Verklaring	123

Bijlagen	124
Bijlage 1: Over dit verslag	127
Bijlage 2: Lidmaatschappen en gedragscodes	129
Bijlage 3: GRI-tabel	130
Begrip & afkorting	132
Colofon	138



Jasper Bouter

Speelde met Christiaan Varenhorst

EK in eigen land. Feest van bekenden en liefhebbers. Genieten van sport. En samen van het leven [#MijnMoment #2018](#)
[#VoorElkaar](#)

Coöperatie DELA is hoofdsponsor van het Nederlandse beachvolleybal. We steunen hiermee zowel de topsportactiviteiten als de breedtesportevenementen. DELA is bekend met de volleybalsport in Nederland. In de periode 2006-2016 had DELA een langdurige verbintenis met het Nederlands damesvolleybalteam. Volleybal is een breedtesport, toegankelijk voor iedereen.



In het kort

Voorwoord

2018 is allereerst een jaar van groei geworden, van gezonde groei in de volle breedte. De grens van 4 miljoen verzekerden is ruimschoots gepasseerd. De sterke start op de Duitse markt springt daarbij het meest in het oog. Verheugend was verder dat we in onze kernmarkt in Nederland positieve ontwikkelingen mochten noteren. De netto-aanwas in uitvaartverzekeringen was beter dan verwacht en we hebben weer een opwaartse trend te pakken in ons marktaandeel voor door ons verzorgde uitvaarten. Verzekerden blijven ons waarderen met zeer hoge cijfers, de Net Promotor Scores zijn verder gestegen en zowel in Nederland als in België spraken medewerkers zich met trots en lof uit over DELA als werkgever.

Digitalisering & service excellence

De groei gaat evenwel niet zonder slag of stoot. Om verder te kunnen groeien, wendbaar te blijven en mensen, systemen en processen voor te bereiden op de toekomst zijn wij druk doende met vergaande investeringen in digitalisering. Dat raakt onze bedrijfsvoering in al haar facetten. Alle veranderingen betekenen allereerst extra kosten en extra inspanningen die het operationeel resultaat en de organisatie onder druk zetten. Daar staat tegenover dat we weten waar we naartoe willen: naar een op service excellence gestuurde organisatie, waar altijd ruimte is voor persoonlijke aandacht, met digitale processen als basis. Dat geeft energie.

Financieel

Financieel was 2018 een lastig en tegelijkertijd ook boeiend jaar. Vooral vanwege sterk gedaalde aandelenkoersen was het beleggingsresultaat negatief. Over 2018 moeten we een aanzienlijk verlies verantwoorden, na een prachtig positief resultaat over 2017. Deze volatiliteit in resultaten hoort bij ons businessmodel. Wij beleggen met oog op de lange termijn om zo meer waarde voor onze verzekerden te genereren. De tussentijdse resultaten kunnen dan enorm fluctueren. Wat onverminderd sterk is gebleven, is onze solvabiliteit. Voor de toegekende winstdeling worden dit jaar de in het verleden opgebouwde reserves gebruikt. In totaal is € 42 miljoen aangewend voor winstdeling ten behoeve van verhoging van het verzekerde kapitaal. Hiermee wordt de inflatie van de uitvaartkosten deels gecompenseerd.

Op de proef gesteld

In de laatste maanden van 2018 werd DELA niet alleen op de proef gesteld met dalende aandelenkoersen, maar ook door aantijgingen rondom het ongewenst afnemen en fingeren van vingerafdrukken van overledenen als tastbare herinneringen voor nabestaanden. Eerst ging het om privacy-schending met de schijn van commercieel belang. Daarna ging het over vermeende vervalsingen. Het eerste hebben we ons aangetrokken, het tweede is met een onafhankelijk onderzoek rechtgezet. Het heeft onze saamhorigheid verder aangewakkerd en ons gesterkt in onze overtuiging dat in de dagelijkse toewijding van al onze medewerkers het verschil wordt gemaakt. Vol vertrouwen zetten wij dan ook onze koers voort richting een excellente en betekenisvolle dienstverlening.

Eindhoven, 17 april 2019

DELA Coöperatie

Het bestuur

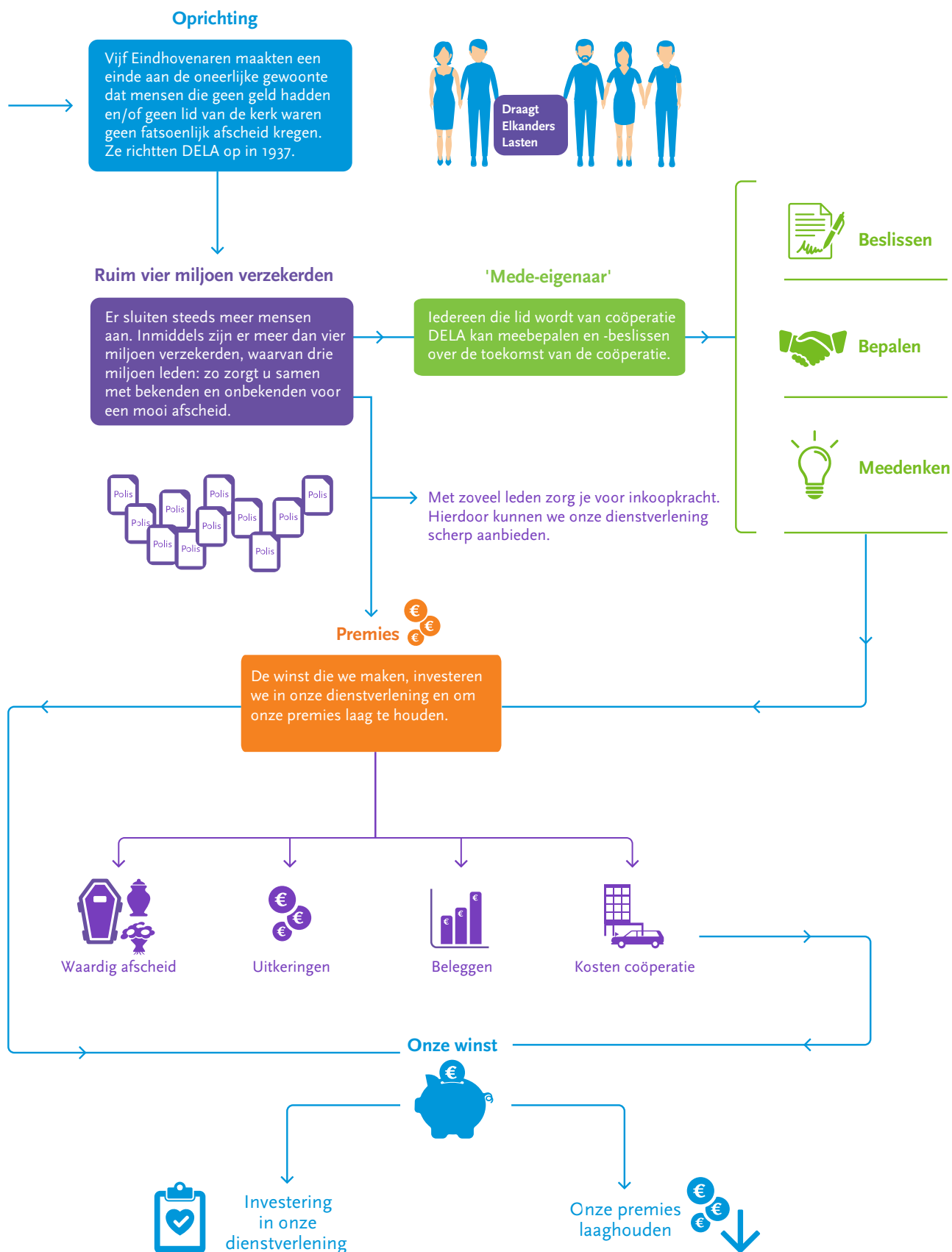
E. (Edzo) Doeve, voorzitter

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

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

2018: een jaar van gezonde groei, waarin de grens van 4 miljoen verzekerden ruimschoots is gepasseerd.

Samen staan we sterk



Profiel

DELA Coöperatie U.A. (verder 'DELA' of geconsolideerd 'DELA Groep') is een internationale verzekeraar en uitvaartorganisatie. De onderneming wordt gekenmerkt door haar coöperatieve model: de leden zijn samen als collectief 'eigenaar' van de coöperatie. DELA is actief in Nederland, België en sinds kort ook in Duitsland. DELA telt ruim vier miljoen verzekerden.

Verzekeren en verzorgen

Ruim tachtig jaar geleden werd DELA opgericht om een goed en waardig afscheid mogelijk te maken voor haar leden. Door uitvaarten zowel te verzekeren als te verzorgen, maken we dat voor alle leden waar. Sinds de oprichting staat het bieden van zekerheid, zorg en continuïteit centraal.

Van en voor leden

DELA is een coöperatie. De belangen van onze leden en hun tevredenheid zijn ons hoogste doel. Zij zijn onze 'aandeelhouders'. Via hun verzekeringen zijn zij lid van de coöperatie. Het bestuur van DELA en de commissarissen die toezicht houden, leggen verantwoording af aan de algemene vergadering. Het coöperatieve model is een unieke borging voor de belangen van verzekerden, ongeacht of zij (actief) lid zijn.

Vergroten ledenbestand, waarborgen solidariteit

In het belang van het verstrekken van goede dienstverlening aan leden tegen een zo laag mogelijke premie streeft DELA naar groei van het aantal leden, versterking van de solidariteit en het realiseren van inkoopvoordelen. Vroeger alleen in Nederland, nu internationaal. Vanaf de oprichting van de coöperatie geldt: 'samen sta je sterker'.

Onze leden zijn samen collectief 'eigenaar' van DELA. Winsten komen hen ten goede. Hiermee wordt de premie laag gehouden en de prijsstijging van een uitvaart gecompenseerd.

Internationaal

DELA bestaat uit verzekerings- en uitvaartbedrijven in zowel Nederland als België. In Nederland telt DELA 28 uitvaartcentra en 21 crematoria. In België zorgen 54 uitvaartbedrijven en 4 crematoria dagelijks voor een waardig afscheid. Sinds 2018 is DELA als verzekeraar ook in Duitsland actief.

DELA maakte in 2018 haar entree op de Duitse markt. De start was zeer voorspoedig.

Financiële buffers

DELA beheert een vermogen van meer dan € 5,7 miljard. Anders dan bij schadeverzekeraars is de verzekeringsportefeuille bij DELA opgebouwd uit langlopende verplichtingen. Dat heeft consequenties voor ons beleggingsbeleid dat we dan ook zorgvuldig op onze verplichtingen hebben afgestemd. Want vanaf onze oprichting geldt: financiële buffers maak je in goede tijden, zodat reserves kunnen worden aangesproken wanneer het eens tegenzit.

Medewerkers en samenleving

DELA heeft ultimo 2018 1.985 medewerkers (1.494 FTE) in dienst. Betrokken, integer en ondernemend bouwen zij dag in dag uit aan de groei van ons ledenbestand, aan gewilde verzekeringsproducten, goede beleggingsresultaten, excellente dienstverlening, een waardige uitvaart, een duurzame en kostenefficiënte bedrijfsvoering en aan onze eigen tevredenheid, als trotse medewerkers. Daarnaast dragen we waar mogelijk bij aan het oplossen van uitdagingen in onze maatschappij.

Kerncijfers

Groep

	2018	2017	2016	2015	2014
Klanttevredenheid					
<i>NPS 12-maandsgemiddelde</i>					
Nederland	53	52	52	45	nb
België	52	43	nb	nb	nb
Totaal (gewogen naar respondenten)	53	49	nb	nb	nb
Reputatie					
Nederland, leden	78,7	80,3	80,8	81,1	80,6
Nederland, niet-leden	65,4	64,5	64,7	63,4	62,5
Nederland (RepTrak-pulse)	72,1	72,4	72,8	72,3	71,6
België ('DELA = dé uitvaartspecialist')	70%	72%	62%	nb	nb
Medewerkertevredenheid					
<i>GPtW-score</i>					
Nederland	89	84	81	83	83
België	87	83	79	71	78
Totaal	88	84	80	77	81
Medewerkers					
<i>FTE, ultimo jaar</i>					
Nederland	1115*	1.017	1.038	1.084	1.076
België	369	357	371	350	358
Duitsland	11	6			
Totaal	1.495	1.380	1.409	1.434	1.434
Omzet					
<i>x € 1.000</i>					
Verzekeren, premie-inkomen	450.782	434.773	399.569	367.088	341.438
Verzekeren, overige omzet	109	3.418	1.654	1.659	1.841
Verzekeren	450.891	438.191	401.223	368.747	343.279
Uitvaartbedrijf	113.475	116.082	118.853	123.280	121.443
Omzet exclusief opbrengsten uit beleggingen	564.366	554.273	520.076	492.027	464.722
Opbrengsten uit beleggingen	-139.287	422.973	333.402	107.458	257.985
Totaal	425.079	977.246	853.478	599.485	722.707

* Inclusief 90 medewerkers (65 FTE) toename ten opzichte van ultimo 2017 als gevolg van bedrijfsovernames

Groep, vervolg

	2018	2017	2016	2015	2014
Balans					
<i>Tenzij anders aangegeven: x € 1 miljoen</i>					
Balanstotaal	6.159	6.111	5.722	5.303	5.014
Waarde beleggingen	5.686	5.742	5.293	4.793	4.599
Verzekerd kapitaal	42.765	38.548	34.981	30.012	24.759
Technische voorziening	4.584	4.291	4.063	3.850	3.591
Eigen vermogen	1.048	1.251	1.016	878	903
... in percentage van technische voorziening	23%	29%	25%	23%	25%
Solvabiliteit					
Solvency II-ratio	373%	309%	239%		
Winstdeling en resultaat					
<i>x € 1 miljoen</i>					
Winstdeling	42	18	31	55	60
Nettoresultaat	-203	235	137	-29	77
CO₂-emissie					
<i>x 1 ton. Alleen DELA Nederland</i>					
SCOPE 1					
Gasverbruik	4.133*	4.183	4.025		
Uitvaartvervoer	310	316	381		
Leaseauto's	1.541	1.589	1.812		
Overig	82	82	98		
Totaal	6.066	6.170	6.316		
SCOPE 2					
Elektriciteit	-	625	924		
Warmte	3	3	3		
Totaal	3	628	927		
SCOPE 3					
Woon-werkreizen	878	1.087	1.092		
Zakelijke reizen	361	465	458		
Totaal	1.239	1.552	1.550		

* Nog niet bekend, betreft een schatting

Verzekeraar

	2018	2017	2016	2015	2014
Klanttevredenheid					
<i>NPS 12-maandsgemiddelde</i>					
Nederland (exclusief klantenservice)	43	42	41	28	nb
België	39	30	nb	nb	nb
Totaal (gewogen naar respondenten)	40	34	nb	nb	nb
Verzekerden					
<i>Aantal ultimo jaar</i>					
Nederland	3.218.355	3.176.382	3.129.427	3.073.020	2.982.980
België	835.392	758.456	724.868	686.576	666.293
Duitsland	4.100	-	-	-	-
Totaal	4.057.847	3.934.838	3.854.295	3.759.596	3.649.273
Premie-inkomen					
<i>x € 1.000</i>					
Uitvaartplan, Nederland	257.445	254.172	246.915	242.541	235.293
Leefdoorplan, Nederland	26.044	23.947	20.706	14.959	10.096
Spaarplan, Nederland	58.091	57.741	39.808	24.215	12.110
Totaal Nederland	341.580	335.860	307.429	281.715	257.499
België	108.905	98.913	92.140	85.373	83.939
Duitsland	297	-	-	-	-
Totaal	450.782	434.773	399.569	367.088	341.438

Klantenservice

	2018	2017	2016	2015	2014
Klanttevredenheid					
<i>NPS 12-maandsgemiddelde</i>					
Nederland	35	32	26	32	nb
België	32	26	nb	nb	nb
Totaal (gewogen naar respondenten)	35	32	nb	nb	nb
Telefonische contacten					
<i>Aantal</i>					
Nederland	290.906	261.461			
België	217.025	239.379			
Totaal	507.931	500.840			

Uitvaartbedrijf

	2018	2017	2016	2015	2014
Klanttevredenheid nabestaanden					
<i>NPS 12-maandsgemiddelde</i>					
Nederland	71	70	68	58	nb
België	74	71	nb	nb	nb
Totaal (gewogen naar respondenten)	72	70	nb	nb	nb
Nabestaandenzorg					
<i>Aantal gesprekken</i>					
Nederland (telefonisch)	33.580	31.920			
België (fysiek)	8.745	8.792			
Totaal	42.325	40.712			
Uitvaarten					
<i>Aantal</i>					
Nederland	33.422	31.821	31.433	31.264	29.730
België	11.461	11.795	11.793	12.720	12.262
Totaal	44.883	43.616	43.226	43.984	41.992
Crematies					
<i>Aantal in eigen crematoria</i>					
Nederland	23.984	22.781	22.341	20.889	18.329
België	8.367	10.013	12.658	13.050	16.263
Totaal	32.351	32.794	34.999	33.939	34.592
Omzet					
<i>x € 1.000</i>					
Nederland	188.635	182.508	179.613	179.129	168.922
België	52.520	54.602	54.980	56.810	55.453
-/- Interne omzet	127.680	121.028	115.740	112.659	102.932
Totaal	113.475	116.082	118.853	123.280	121.443
Gemiddelde uitvaartkosten					
<i>€ Naturapolis, volwassene, Nederland</i>					
Stijging ten opzichte van voorgaand jaar	4.197	4.134	4.099	4.055	3.975
	1,5%	0,9%	1,1%	2,0%	2,7%

Jaar in beeld

Januari

- Verbouwing en uitbreiding van uitvaartcentrum In Pace in Oldenzaal (NL).

Februari

- Opening van het nieuwe kantoor van DELA Duitsland in Düsseldorf (D). [1]

Maart

- DELA wordt in Nederland uitgeroepen als winnaar van de Great Place to Work en in België scoort DELA een mooie 7e plaats. [2]
- De deuren van Uitvaartzorg Forrier en Vangrunderbeek zwaaien open naar aanleiding van de hernieuwde locaties in Vilvoorde en Zaventem (B). [3]



1



2



5

Januari

Februari

Maart

April

Mei

Juni



3



4



6

April

- DELA opent haar grondig verbouwde en verduurzaamde hoofdkantoor in Eindhoven (NL). Op de begane grond is een publiek toegankelijk restaurant gevestigd. [4]
- Start met de verkoop van verzekeringen in Duitsland. DELA ontvangt een product ranking met vijf sterren van Morgen & Morgen.
- Finale van de Final Footprint Challenge (NL), het podium om duurzame oplossingen met de uitvaartbranche en de rest van de wereld te delen. De combinatie Ecor/Chistann wint met een bijna CO2-neutrale grafkist, die mensen per post kunnen ontvangen en zelf in elkaar kunnen zetten. [5]

Mei

- Crematorium Het Zeeuwse Land in Goes (NL) in gebruik genomen. [6]

Juni

- Innovatie: DELA Nederland introduceert de zit-lig-kist als voorbeeld van steeds persoonlijker wordende uitvaart.

Juli

- DELA start op het terrein van crematorium Zegestede in Roosendaal (NL) de bouw van een nieuw uitvaartcentrum.
- Finale DELA Beach Open wordt gespeeld. [7]

Augustus

- We verwelkomen Uitvaartzorg Lantmeeters – Geyskens in Genk (B) in de DELA-familie.

September

- Migratie van circa 41.800 polissen naar DELA als gevolg van (eerdere) overname van een Hooghenraed-portefeuille.
- DELA bereikt een nieuw record en telt 4 miljoen verzekerden!
- Het DELA GoedeDoelenfonds rijkt de 'Gouden Venus van Milo' uit: Imke Emons is de meest inspirerende Nederlander met een beperking. [8]
- De 1.000ste polis wordt afgesloten in Duitsland.

Oktober

- Het mooie, nieuwe funerarium Bleyaert in Knokke (B) opende de deuren. [9]
- De aula van Uitvaartzorg Marote in Oostende (B) kreeg een make-over.
- De app "Mijn herinnering aan jou" wordt door DELA België gelanceerd. Meer dan 1.200 gebruikers hebben de webapp voor rouwverwerking reeds geïnstalleerd. [10]
- Het DELA Uitvaartzorgplan wordt in België verkozen tot beste Uitvaartverzekering 2018 door DECAVI, een kennisorganisatie uit de verzekeringswereld.



7



9



10

Juli

Augustus

September

Oktober

November

December



8



11



12



13

November

- DELA Nederland bij omroep AVROTROS. In het televisieprogramma Radar geeft DELA duidelijkheid over de kwestie rondom de vingerafdrukken. [11]
- DELA verbindt generaties tijdens het lichtkunstfestival GLOW in Eindhoven (NL). Met collega's uit het hele land en meer dan 40 ouderen en 25 jongeren van de Zonnebloem is twee avonden gewandeld langs de route met de hoogtepunten van Glow.
- DELA Duitsland bereikt voldoende waarnemingen voor klantoordeel en realiseert score 'zeer goed'. [12]

December

- Uitvaartzorg Remans in Genk (B) en Uitvaartzorg Lambrecht in Blankenberge (B) krijgen vernieuwde werkplekken.
- Onder de kerstbomen op het hoofdkantoor in Eindhoven liggen cadeaus voor kinderen uit gezinnen die afhankelijk zijn van de voedselbank. Het DELA Fonds werkt hierin samen met Stichting Samen voor Eindhoven. [13]
- Uitvaartzorg Bemelmans in Trooz (B) en Laloux-Chaudoir in Salzinnes (B) staan nog in de stijgers, en zullen begin 2019 worden opgeleverd.
- Rating agency Assekurata rankt DELA Coöperatie in Duitsland met een A ('strong credit, stable outlook'). [12]

Koers en strategie

DELA bestaat al meer dan tachtig jaar. Met onze missie zijn we trouw gebleven aan onze oprichters. Het businessmodel is robuust en onze koers bepaalt hoe we waarde creëren voor onze stakeholders. Onze meerjarenstrategie leidt ons de toekomst in, op weg naar DELA's gewaagde doel.

Missie

DELA is een coöperatieve onderneming die zich richt op de continuïteit van het leven. Het is onze ambitie dat onze leden de toekomst zo zorgeloos mogelijk tegemoet kunnen zien. Met onze brede financiële en praktische dienstverlening staan wij hen daartoe met raad en daad bij. De missie van DELA is: 'Wij geven elkaar zekerheid, zorg en continuïteit'.

Businessmodel

De leden en de DELA-organisatie borgen samen de continuïteit van de coöperatie en bewaken dat onze grondgedachte tot in lengte van jaren blijft bestaan en functioneren. Het businessmodel is eenvoudig en draait om:

- De bundeling van kracht van zoveel mogelijk leden;
- De kostenefficiënte inkoop en organisatie van een waardig afscheid;
- De structurele waardecreatie voor stakeholders door de vier hoofddoelen te realiseren;
- Het borgen van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en relevantie. Wij willen een bedrijfsvoering die het milieu zo minimaal mogelijk belast en bijdraagt aan een samenleving waarin iedereen ertoe doet en waaraan iedereen mee kan doen.



Ambitie: dit gewaagde doel maakt het voor iedereen duidelijk

Waar willen we naartoe? Wat is onze ultieme ambitie? Zowel onze missie als strategie komen terug in het gewaagde doel dat we voor DELA Groep voor het komend decennium hebben geformuleerd: "In 2030 geven vijf miljoen leden in Europa elkaar zekerheid, zorg en continuïteit".

Het gewaagde doel voor DELA Nederland in de huidige planperiode is met name gericht op maatschappelijke betrokkenheid en excellente dienstverlening en luidt: "In 2020 is DELA de meest betrokken coöperatie die het leven méér betekenis geeft".

In België is DELA in een fase van groei, zowel autonoom als door middel van acquisities. Het gewaagde doel voor DELA België voor deze planperiode is gekoppeld aan de opbouw van bekendheid en reputatie en luidt: "In 2020 is DELA dé uitvaartspecialist van België die er staat als één warme familie voor alle andere families".

Voor het onlangs gestarte DELA Duitsland was in 2018 nog geen gewaagd doel geformuleerd, anders dan het maken van een goede entree op de Duitse markt.

Onze hoofddoelen: zo creëren we waarde

De mate waarin wij goed presteren, stellen we vast aan de hand van vier hoofddoelen. Door de doelen te realiseren, creëren we waarde voor onze belangrijkste stakeholders:

- Onze leden: bevelen leden en klanten onze dienstverlening aan? Indicator daarbij zijn onze Net Promotor Scores.
- Onze financiën: in welke mate kunnen wij winstdeling blijven geven aan onze leden, nu en straks? Als indicator kijken we naar de verwachte gemiddelde winstdeling.
- Onze mensen: vinden zij DELA het leukste bedrijf om bij te werken? Indicator: Indicator van trots en tevredenheid wordt gemeten via de jaarlijkse Great Place to Work-meting.
- Onze omgeving: wat vinden zij? Hoe kijkt de buitenwereld naar DELA? Als indicator monitoren we in Nederland onze reputatieontwikkeling via de metingen van het Reputation Institute. In België meten we de mate waarin DELA wordt gezien als dé uitvaartspecialist.

Meerjarenstrategie: deze beweging willen we maken

De koers van coöperatie DELA is in beginsel 'tijdeloos' en geldt ieder jaar opnieuw. Anders is dat voor onze strategie: die geldt voor de huidige planperiode en zegt iets over de fase waarin we als onderneming opereren. Op groepsniveau is de strategie als volgt samen te vatten:

- De positie in onze kernmarkten Nederland en België versterken door uitbreiding van productproposities en acquisities;
- De internationale expansie maakt het mogelijk de groei van het aantal leden te kunnen voortzetten waardoor we schaalvoordelen steeds meer kunnen inzetten;
- De verdere vergroting van de wendbaarheid, het digitaal meesterschap en het aanpassingsvermogen van onze organisatie moeten het mogelijk maken dat DELA, ook voor de leden van morgen, aan de verwachtingen van haar leden kan blijven voldoen door het leveren van excellente dienstverlening en door kostenefficiënt te opereren;
- Nieuwe domeinen ontwikkelen op het gebied van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en relevantie en het op dit gebied introduceren van producten en diensten met het DELA-DNA (onder de noemer: "DELA verbindt").

Implementatie 2018

Het verslagjaar kende de volgende strategische aandachtspunten:

DELA Groep	Realiseren van ledengroei; Verbeteren, uitbouwen en borgen van excellente dienstverlening; Groeien in digitaal meesterschap en databeheer en -gebruik; Uniformeren besturingsmodel KCS (kortcyclisch sturen); De maatschappelijk verantwoorde, duurzame en transparante bedrijfsvoering beter verankeren in onze onderneming en zichtbaar maken.
DELA Nederland	Versterken van de positie in particuliere uitvaarten; Borgen van de uitkomsten van het kostenbesparingsprogramma; Opstarten van het project tot vervanging van grote verzekeringstechnische systemen.
DELA België	Versterken van de positie in particuliere uitvaarten; Groeï door middel van acquisities en integreren van de te verwerven portefeuille van Hooghenraed, een Belgische uitvaartverzekeraar; Implementeren van het kostenbesparingsprogramma.
DELA Duitsland	Opbouwen van een organisatie en openen van een eigen kantoor; Introduceren van het merk DELA, om te beginnen in de branche van verzekeringsadviseurs; Starten met de verkoop van overlijdensrisicoverzekeringen.

Personalia bestuur

Drs. E. (Edzo) Doeve (1956), voorzitter

Man, Nederlandse nationaliteit. Functie DELA Groep: voorzitter bestuur (sinds 2004). Functie DELA Nederland: algemeen directeur (sinds 2004) met aandachtsgebieden: geheel beleid, coöperatie, besturing verzekeren en uitvaartverzorging, HRM, communicatie, MVO, internal audit, juridische zaken en compliance. Dienstverband: onbepaalde tijd. Nevenfuncties: voorzitter bestuur Nationaal Uitvaartmuseum Tot Zover, lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Eindhoven 365, voorzitter Stichting Promotors Van Abbemuseum, bestuurslid Stichting DELA Fonds.

Ir. J.A.M. (Jack) van der Putten (1959), vicevoorzitter

Man, Nederlandse nationaliteit. Functie DELA Groep: lid bestuur en plaatsvervangend voorzitter (sinds 2010). Functie DELA Nederland: directeur (sinds 2010) met aandachtsgebieden: IT, Inkoop, Klantervaring, Klantprocesteam, Klantenservice. Daarnaast is hij CEO van DELA België. Dienstverband: onbepaalde tijd. Nevenfuncties: bestuurslid Stichting DELA Fonds, voorzitter Stichting Onbeperkt Genieten.

J.L.R. (Jon) van Dijk RA (1957), lid

Man, Nederlandse nationaliteit. Functie DELA Groep: lid bestuur (sinds 2014) en CFRO. Functie DELA Nederland: financieel directeur (sinds 1994) met aandachtsgebieden: finance, control, actuariaat, risicomanagement en beleggingen, waaronder de vastgoedorganisatie. Dienstverband: onbepaalde tijd. Nevenfuncties: penningmeester Stichting Los Niños, bestuurslid Stichting DELA Fonds, lid raad van toezicht en lid auditcommissie Financiën & Vastgoed van de Regionale Stichting Zorgcentra de Kempen.

Vlnr: Jon van Dijk, Edzo Doeve, Jack van der Putten



Personalia rvc

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

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd per 2007. In derde en laatste termijn, tot 25-5-2019. Overige nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen NIBC Bank NV (tot 26-4-2019), voorzitter bestuur Stichting Administratiekantoor Heijmans, voorzitter Stichting Administratiekantoor ANWB, voorzitter bestuur Vereniging AEGON, voorzitter raad van commissarissen Leyden Academy on Vitality and Ageing BV, lid Commissie van Beroep Tuchtrect Banken, voorzitter bestuur Stichting Leefbaarheid Luchthaven Eindhoven.

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

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd per 2012. In tweede termijn. Overige nevenfuncties: voorzitter van het Onderzoekcentrum Onderneming & Recht Radboud Universiteit Nijmegen, voorzitter van het bestuur van het Titus Brandsma Instituut Nijmegen, voorzitter van de Wetenschappelijke Adviesraad van het Koninklijk Nederlands Instituut te Rome.

Drs. J.P. (Jan Pieter) de Pender (1961), secretaris

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd per 2009. In derde en laatste termijn. Functie: docent en examensecretaris De Nassau Scholengemeenschap Breda. Overige nevenfuncties: geen.

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

Vrouw, Nederlandse nationaliteit. Benoemd per 2014. Herbenoemd in verslagjaar. In tweede termijn. Functie: Bestuursadviseur/interimmanager/eigenaar Caadje BV. Overige nevenfuncties: lid raad van commissarissen woningcorporatie Waterweg Wonen, voorzitter raad van toezicht bedrijfstakpensioenfondsen voor de Agrarische en Voedselvoorzieningshandel, voorzitter raad van commissarissen Distillers Group Toorank BV, voorzitter raad van toezicht Stichting Pensioenfondsen Openbaar Vervoer, voorzitter visitatiecommissie Pensioenfondsen Lloyds Register Rotterdam.

Vlnr: Jan Pieter de Pender, Wim van den Goorbergh, Willemien Caderius van Veen, Corjo Jansen



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

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd per 2015. In eerste termijn. Functie: hoogleraar emeritus in de Bestuurlijke Informatieverzorging aan de Universiteit van Amsterdam. Overige nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen van Chassé Theater N.V., voorzitter Cultuurfonds Chassé Theater, lid raad van bestuur Stichting John van Geunsfonds, voorzitter raad van advies ILFA Groep.

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

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd in 2019. In eerste termijn. Functie: partner Corporate Finance, Forensics & Recovery Joanknecht. Overige nevenfuncties: lid raad van toezicht Omroep Brabant, voorzitter Elefunds, lid bestuur Theaterfestival Boulevard, lid bestuur Rotary 's-Hertogenbosch.

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

Man, Nederlandse nationaliteit. Benoemd in 2015. In eerste termijn. Functie: directeur Stichting Merita, directeur Stichting Kwaliteitsgarantie Vleeskalversector, directeur-eigenaar Macotra BV. Overige nevenfuncties: geen.

Toetreding na dagtekening jaarverslag

J.W.Th. (John) van de Steen (1954), voorzitter per 25-5-2019

Man, Nederlandse nationaliteit. Overige nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen BinckBank N.V., voorzitter raad van commissarissen Princess Sportsgear & Traveller B.V., bestuurslid van de Stichting Donateurs van het Koninklijk Concertgebouw Orkest, lid bestuur Stadhold Insurances S.A., bestuurslid vereniging AEGON. Eigenaar Ansteen Holding B.V.

Voor alle commissarissen geldt dat zij in de raad van commissarissen van DELA Coöperatie U.A., Dela Holding N.V. en Dela Natura- en levensverzekeringen N.V. zitting hebben.

Vlnr: Hans Leenaars, John van de Steen, Georges de Méris, Van van der Weg





Sanne Keizer

Speelt met Madelein Meppelink

EK-titel. Laatste matchpoint. Plots besef je: samen overwonnen! Trots op elkaar. Super. Trots op hele team [#MijnMoment](#) [#2018](#) [#VoorElkaar](#)



Jaarverslag DELA Groep 2018

Verslag van het bestuur

Onze leden

Bij alles wat we doen, staat het behartigen van de belangen van onze leden en klanten centraal. Onze hele dienstverlening staat in het teken van het verder helpen van nabestaanden en de verbondenheid tussen mensen en generaties. Mede door onze focus op excellente dienstverlening is de klanttevredenheid in de volle breedte van de organisatie gestegen. Via het coöperatiepanel betrekken we klanten bij verbetering van onze producten en dienstverlening.

DELA zet zich in voor groei van het aantal verzekerden, zodat we inkoopvoordelen realiseren en premies zo laag mogelijk kunnen houden. Ondanks een krimpende markt in Nederland is onze netto-aanwas in aantal verzekerden over 2018 goed. In België is de aanwas relatief nog sterker dan in Nederland. Hier heeft DELA de meeste potentie om verder te groeien. Sinds het voorjaar 2018 is DELA ook actief op de Duitse markt. De start was veelbelovend. In totaal heeft DELA eind 2018 circa 123.000 verzekerden meer dan een jaar geleden.

Markten

DELA kent kernmarkten en nieuwe markten.

Kernmarkten: Nederland en België

In onze kernmarkt Nederland laten de langetermijnsценario's zien dat een krimp van de uitvaartverzekeringsportefeuille – het hart van de coöperatie – onvermijdelijk lijkt. En dat terwijl de uitvaartmarkt sterk zal gaan groeien door de verwachte demografische ontwikkelingen. Dat vraagt om een herbezinning op onze kernproducten en -markten, waaruit nieuwe manieren moeten ontstaan om mensen voor, tijdens en na een uitvaart aan de coöperatie te binden. Dit kan door verbeteringen in het huidige verzekeringsaanbod aan te brengen, door nieuwe manieren te vinden waarmee een uitvaart kan worden gefinancierd of mogelijk zelfs door nieuwe vormen van lidmaatschap te introduceren. Op deze manier kunnen we ook in de groeiende onverzekerde uitvaartmarkt meer klanten van dienst zijn.

België is voor ons de tweede kernmarkt, waar de groeiperspectieven heel anders liggen dan in Nederland. Op lange termijn kan de markt daar mogelijk nog verdrievoudigen in omvang. Het bestendigen van de groei is hier de uitdaging, evenals het realiseren van synergie tussen verzekeren en verzorgen. Ons verzekeringsbedrijf zorgt voor de financiële zekerheid van de uitvaart waarbij we met onze uitvaardedienstverlening nabestaanden met uitvaartverzorging, crematoria, repatriëring en nabestaandenzorg bijstaan.

Perspectief nieuwe markten: start in Duitsland

Een bredere verkenning van het Europese buitenland heeft laten zien dat er in meer landen groeikansen liggen, met name voor een marktentree via de verzekeringskant. Uitgangspunt hierbij is dat alle (buitenlandse) groei ten dienste staat van de totale coöperatie. De Duitse markt kent een grote omvang en een groeiende penetratie en is als eerste interessant. Daarom heeft DELA in 2018 een kantoor in Düsseldorf geopend.

Verzekeren

De omvang van onze totale portefeuille gemeten naar aantal verzekerden is voor DELA een belangrijk speerpunt. In een krimpende markt voor individuele levensverzekeringen wisten wij ook in 2018 weer een aanzienlijke groei te realiseren. Die groei kwam voort uit alle drie de productgroepen: uitvaartverzekeringen, overlijdensrisicoverzekeringen en spaarverzekeringen. Met de verbreding van onze dienstverlening betekenen wij niet alleen meer voor onze bestaande leden en klanten, maar trekken we ook nieuwe verzekerden aan. Geconsolideerd bedroeg de autonome netto-aanwas circa 81.200 verzekerden (2017: circa 80.500 verzekerden). Mede als gevolg van niet-autonome groei bedroeg de totale netto-aanwas circa 123.000 verzekerden.

Verzekerden

Aantal verzekerden per product ultimo jaar en aanwas gedurende verslagjaar

	2018	netto-aanwas	2017
Uitvaartplan, Nederland	2.897.923	+10.758	2.887.165
Leefdoorplan, Nederland	282.153	+25.994	256.159
Spaarplan, Nederland	38.279	+5.221	33.058
Totaal Nederland	3.218.355	+41.973	3.176.382
België	835.392	+76.936	758.456
Duitsland	4.100	+4.100	-
Totaal	4.057.847	+123.009	3.934.838

Uitvaartverzekeringen

Het jaar 2018 is voor uitvaartverzekeringen heel mooi afgesloten. In Nederland leverde zowel de nieuwe omzet, die grotendeels online is gerealiseerd, als het beheren van de bestaande portefeuille goede resultaten op. Het aandeel van DELA in de Nederlandse uitvaartverzekeringsmarkt is in 2018 gestegen en bedraagt 39,1% (2017: 37,2%). In België is de uitvaartverzekeringsmarkt nog in ontwikkeling zodat de groeikansen groter zijn dan in Nederland. In België bedraagt de autonome netto-aanwas over 2018 ruim 35.100 verzekerden (2017: circa 33.600 verzekerden). Daarnaast zorgt de overname van de Belgische verzekeringsportefeuille van Hooghenraed die op 1 oktober een feit was voor een migratie van circa 41.800 polissen naar DELA. Ultimo 2018 telt DELA België in totaal 835.392 verzekerden, maar liefst 10,1% meer dan een jaar eerder. Eind oktober riep DECAVI het DELA

Uitvaartzorgplan voor het tweede jaar op een rij uit tot beste uitvaartverzekering; een titel die DELA opnieuw een jaar lang mag dragen. In 2018 is voor de Duitse markt ook een uitvaartverzekering ontwikkeld die in 2019 wordt geïntroduceerd.

Afkoop uitvaartverzekeringen

Sinds 1 mei 2018 kunnen deposito's waarin het eerder afgekochte bedrag van de uitvaartverzekering is ondergebracht, worden afgekocht. Vanaf 2015 gaf de Autoriteit Financiële Markten (AFM) aan dat afkoop mogelijk moest worden voor nieuw af te sluiten uitvaartverzekeringen. DELA is een coöperatie waarbij de leden de laatste stem hebben. Het afkoopbeleid is in de algemene vergadering unaniem aangenomen. Sinds 1 januari 2017 is er nieuw afkoopbeleid van kracht. Groot verschil met de oude regeling is dat de berekende afkoopwaarde direct wordt uitgekeerd en niet meer verplicht in het depositofonds wordt gestort. Voorwaarde is wel dat de afkoopwaarde voor aftrek hoger is dan een bepaald minimum bedrag. In de oude regeling keerden we geen geld uit. De wet- en regelgeving stond dat niet toe voor een verzekeraar. De afkoopwaarde ging naar het DELA Depositofonds. De bedragen in dat fonds worden jaarlijks aangevuld met een mooie rente. Het opgebouwde bedrag komt vrij na overlijden. De nabestaanden kunnen het dan voor de uitvaart gebruiken.

Overlijdensrisicoverzekeringen

De netto-aanwas met betrekking tot overlijdensrisicoverzekeringen bedroeg in Nederland circa 26.000 verzekerden (2017: circa 32.500 verzekerden). Deze score werd in het verslagjaar beïnvloed door de voor starters moeilijk bereikbare huizenmarkt. Aangezien er minder hypotheeklen worden afgesloten, wordt het overlijdensrisicoproduct minder verkocht. Overlijdensrisicoverzekeringen worden met name via het intermediaire kanaal verkocht. DELA ziet in Nederland de concurrentie toenemen. In Duitsland, waar DELA in 2018 met de overlijdensrisicoverzekering is gestart, zijn de omstandigheden anders. De overlijdensrisicoverzekering is al een bekend product op de Duitse markt. In het introductiejaar verwelkomde DELA maar liefst 4.100 verzekerden en kreeg DELA van rating agency Assekurata een hele goede Duitse rating voor solvabiliteit en stabiliteit (een A-rating), en van Morgen & Morgen een 5 sterrenrating voor ons product. Prestaties waar we trots op zijn. DELA geniet nog geen grote bekendheid in Duitsland, maar we hebben daar als Nederlanders al wel een goede naam als zijnde betrouwbaar en vriendelijk. Het idee van de coöperatie spreekt ook in Duitsland aan.

Spaarverzekeringen

Op de Nederlandse markt biedt DELA ook een spaarverzekering aan. Voor consumenten is dit een mooie manier om geld opzij te zetten voor de lange termijn, met een vaste rente van 2,00%. Zeker nu de rentes bij banken erg laag zijn, biedt dit product een alternatief. Polishouders leggen periodiek of eenmalig een bedrag in en krijgen aan het einde van de looptijd een gegarandeerd bedrag uitgekeerd. Per 1 januari 2018 heeft DELA het spaarverzekeringsproduct vernieuwd, mede in relatie tot de nieuwe

Europese regelgeving (PRIIPs). De netto-aanwas met betrekking tot spaarverzekeringen in Nederland bedroeg circa 5.200 verzekerden (2017: circa 8.800 verzekerden). Deze daling ten opzichte van voorgaand jaar heeft te maken met onze renteaanpassing in het begin van het jaar. Vanaf eind 2018 zien we weer een stijging van het volume spaarverzekeringen.

Marktbewerking

De toename van verzekerden over de volle breedte van onze producten en markten ging natuurlijk niet vanzelf. DELA voert een actieve marktbewerking waarbij het optimum wordt gezocht tussen commercie (passend bij ons doel om zo groot mogelijk te worden) en ingetogenheid (passend bij ons merk en onze producten). We kiezen ervoor om een actieve dialoog aan te gaan over gebeurtenissen in de maatschappij. Via onze posts op sociale media, zoals LinkedIn en Facebook, communiceren we over DELA en over overlijden.

In Nederland zagen we diverse campagnes, waarbij de intrede van marketingautomatisering en 1-op-1-marketing verder zichtbaar werd. Daarmee vergroten we in het vernieuwde digitale medialandschap niet alleen de effectiviteit van campagnes maar zorgen we vooral voor een betere klantgerichtheid. In 2018 ontwikkelde DELA Nederland nieuwe proposities voor de particuliere uitvaartmarkt die in september live zijn gegaan. Er is gewerkt aan de vertaling van de zeer succesvolle 'Waarom Wachten'-merkcampagne uit 2012 naar een nieuwe variant. Deze campagne zal in 2019 live gaan en meerdere jaren lopen.

Mijn herinnering aan jou (Je ne t'oublierai jamais)

Uitvaartspecialist DELA wil mensen helpen voor, tijdens en na de uitvaart. In het licht van deze missie ontwikkelde DELA in samenwerking met haar rouwspecialisten en rouwtherapeute Lies Scaut 'Mijn herinnering aan jou', een online tool om kinderen te helpen rouwen, want kinderen rouwen ook en dat wordt wel eens vergeten.

De applicatie focust zich op kinderen uit het basisonderwijs en wil kinderen een steun bieden in hun rouwproces om de herinneringen aan de overledene levendig te houden. Leon en Marie, de hoofdpersonages uit de applicatie, nemen het kind mee op pad in het labrynt van rouw en helpen hen bij het creëren van een herinneringswereld.

Kinderen hebben vaak een fout beeld van alles wat met de uitvaart, de overledene of de opbaring te maken heeft. Vandaar dat er ook een educatief onderdeel werd ontwikkeld waarin kinderen informatieve filmpjes kunnen bekijken over afscheid nemen. Zo kunnen ze voorbereid en met de juiste verwachtingen aan het rouwproces starten.

DELA België voerde de mediacampagne 'U bent onvergetelijk maar niet onsterfelijk', met het lied Unforgettable (1952) van Nat King Cole. De keuze mondde uit in een succesvolle radiocampagne. Daarnaast liepen gedurende het jaar diverse online campagnes, werd regelmatig op Facebook gepost en zorgde PR voor de nodige publiciteit. Een belangrijke manier om de bekendheid van DELA en associatie van DELA als "Dé uitvaartspecialist van België" te verbeteren, is ook actief en zichtbaar te zijn in publieksvoorlichting.

Afscheid

Wat DELA groot gemaakt heeft, is de combinatie van verzekeren én verzorgen. Onze medewerkers bieden concrete hulp en ondersteunen onze leden en hun nabestaanden met raad en daad. Oorspronkelijk ging het vooral om het verzorgen van de uitvaart. Vanuit die kern is de hulp die DELA biedt de afgelopen jaren verder uitgebreid. DELA heeft ultimo 2018 in totaal 145 uitvaartlocaties waaronder 25 crematoria en 82 uitvaartcentra.

In Nederland zijn meer mensen in 2018 overleden dan volgens de sterftetabellen was prognosticeerd, in totaal ruim 153.000. Met name in het eerste kwartaal leidde dit tot een drukke periode. Omdat DELA ook het marktaandeel in de particuliere uitvaarten heeft weten te verstevigen, was het extra druk. In België daalde het aantal uitvaarten beperkt. Hier lag de focus op versterking van de interne organisatie en willen we groei realiseren door overnames. Het aantal crematies in België daalde mede als gevolg van het feit dat crematies in de stad Hasselt niet meer meetellen voor DELA.

Afscheid

Aantallen

Naar land	2018	verschil	2017
Uitvaarten			
Nederland	33.422	+1.601	31.821
België	11.461	-334	11.795
Totaal	44.883	+1.267	43.616
Crematies			
Nederland	23.984	+1.203	22.781
België	8.367	-1.646	10.013
Totaal	32.351	-443	32.794

Het totaal aantal uitvaarten in 2018 bedroeg circa 44.900, een stijging ten opzichte van 2017 van bijna 1.300 uitvaarten. Deze stijging kwam geheel voor rekening van Nederland. In België daalde het aantal uitvaarten ten opzichte van 2017 licht, met circa 300. Het aandeel in de particuliere uitvaarten in Nederland steeg ieder kwartaal in 2018, weliswaar geleidelijk, van 17% naar 18%. In de vier kwartalen

van 2017 schommelde het aandeel particuliere uitvaarten nog tussen de 15% en 16%. Dit is een mooie ontwikkeling. Het uitvaartbedrijf in België is juist hoofdzakelijk gericht op de particuliere markt. Groei dient hier met name plaats te vinden door middel van acquisities. Bij het uitvaartbedrijf staan de marges onder druk, met name in Nederland wegens de toegenomen concurrentie.

Productontwikkeling

DELA zet zich in om uitvaarten zo duurzaam en persoonlijk mogelijk te maken en de productontwikkeling is met name hierop gericht.

DELA heeft in 2018 samen met haar leverancier Kaspersma Uitvaarkistenfabriek een nieuwe uitvaarkist ontwikkeld en maakt hiermee een flinke sprong op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In 2019 zal de duurzame kist naar verwachting de FSC-certificatie ontvangen en wordt de kist geïntroduceerd in de markt.

In 2018 is de testfase afgerond van een nieuw systeem voor drukwerk, waarbij uitvaartverzorgers het drukwerk zelf online opmaken. Deze testfase is succesvol doorlopen. De grootschalige landelijke uitrol start in maart 2019, na de gebruikelijke drukte aan het begin van het jaar.

Overnames

Op 1 augustus heeft DELA Uitvaartzorg Lantmeeters - Geyskens in Genk (B) overgenomen. De voorbereidingen voor 2 andere overnames in België werden in 2018 gestart om deze in 2019 te kunnen realiseren.

Zit-lig-kist

In 2018 heeft de Maastrichtse interieurbouwer Sjeng Schellinx in samenwerking met DELA de zit-lig-kist ontwikkeld. Gebruikelijk is het om een overledene te verzorgen en vervolgens liggend op bed of in een uitvaarkist op te baren. Initiatiefnemer Schellinx ontwikkelde een prototype op basis van een persoonlijke wens om de overledene voortaan ook 'zittend' te kunnen opbaren. De zit-lig-kist is geschikt om overledenen in te begraven en cremëren.

Nieuwbouw en verbouwingen

DELA werkte aan het in april/mei geopende crematorium Het Zeeuwse Land in Goes (NL). In Veldhoven (NL) was het nieuwe crematorium De Hoge Boght het eerste volledige jaar operationeel. DELA verbouwde faciliteiten in Leiden en Oldenzaal (NL). In april startte DELA de bouw van een nieuw uitvaartcentrum op het terrein van crematorium Zegestede in Roosendaal (NL). Crematorium De Ommering in Spijkenisse (NL) werd vanaf mei 2018 verbouwd. In maart 2019 is het verbouwde crematorium heropend.

De locaties van Uitvaartzorg Forrier en Vangrunderbeek in Vilvoorde en Zaventem (B) zijn vernieuwd. Het mooie, nieuwe funerarium Bleyaert in Knokke (B) opende de deuren. De aula van Uitvaartzorg Marote in Oostende (B) kreeg een make-over. Uitvaartzorg Remans in Genk (B) en Uitvaartzorg Lambrecht in Blankenberge (B) kregen vernieuwde werkplekken. Uitvaartzorg Bemelmans in Trooz (B) en Laloux-Chaudoir in Salzinnes (B) staan nog in de steigers en worden in de eerste helft van 2019 opgeleverd. Alles bij elkaar is er flink geïnvesteerd en zijn de faciliteiten verder gemoderniseerd.

Mortuary Brussels Airport

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

Leren en verbeteren

Door de focus op excellente dienstverlening en door samen continu te leren en te verbeteren, zien we de klanttevredenheid en daarmee onze NPS-cijfers geleidelijk stijgen, zowel in Nederland als in België.

Excellente dienstverlening

Het is goed om waar we voor staan en de dienstverlening die we dagelijks bieden regelmatig bij onze leden en klanten te toetsen. Sluit deze nog goed aan op de behoeften, wensen en verwachtingen? De DELA-troeven (in België de DELA-pijlers genaamd) staan voor wat verzekerden belangrijk vinden in onze dienstverlening. Wat in ons werk soms zo gewoon lijkt, maakt in de ogen van anderen het verschil. Samen werken aan excellente dienstverlening vraagt dat iedereen de essentie van de troeven begrijpt en weet te vertalen naar het dagelijks werk.

Net Promotor Score

De Net Promotor Score (NPS) is de systematiek waarmee we de tevredenheid van klanten, leden en nabestaanden meten. NPS meet of klanten ons willen aanbevelen bij anderen. De overall-score van Nederland steeg naar 53 en die van België steeg duidelijk en eindigde op 52. Een mooie progressie voor DELA België in het verslagjaar.

Net Promotor Score

12-maandsgemiddelde. Totaal DELA Groep, gewogen naar respondenten

	2018	2017	2016	2015
Nederland				
Verzekeren	43	42	41	28
Uitvaartverzorging	71	70	68	58
Klantenservice	35	32	26	32
Totaal (gewogen naar respondenten)	53	52	52	45
België				
Verzekeren	39	30		
Uitvaartverzorging	74	71		
Klantenservice	32	26		
Totaal (gewogen naar respondenten)	52	43		
Totaal Groep	53	49		

Excellente dienstverlening

In Nederland is het uitvaartbedrijf aan de slag gegaan met het programma “Gastvrij de Beste”. Hierin is gewerkt aan verbetering van de competenties van leidinggevendenden, invulling van de BIO-waarde ‘betrokken’ en de ontwikkeling van een uniform gastbeeld, gewenst medewerkersgedrag, optimaal werkklimaat en vereenvoudigde en duidelijke protocollen. Het programma is erop gericht iedereen een warm welkom te bieden.

Productontwikkeling: ThuisBest

Ouderen blijven vaker en tot op steeds hogere leeftijd zelfstandig wonen. DELA is in 2018 een productontwikkeling gestart die het mogelijk moest maken dat bij ouderdom, ziekte of na een ongeval, vanaf een bepaalde hulpbehoefte, een verzekering in werking zou uitkeren. Derhalve is in 2018 onderzoek gedaan en een productontwikkeling gestart onder de naam Thuisbest. Uiteindelijk is in 2018 besloten om de Thuisbest-verzekering niet op de markt te brengen. Eigen onderzoek wees uit dat er bij de doelgroep waarop het product zich richt onvoldoende behoefte aan deze verzekering bleek te zijn.

Ledenbelang

Van en voor leden

In Nederland zijn de polishouders en hun meeverzekerden lid van de coöperatie en daarmee samen als collectief 'eigenaar' van DELA. Aan de juridische constructie voor onze verzekerden in België wordt nog gewerkt en dat dient voor 2020 zijn beslag te krijgen. Doel is dat ook zij tot de coöperatie toetreden. Bij een bepaalde omvang van het aantal verzekerden in Duitsland, vooralsnog 100.000, willen we ook hier de toetreding tot de coöperatie realiseren.

Meepraten en meebepalen

De algemene vergadering is het hoogste orgaan van onze coöperatie. Die heeft de laatste stem in benoemingen en in beleid en benoemt de toezichthouders en directieleden. Onze leden zijn op de algemene vergadering vertegenwoordigd. Een beschrijving van de wijze waarop onze organisatie wordt bestuurd en het belang van leden wordt geborgd, is opgenomen in de paragraaf Corporate governance.

Algemene vergadering in 2018

In 2018 vergaderde de algemene vergadering twee keer: in januari en mei. In het najaar werd aandacht besteed aan permanente educatie.

Op 13 januari kwamen onder andere de volgende zaken aan de orde:

- de start van zeventien nieuwe leden of plaatsvervangende leden in de algemene vergadering;
- de resultaten van het programma FIT (Financieel solide, Innovatief en Toekomstgericht), waar medio 2015 mee is gestart. Aanleiding was dat de kosten te hard stegen ten opzichte van de omzet. De doelstelling van FIT was om deze trend te doorbreken en om per 1 januari 2018 structureel € 17 miljoen te besparen ten opzichte van de begroting 2015;
- het beleid voor deflatie. Binnen DELA hebben we regels over hoe wordt omgegaan met de jaarlijkse stijging van de gemiddelde uitvaartkosten. De premie voor de uitvaartverzekering stijgt dan en deze stijging wordt jaarlijks voorgelegd aan de algemene vergadering ter besluitvorming. Er is nu ook een beleid voor deflatie opgesteld;
- de herbenoeming van mevrouw Caderius van Veen als commissaris;
- de begroting, waarvan de algemene vergadering kennis heeft genomen;
- het kapitaalbeleid, dat werd goedgekeurd;
- de winstdelingsregeling, die werd goedgekeurd;
- de aanpassing in de spaarverzekering die DELA in 2018 heeft ingevoerd.

Op 26 mei werd in de algemene vergadering gesproken over:

- de afkoop van deposito's waarin het eerder afgekochte bedrag van een uitvaartverzekering is ondergebracht;
- de verkiezing van de vertrouwenscommissie. Conform artikel 10 van het Huishoudelijk Reglement

worden er vier leden benoemd. De leden worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Ieder jaar treedt een lid af volgens het rooster van aftreden. In 2018 ontstond er dus één vacature. Na stemming is dhr. J.E.M. Slenter gekozen;

- het jaarverslag. Na een uitgebreide toelichting door het bestuur, stemt de algemene vergadering in met de opgestelde jaarrekening 2017 en de resultaatbestemming. Hiermee is het jaarverslag van DELA door de algemene vergadering vastgesteld;
- decharge. De algemene vergadering verleende met algemene stemmen decharge aan de individuele leden van het bestuur voor het gevoerde beleid en aan de RvC voor het toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid;
- het remuneratierapport. De algemene vergadering stelt op basis van het remuneratierapport vast dat de remuneratie over 2017 op zorgvuldige wijze heeft plaatsgevonden;
- de gemiddelde uitvaartkosten;
- de premieaanpassing. De algemene vergadering stemde in met de stijging van de premie als gevolg van de stijging van de gemiddelde uitvaartkosten met 1,90%;
- de bepaling van de winstdeling voor het DELA CoöperatiespaarPlan;
- de extra uitgaven in digitalisering ten opzichte van de eerder besproken begroting.

Ledenraadpleging

DELA coöperatiepanel

Om de ledenbelangen goed te kunnen behartigen, doen we onderzoek en maken we in samenspraak met onze leden keuzes over onder andere onze producten en bedrijfsvoering. Ledenraadpleging is daarin een belangrijk instrument. Sinds 2010 hebben wij een coöperatiepanel van en voor onze leden. In 2015 is dit panel omgezet naar een online panel waardoor een grotere groep leden kan meedenken. Eind 2018 waren hierop 1.913 leden (2017: 1.800 leden) aangesloten. Zij dachten in het verslagjaar onder andere mee over de volgende onderwerpen:

- Het programma "Waardige oude dag", waaronder de inventarisatie van een nieuwe verzekering;
- De afkoopkosten;
- Communicatie over de nieuwe polis 2019;
- Het proces van het afnemen van vingerafdrukken van overledenen.

Alle resultaten zijn te lezen op <https://www.dela.nl/over-dela/over-cooperatie-dela/lid-van-cooperatie-dela/cooperatiepanel/terugkoppeling-van-onderzoekresultaten>



Onze financiën

De coöperatie zet zich al meer dan tachtig jaar in voor haar leden, generatie op generatie. Gericht op zekerheid, zorg en continuïteit ligt de focus op het nakomen van onze beloftes: waardevaste uitkeringen tegen een premie die zo laag mogelijk wordt gehouden door winstdeling. De operationele resultaten over 2018 waren goed. Het beleggingsresultaat was echter negatief waardoor per saldo een fors verlies wordt gerapporteerd. Zoals de solvabiliteitsratio aantoonst, is DELA financieel solide en staat ze er zeer goed voor. Ondanks de tegenvallende beleggingsresultaten steeg de solvabiliteitsmarge en kon de coöperatie toch € 42 miljoen aan winstdeling bijschrijven ten gunste van haar leden. Vanaf de oprichting geldt immers: financiële buffers bouw je op in goede tijden zodat reserves kunnen worden aangesproken wanneer het tegenzit.

Businessmodel DELA

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

Premie-inkomsten

De autonome groei in het premie-inkomen kwam uit op 4% (2017: 9%) en steeg tot € 451 miljoen. De oorzaak van de geringere groei ten opzichte van 2017 ligt geheel in de daling van het volume koopsommen bij de spaarverzekeringen. In Nederland werd de groei in de volle breedte gedragen door alle drie de productgroepen: uitvaartverzekeringen, overlijdensrisicoverzekeringen en spaarverzekeringen. België realiseerde de grootste percentuele premiestijging, als we de start in Duitsland niet meerekenen.

Voor uitvaartverzekeringen is 2018 een zeer goed jaar geweest. Zowel de nieuwe omzet, die grotendeels online is gerealiseerd, als het beheren van de bestaande portefeuille, zijn beter gegaan dan verwacht.

Premie-inkomsten

€ X 1.000

	2018	verschil	2017
Nederland	341.580	2%	335.860
België	108.905	10%	98.913
Duitsland	297	-	-
Totaal	450.782	4%	434.773

Opbrengsten uit beleggingen

Over 2018 werkten de koersschommelingen van onze beleggingen in ons nadeel. Dit leidde tot een verlies over het verslagjaar. Graag hadden we dat natuurlijk anders gezien. De volatiliteit is echter een direct gevolg van onze strategische beleggingskeuzes. Die zijn erop gericht om op de lange termijn het rendement te behalen waarop de premie ook is gebaseerd en daar bovenop de uitvaartkosteninflatie te verslaan. Aangezien we met onze strategie over de jaren heen een beter resultaat verwachten te bereiken, accepteren we de forse schommelingen in de waarde van onze beleggingsportefeuille.

Opbrengsten uit beleggingen

€ X 1.000

	2018	verschil	2017
Opbrengsten beleggingen operationeel	130.314	5%	124.624
Opbrengsten beleggingen niet-operationeel	-265.091	-187%	305.148
Overige lasten inclusief intercompany huren crematoria	-4.510	-34%	-6.799
Opbrengsten uit beleggingen	-139.287	-133%	422.973

Per saldo bedraagt het verlies uit beleggingen € 139 miljoen. De opbrengsten van de beleggingen verschillen meer dan een half miljard euro ten opzichte van 2017. Onze beleggingsstrategie is gevoeliger voor een negatief marktsentiment en daarvan was met name in het vierde kwartaal van 2018 sprake. Relatief gezien, presteerden wij met onze beleggingen gemiddeld conform de relevante benchmarks.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat was goed, ofschoon beduidend lager dan begroot. Deze daling ten opzichte van 2017 was verwacht en heeft met name te maken met de forse stijging van uitgaven met betrekking tot veranderprogramma's op het gebied van IT en de digitalisering van processen. Ook werden extra marketingkosten gemaakt om ons aandeel in de uitvaartmarkt te vergroten. Tevens zorgde de nieuwe pensioenregeling voor een toename van de kosten in 2018. De nieuwe regeling zorgt weliswaar voor extra lasten op korte termijn maar hier staat tegenover dat de nieuwe regeling voor de werkgever minder risico's kent op lange termijn.

Per saldo bedroeg het operationeel resultaat € 35,8 miljoen. Het blijvend hoge ziekteverzuim, de reeds vermelde uitgaven met betrekking tot veranderprogramma's, de hogere pensioenlasten en de druk op marges bij het uitvaartbedrijf speelden hierin een rol. DELA geeft prioriteit aan de beperking van de stijging van uitvaartkosten en aan de kwaliteit van onze dienstverlening; dat neemt niet weg dat we het uitvaartbedrijf jaarlijks met een bescheiden positief resultaat willen laten afsluiten. We verwachten dat we -na verdere investeringen- in het uitvaartbedrijf in 2021 weer een batig saldo kunnen laten zien.

Bij het verzekeringsbedrijf drukken de IT-kosten als gevolg van forse uitgaven zwaar op het operationeel resultaat. Bij het uitvaartbedrijf staan marges onder druk. Het hoge ziekteverzuim helpt niet mee om een bescheiden resultaat te behalen.

Operationeel resultaat

€ x 1.000

	2018	verschil	2017
Premieopbrengsten	450.782	4%	434.773
Opbrengsten beleggingen (toegerekend aan technische rekening)	130.314	5%	124.624
Omzet uitvaartbedrijf	241.155	2%	237.110
Overige omzet	109	-97%	3.418
Baten	822.360	3%	799.925
Lasten (exclusief extra lasten veranderprogramma's)	775.866	4%	744.045
Extra lasten van veranderprogramma's	10.700	-	-
Lasten	786.566	6%	744.045
Operationeel resultaat	35.794	-36%	55.880

DELA Digitaal: als basis voor persoonlijke dienstverlening

Digitalisering raakt de hele organisatie. Business en IT zijn samen aan de slag een sterk fundament te bouwen voor persoonlijke dienstverlening, want dat is waar het om gaat. In 2018 hebben we al veel geleerd van wat ons nog te doen staat. Voor de forse digitaliseringsopgave moet DELA niet alleen investeren in systemen en processen maar vooral ook in mensen. Om onze wendbaarheid te kunnen vergroten, is het van belang om onze basiskosten te verlagen. Hierdoor komt er ook ruimte om de komende jaren extra te investeren in digitalisering, robotisering en artificial intelligence.

FIT

Het programma FIT (Financieel solide, Innovatief en Toekomstgericht) is in Nederland in 2015 gestart en in 2017 succesvol afgerond. De aanleiding voor start van dit programma was dat de kosten te hard stegen ten opzichte van de omzet. De doelstelling van FIT was om deze trend te doorbreken en om per 1 januari 2018 structureel € 17 miljoen te besparen ten opzichte van de begroting 2015.

In 2017 is er binnen België gestart met het FIT-project. Hierbij werd het doel gesteld om een structurele netto kostenbesparing van € 5,1 miljoen op jaarbasis te realiseren met ingang van 2020 ten opzichte van de begroting 2017. Deze doelstelling is vertaald in oplopende jaardoelstellingen; voor 2018 bedroeg deze € 2,0 miljoen. Over 2018 werd uiteindelijk een besparing gerealiseerd van € 2,2 miljoen, waarmee de doelstelling behaald werd. Het betreft structurele besparingen binnen de verzekeraar, het uitvaartbedrijf en diverse stafafdelingen.

Solvabiliteit

Onze solvabiliteitspositie bleef zeer solide en dat heeft alles te maken met de verbanden die er zijn met onze winstdeling en onze beleggingen. Wij streven naar een optimaal evenwicht tussen het beleggingsbeleid, de winstdeling en de solvabiliteit. Het negatieve rendement op beleggingen in 2018 laat de werking daarvan zien bij tegenvallende resultaten. Het negatieve rendement leidde ertoe dat de verwachte winstdeling afneemt, maar de met veel zakelijke waarden op de lange termijn gerichte mix aan beleggingen zorgt ervoor dat deze afname beperkt blijft. Tegelijkertijd blijft de solvabiliteit op niveau, daarin speelt de mitigerende werking van het winstdelingssysteem een cruciale rol. De solvabiliteitsratio is zelfs gestegen naar 373%. Deels kwam dat door de werking van onze systematiek bij de daling van de aandelenkoersen in december 2018. Modelverbeteringen zorgden ervoor dat de mitigerende werking van de winstdeling nauwkeuriger kan worden bepaald.

Hiermee wordt onderstreept dat DELA een zeer robuust model heeft. Het beleggingsbeleid zorgt ervoor dat de winstdelingsverwachtingen niet al te zeer worden aangetast bij tegenvallers in de resultaten en de mitigerende werking van het winstdelingssysteem zorgt dat de solvabiliteit op peil blijft.

Solvabiliteitsratio

Percentage. Conform Solvency II

	2018	verschil	2017
Solvabiliteitsratio	373%	+64pp	309%

Een solvabiliteitsratio van 373% toont aan dat DELA een zeer solide uitgangspositie heeft en voldoende robuust is om koersschommelingen te kunnen dragen.

Winstdeling

DELA wil haar leden een waardevaste uitvaart bieden. De kosten van een uitvaart stijgen als gevolg van inflatie. De premie stijgt mee, niet alleen door de inflatie, maar ook door de zogenaamde backservice. Wij willen voor onze leden de premiestijging als gevolg van de backservice zoveel mogelijk beperken. Dat doen we door winstdeling te geven. De omvang van de winstdeling hangt samen met de inflatie: hoe hoger de inflatie, hoe hoger de backservice en hoe meer winstdeling we in principe willen geven.

Winstdelingsregeling

In welke mate wij de backservice-premie via de winstdeling kunnen inperken, hangt af van de gemiddelde dekkingsgraad gedurende twaalf maanden. Wanneer de gemiddelde dekkingsgraad 225% of hoger is dan volgt een volledige winstdeling. Bij een gemiddelde dekkingsgraad tussen 125% en 225% is er een gedeeltelijke winstdeling. Onder de 125% is er geen winstdeling.

De dekkingsgraad hangt af van factoren als rente, sterfte- en kostenontwikkelingen. Als de rente onder de 1% duikt én de dekkingsgraad lager is dan 125% neemt DELA een premiemaatregel. Aan de hand van scenario's wordt jaarlijks bepaald wat op langere termijn het beste is voor de coöperatie én waar de leden op korte termijn ook het meeste baat bij hebben doordat de jaarlijkse premiestijging zoveel mogelijk gedempt blijft.

Winstdeling

€ x 1.000

	2018	2017
Toegekend	42.321	17.753

In 2018 konden wij, ondanks de negatieve beleggingsresultaten, een winstdeling geven van € 42 miljoen. De stijging ten opzichte van 2017 komt voor het grootste deel doordat de uitvaartkosteninflatie is gestegen naar 1,9% en we meer winstdeling willen geven ter compensatie van de backservice-premie. Ook is de gemiddelde dekkingsgraad die ten grondslag ligt aan de winstdeling per 1-1-2019 gestegen naar 189%. In 2017 was deze nog 171%.

De winstdeling maakt DELA uniek. De coöperatie heeft in de afgelopen tien jaar bijna 600 miljoen euro aan winstdeling toegekend.

Gemiddelde uitvaartkosten

Ieder jaar volgt DELA de gemiddelde uitvaartkosten in Nederland nauwgezet. DELA is erop gericht om, behalve het behalen van de uit te keren verzekerde sommen, ook de uitvaartkosteninflatie te compenseren. De gemiddelde uitvaartkosten bedroegen € 4.197 over 2018 en stegen hiermee 1,5% ten opzichte van een jaar eerder.

Uitvaartkosten

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

	2018	verschil	2017
Gemiddelde uitvaartkosten per persoon	4.197	1,5%	4.134



Onze mensen

DELA gelooft dat tevreden medewerkers leiden tot tevreden klanten en leden en omgekeerd. Trots zijn we daarom op de geweldige resultaten die we hebben bereikt in de Great Place to Work-meting. DELA Nederland mag zich Beste Werkgever 2018 noemen en ook DELA België scoorde een hele mooie 7e positie. Beide scores over 2018 hoger dan over het jaar ervoor.

Bij DELA doet iedereen ertoe. Vertrouwen krijgt iedere collega vanaf de eerste dag. Betrokkenheid is geworteld in de kern van onze cultuur. We streven ernaar dat alle medewerkers zich betrokken voelen bij onze leden, onze klanten en onze rol in de samenleving. Maar met betrokkenheid alleen komen we er niet. Door ons te blijven ontwikkelen en alert te zijn, boeken we blijvend goede resultaten.

Goed werkgeverschap

DELA wil de leukste en beste werkgever zijn. Het oordeel van onze medewerkers vinden we zeer belangrijk en fungeert als feedback om steeds verder te kunnen verbeteren.

Great Place to Work-score

Om te zien waar we staan in verhouding tot bedrijven van soortgelijke omvang, neemt DELA jaarlijks deel aan het onderzoek van Great Place to Work (GPtW). In GPtW staat vertrouwen als sleutel tot goed werkgeverschap centraal. Zowel voor Nederland als België is in 2018 de score verbeterd. In enkele jaren heeft DELA België een hele mooie ontwikkeling doorgemaakt.

Medewerkertevredenheid

GPtW-score (Great Place to Work)

	2018	2017	2016	2015	2014
Nederland (categorie >250 medewerkers)	89	84	81	83	83
België (categorie >500 medewerkers)	87	83	79	71	78

Best Workplaces

DELA Nederland heeft op 27 maart 2019 tijdens de uitreiking van de Best Workplaces van GPtW de eerste prijs in de categorie grote bedrijven in de wacht gesleept. Hiermee mag DELA zich het tweede jaar op een rij de beste werkgever van Nederland noemen. Ook DELA België deed het erg goed en

eindigde in 2019 op de 6^e plaats van Best Workplaces. We zijn ontzettend trots op deze erkenning. Het is een blijk van waardering en bevestigt dat collega's zich gehoord voelen. Samen werken we hier dagelijks hard aan. Op de lijst van Best Workplaces wordt de rangorde beïnvloed door twee onderdelen: het jaarlijkse medewerkersonderzoek dat voor twee derde meetelt, en de feedback op de Culture Audit die voor een derde meeweegt.

Omstreeks 20 maart 2019 werd bekend dat DELA België van de zevende naar de zesde plaats is opgeschoven. Weer een verdere verbetering!

Op 27 maart 2019 werd bekend dat DELA Nederland wederom de eerste plaats heeft bereikt en zich Best Workplace 2019 mag noemen!

Culture audit

De Culture Audit geeft een uitgebreid en geïllustreerd beeld van het werkgeversbeleid van DELA en wat DELA uniek en speciaal maakt voor veel collega's. Zowel DELA Nederland als België hebben in 2018 een audit uitgevoerd.

Het juryrapport prijst DELA aan omdat zij inspeelt op de behoeften van medewerkers en regelmatig met de medewerkers in gesprek is. Dat doet zij onder meer door luistersessies en ronde tafelbijeenkomsten. Ook stimuleert DELA haar medewerkers om het beste uit zichzelf te halen met het programma Persoonlijke Koers, de DELA Summerschools en onze rondetafelbijeenkomsten.

Werving en selectie

Net als bij andere bedrijven, wordt het ook voor DELA moeilijker om medewerkers aan te trekken. In 2018 zijn in Nederland projecten en campagnes opgezet rond werving en employer branding. In 2019 zullen de campagnes live gaan. In België is een onderzoek gestart naar de noodzaak van employer branding. Ons doel is de zichtbaarheid van DELA in de markt te vergroten. We hopen zo sneller vacatures in te vullen en de juiste mensen aan te trekken. Vacatures worden bij DELA altijd eerst intern geplaatst. Zo krijgt iedereen de kans om binnen DELA een nieuwe uitdaging aan te gaan.

Betekenisvol werk

Bij coöperatie DELA doe je betekenisvol werk en geef je betekenis aan het leven van velen. Dat doe je samen met collega's die betrokken, integer en ondernemend zijn. Mensen die midden in het leven staan en daar gedreven door passie en ambitie het maximale uit halen. Samen leren is hierbij een succesfactor. De cultuur bij DELA is prettig; iedereen doet ertoe, je krijgt vertrouwen en bent verbonden met elkaar.

Flexibele inzetbaarheid

DELA is zowel een verzekeraar als uitvaartbedrijf. Daardoor is het soms moeilijk om binnen ons bedrijf zo uniform mogelijke arbeidsvoorwaarden aan te bieden. Daarnaast blijft de flexibiliteit met name bij het uitvaartbedrijf van groot belang. DELA kan op jaarbasis wel een inschatting maken van het aantal overledenen, maar dat is per dag onmogelijk. Dat is de belangrijkste reden waarom ons uitvaartbedrijf uitermate flexibel moet zijn.

Gezondheid en ziekteverzuim

DELA stelt zich ten doel dat iedere medewerker fysiek en mentaal gezond is en in staat is om werk uit te voeren, nu en in de toekomst. De extra aandacht voor gezondheid (hier bedoeld in de tegenovergestelde betekenis van verzuim) werpt zijn vruchten af. In de tweede helft van 2018 is een trendbreuk gerealiseerd en sindsdien daalt het verzuim. Het jaarcijfer blijft hier echter hoger dan in 2017. Diverse programma's zijn in uitvoering of ontwikkeling. In België is in 2018 een werkgroep gestart en voor vitaliteit was bij DELA Nederland een taskforce actief. In Nederland is rondom vitaliteit met diverse maandthema's gewerkt. We zien dat het risico op een langdurige uitval groot blijft, met name bij uitvaartverzorgers. Hier zitten we nog midden in een attitudeverandering waarin we ziek zijn en verzuim meer loskoppelen met als motto 'ziek zijn overkomt je, verzuimen doe je in overleg'. Te gemakkelijk zetten wij ziek zijn en thuisblijven nog op één lijn.

Verzuim

	2018	verschil	2017
Nederland	7,3%	+0,3pp	7,0%
België	5,2%	-0,5pp	5,7%
Duitsland	2,4%	-	-

In de uitvaartsector is het verzuim relatief hoog, mede veroorzaakt door het feit dat uitvaartmedewerker geen licht beroep is. Onze medewerkers worden dagelijks geconfronteerd met menselijk verdriet. Dat kan emotioneel belastend werken. Daarbij komen onregelmatige werkuren en de gevraagde flexibiliteit, wat dan weer fysiek uitputtend kan zijn. Daarom werkten we dit jaar aan een aanwezigheids- en re-integratiebeleid. Het is een hulpmiddel om zoveel mogelijk te voorkomen dat onze medewerkers uitvallen. Tegelijk is het een leidraad voor onze leidinggevenden: hen sporen we aan om contact te blijven houden met afwezige medewerkers. Ondanks alle inspanningen is DELA Nederland er niet in geslaagd het ziekteverzuim terug te brengen en is er sprake van een stijging naar 7,3%. Gelukkig is dit in België anders; hier is het verzuim met 0,5 procentpunt gedaald tot 5,2%.

Diversiteit

DELA hecht eraan dat het bestand aan medewerkers een afspiegeling vormt van de samenleving. Bij DELA werken relatief veel vrouwen, meer dan mannen. In leidinggevende posities wordt overal de 30%-verhouding (minimum voor vrouwen en mannen) gehaald. Alleen bij het statutair bestuur zelf is dit niet het geval; dit bestaat uit (drie) mannen. Aangezien er de afgelopen jaren geen mutaties zijn geweest in het bestuur, blijft deze situatie ook in 2018 ongewijzigd. Het voldoen aan andere aspecten van diversiteit, waaronder het tewerkstellen van medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt, vinden we DELA als werkgever ook vanzelfsprekend.

We handelen vanuit betrokkenheid, integriteit en ondernemerschap. Deze kernwaarden korten we af met BIO, wat staat voor ‘leven’ in het Grieks. Onze BIO-waarden zijn diep geworteld in de coöperatie.

Diversiteit

Aantal medewerkers

	2018			2017		
	man	vrouw	totaal	man	vrouw	totaal
Nederland						
Directie	5	2	7	5	2	7
Hoger kader	21	10	31	20	9	29
Middenkader	27	41	68	25	42	67
Overige medewerkers	462	1.001	1463	444	922	1366
Totaal	515	1.054	1.569	494	975	1.469
België						
Directie	2	1	3	3	1	4
Hoger kader	9	1	10	7	4	11
Middenkader	3	12	15	4	12	16
Overige medewerkers	165	212	377	167	203	370
Totaal	179	226	405	181	220	401

Leiderschap

Het management van DELA streeft een zo transparant mogelijke bedrijfscultuur na, waarbij de gemeenschappelijke waarden altijd centraal staan. Daarom beantwoorden we vragen en delen we informatie op allerlei manieren. Dat gebeurt zowel rechtstreeks – via workshops en ontmoetingen met medewerkers – als online en zowel formeel als informeel. De werkvloer op de kantoren in Nederland en België beslaat één grote, open ruimte. Managers zitten gewoon bij hun team. Ivoren torens bestaan bij DELA niet. De glazen vergaderruimtes zijn zelfs letterlijk transparant.

In België vond in 2018 onderzoek plaats naar de rol van de manager. Een uitvloeisel daarvan is de extra focus in 2018 op coaching, een onderdeel waarop we lager scoorden. Alle managers volgden daarvoor een meerdaagse training. Iedere zes weken vindt er de Dag van de Leidinggevende plaats. Ook de HR-businesspartners nemen een actieve rol in de sessies. Het resultaat was een mooie stijging van de score voor coaching.

Het aantal HR-businesspartners wordt uitgebreid. Zij helpen ons om onze managers en medewerkers nog beter te ondersteunen en begeleiden.

DELA Nederland is in 2018 gestart met een maandelijkse bijeenkomst Praktisch HR voor leidinggevendenden. Alle disciplines komen aan bod. Elke leidinggevende kan ook een Waardenmanagementassessment maken en zo inzage krijgen in zijn of haar drijfveren.

Kortcyclisch sturen

Via de werkmethode kortcyclisch sturen (KCS) leren we van elkaar en van onze klant. Overal binnen DELA wordt gewerkt met dag-, week- en/of maandstarts. In België is in 2018 met deze methode gestart en vindt implementatie verder plaats in 2019. In 2018 startte DELA Nederland een pilot in KCS 3.0: over de afdelingen heen kijken en sturen op niveau van de hele keten. We startten een pilot bij verzekeren en één bij uitvaart. Beide pilots gaan over de sturing van een klantproces. In oktober maakten we de balans op: implementatie van sturen over afdelingen heen vraagt tijd. Daarom vervolgen we de pilots in 2019.

DELA Nederland: Innovatielab

Het innovatielab van DELA Nederland is een zogenaamde innovation outpost. Het is een zelfstandig en multidisciplinair team van 9 mensen. Het team richt op het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten in zowel nieuwe als bestaande domeinen door in kleine stappen te bouwen, te testen en door te ontwikkelen. Van concept, tot prototype, tot bouw, tot marktintroductie. Daarnaast richt het lab zich ook op het oplossen van innovatievraagstukken uit de business door het scouten van en het samenwerken met start-ups die een oplossing bieden voor deze vraagstukken. Een van de diensten die het team heeft ontwikkeld is de app Before You Leave. De andere app die het team ontwikkelt is Fello. Ook zijn we een samenwerking gestart met social start-up Klup, die 50-plussers samenbrengt om activiteiten met elkaar te ondernemen.

DELA België: een eigen Harley Davidson

In 2016 startte DELA België de eerste Innovation Award. Elk uitvaartcentrum wordt jaarlijks uitgenodigd voorstellen voor vernieuwing of verbetering indienen. De afdeling Business Development ontvangt, bundelt en beschrijft alle voorstellen, waarna iedere medewerker mag stemmen op zijn of haar favoriet. Het idee dat volgens iedereen de meeste toegevoegde waarde bevat, wint de Innovation Award. Een dergelijk idee mag compleet out-of-the-box zijn. De award heeft onder andere geleid tot het concept van de motoruitvaart. Tijdens een allerlaatste rondrit nemen motorvrienden afscheid van hun overleden kameraad. DELA heeft hiervoor een Harley Davidson aangekocht en deze aangepast om een urn in te vervoeren.

Persoonlijke ontwikkeling

DELA Academy

Bij DELA vinden we het belangrijk dat medewerkers kansen krijgen om zichzelf te ontplooiën. Daarom riepen we DELA Academy in het leven: een jaarlijks aanbod van opleidingen, open voor alle medewerkers.

Bij DELA Nederland sluiten we het kennismakingsprogramma af door nieuwe collega's de gelegenheid te geven aan de slag te gaan met hun persoonlijke koers. Een persoonlijke koers helpt als een kompas bij het maken van keuzes in het (werkzame) leven.

In juni ontving DELA België de derde prijs bij de uitreiking van de Fopas Learning and development awards. Fopas is het fonds voor opleiding en competentieontwikkeling van werkgevers en werknemers.

Ondernemingsraad

DELA Nederland en DELA België hebben ieder een eigen ondernemingsraad. Hieronder doen beide raden verslag over 2018.

DELA Nederland

Met op voorhand geen grote gespreksonderwerpen op de agenda zoals een pensioenvraagstuk of het kostenbesparingsprogramma FIT belooft 2018 medezeggenschapstechnisch een rustig jaar te worden. Toch behandelde de ondernemingsraad dit jaar 18 adviesaanvragen en 14 instemmingsaanvragen.

Vooraf bij de internationalisatie van de vastgoedportefeuille moest de ondernemingsraad ook denken aan het bedrijfsbelang.

Bij de instemmingsaanvragen over het niet langer als feestdag laten gelden van Goede Vrijdag en het wijzigen van de aanwezigheidspremie in een aanwezigheidsverlof kon de ondernemingsraad er gelukkig voor zorgen dat juist het medewerkersbelang ging overheersen.

Om al deze advies- en instemmingsaanvragen te behandelen en regelmatig in aanwezigheid van een commissaris overleg te voeren met de bestuursvoorzitter kwam de ondernemingsraad 16 keer bij elkaar. Dat lijkt veel maar in de eerste helft van 2018 experimenteerde de ondernemingsraad met het vaker en korter vergaderen. Omdat het online samenwerken en op afstand vergaderen onvoldoende slaagde, werd dit experiment rond de zomer beëindigd. In 2018 is gezocht naar een opleiding die op dit gebied aansluit bij de wensen van de ondernemingsraad. Naast het kritisch blijven volgen van de ontwikkelingen binnen DELA, het blijven luisteren naar de achterban en het geven van weloverwogen instemmingen en het nemen van doordachte beslissingen, heeft de ondernemingsraad dan ook een mooi leerdoel voor 2019.

OR-leden Nederland

Naam	functie
Paul Beaumont	lid dagelijks bestuur ondernemingsraad
Ans van den Boogaard	OR-lid
Christa van den Broek	OR-lid
Jan Cornelisse	OR-lid
Roger Dautzenberg	vicevoorzitter ondernemingsraad
Judith van Gerwen	lid dagelijks bestuur ondernemingsraad
Tanja Harms	OR-lid
Petra Jansen	OR-lid
Rene Jansen	lid dagelijks bestuur ondernemingsraad
Chantal van Kruijsdijk	OR-lid
Norman van der Loop	voorzitter ondernemingsraad
Ed Michielsen	OR-lid
John Mulderij	lid dagelijks bestuur ondernemingsraad
Anouk van Nunen	OR-lid
Maarten Schepen	OR-lid
Melanie Willems	ambtelijk secretaris

DELA België

In 2018 kwam de ondernemingsraad elf keer samen in het kader van de gewone maandelijkse meeting. Vaste agendapunten werden hierbij toegelicht: kerncijfers, personeelsbewegingen en het overzicht met vacatures. Per kwartaal werd er ingezoomd op de cijfers en op het overzicht meer- en overuren. Ieder semester werd er stilgestaan bij de ontwikkeling van het educatief verlof. Ook vond er een Economische Financiële Informatie-vergadering (EFI) plaats.

Verder werd er aandacht besteed aan onder andere de volgende onderwerpen:

- De arbeidsreglementen van Uitvaart, Verzekeringen en Holding werden besproken en goedgekeurd;
- De opvolging overgang sociaal secretariaat werd toegelicht;
- De HR-manager lichtte het nieuwe aanwezigheids- en re-integratiebeleid toe;
- De CEO presenteerde het eindrapport van Nova Reperta. Ook de uitwerking hiervan kwam aan bod. De directeur Uitvaart gaf een presentatie over het 'Samen Sterk' verhaal;
- De HR-manager presenteerde de HR-strategie voor 2018;
- Vanuit FINC kwam er uitleg over het FIT-project;
- De nieuwe smartphoneregeling werd toegelicht en nadien ook de aanpak van de bezorgheden daaromtrent;
- De ondernemingsraad werd ingelicht over een nieuw project 'rol van de medewerker'. Doel is dat elke medewerker zelf aan het stuur zit van zijn eigen ontwikkeling.

OR-leden België

Naam	functie
Jack van der Putten	namens werkgever
Ludo Verstraete	namens werkgever
Bruno Moors	plaatsvervangend lid, namens werkgever
Martine Verhoeven	namens ACV
Kristof de Buck	namens ACV
Ronny Bulcke	namens ACV
Jean-Marc Chapa	namens ACLVB
Jean-Marc Charpentier	namens ACLVB

Medewerkers Nederland

Gemiddelde leeftijd

2018
48,2
jaar

2017
47,9
jaar



Duur dienstverband

2018
9,1
jaar

2017
9,0
jaar



Aantal medewerkers

2018*
1.569
1.115 FTE

2017
1.469
1.017 FTE



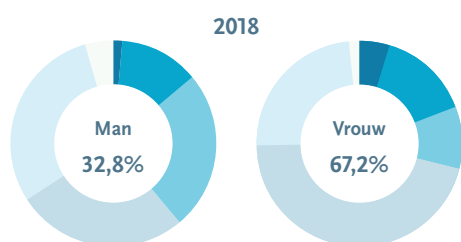
Inclusief 90 medewerkers (65 FTE) toename ten opzichte van ultimo 2017 als gevolg van bedrijfsovernames

Medewerkers en ziekteverzuim naar sector



Sector	2018			2017		
	Aantal	FTE	Verzuim	Aantal	FTE	Verzuim
Coöperatie en Verzekeren	66	59	2,3%	70	63	4,8%
Holding-Stafdiensten	230	201	0,8%	214	187	0,8%
Klantcentrum	132	101	7,0%	142	105	9,1%
Uitvaartdiensten	664	407	9,2%	672	400	8,6%
Uitvaartverzorging	454	326	8,6%	347	240	7,6%
Vastgoed	23	21	9,1%	24	22	2,6%
Totaal	1.569	1.115	7,3%	1.469	1.017	7,0%

Leeftijdsofbouw



	2018		2017	
	man	vrouw	man	vrouw
< 25 jaar	10	16	7	14
25 < 35 jaar	62	133	67	130
35 < 45 jaar	123	228	103	209
45 < 55 jaar	139	383	151	361
55 < 65 jaar	158	273	136	242
≥ 65 jaar	23	21	30	19
Totaal	515	1.054	494	975
	32,8%	67,2%	33,6%	66,4%

Medewerkers België

Gemiddelde leeftijd

2018
44,7
jaar

2017
44,1
jaar



Duur dienstverband

2018
8,8
jaar

2017
8,7
jaar



Aantal medewerkers

2018
405
369 FTE

2017
401
357 FTE

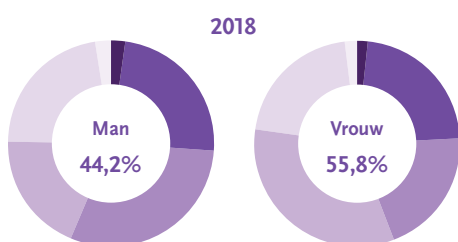


Medewerkers en ziekteverzuim naar sector



Sector	2018			2017		
	Aantal	FTE	Verzuim*	Aantal	FTE	Verzuim*
Verzekeren	111	101	2,6%	110	98	5,8%
Holding-Stafdiensten	49	47	3,6%	46	44	3,7%
Uitvaart	245	221	6,9%	245	215	6,0%
*Verzuim, kort (minder dan 30 dagen) en middellang (tussen 1 maand en 1 jaar)						
Totaal	405	369	5,2%	401	357	5,7%

Leeftijdsopbouw



	2018		2017	
	man	vrouw	man	vrouw
< 25 jaar	4	4	5	4
25 < 35 jaar	43	51	49	43
35 < 45 jaar	54	45	48	54
45 < 55 jaar	34	75	39	77
55 < 65 jaar	40	47	36	39
≥ 65 jaar	4	4	4	3
Totaal	179	226	181	220
	44,2%	55,8%	45,1%	54,9%



Onze omgeving

Coöperatie DELA richt zich op de continuïteit van het leven. Daarom willen we onze wereld op een gelijkwaardige of zelfs betere manier achterlaten voor de huidige en toekomstige generaties. De meeste impact hebben we met ons beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen. We gebruiken alle mogelijkheden die we als aandeelhouder hebben om invloed uit te oefenen. DELA richt zich verder op een duurzame en verantwoorde bedrijfsvoering. Zo hebben we onder meer ambities om onze CO₂-emissies en die van onze uitvaarten te reduceren en ons papierverbruik terug te brengen. Tegelijkertijd kijken we waar we met onze kennis en specialismen nieuwe maatschappelijke domeinen kunnen betreden.

Hoewel bij DELA de belangen van onze leden en verzekerden voorop staan, beseffen wij dat we met zo'n grote achterban ook een verantwoordelijkheid dragen voor de samenleving als geheel. Zo past het ons om op te komen voor de belangen van anderen en op de bres te staan voor kwaliteitsnormen en keurmerken in onze branche. Met de activiteiten van onze fondsen dragen we in Nederland en België bij aan lovenswaardige initiatieven in de samenleving.

Reputatie

Om een beeld uit de maatschappij te krijgen over DELA, voert DELA structureel reputatieonderzoek uit. DELA heeft in de afgelopen decennia een goede reputatie opgebouwd. Ook geniet DELA een grote algemene bekendheid. Onze reputatie wordt bepaald door alles wat we met elkaar laten zien, zeggen en doen. Het is ons dagelijkse gedrag dat voor het vertrouwen zorgt. Een goede reputatie is voor ons van essentieel belang omdat het bestaansrecht van DELA zowel als verzekeraar en uitvaartdienstverlener om vertrouwen draait. Periodiek volgen wij de ontwikkeling van onze reputatie. We meten die in Nederland aan de hand van de RepTrak-methodiek. Dit is een wereldwijd gebruikt reputatie-onderzoek ontwikkeld door de Erasmus Universiteit in Rotterdam en het Reputation Institute.

In het verslagjaar is onze reputatie in Nederland stabiel gebleven. Onze reputatiescore bij het algemeen publiek is uitgekomen op 72, net als in 2017. Dit houdt ons in de top van financiële instellingen met een goede reputatie. De reputatie onder leden bleef met een score van 79 (2017: 80) erg hoog en is iets om trots op te zijn. Onze ambitie is die op minimaal 80 te houden; dat hebben we helaas net niet gehaald. Onze reputatie onder niet-leden veranderde niet. Deze bleef op 65 (2017: 65).

In België stelden we op het vlak van reputatie vast dat de score voor spontane bekendheid als uitvaartspecialist stabiel bleef. Spontane naamsbekendheid is echter een zeer moeilijke en volatiele parameter. In 2017 steeg de geholpen bekendheid “Is DELA voor u Dé uitvaartspecialist?” van 62% naar 72%. Dit percentage bedraagt 70% in 2018, een zeer beperkte daling.

Reputatie

RepTrak (ReputationInstitute), pulse-score. Betreft reputatie in Nederland

	2018	verschil	2017
Leden	79	-1	80
Niet-leden	65	-	65
Totaal	72	-	72

Brede maatschappelijke verantwoordelijkheid

DELA wil een brede maatschappelijke rol invullen en thema's zoals het verbinden van generaties, leven en overlijden, uitvaart, rouwen en een waardig bestaan in de volle breedte stimuleren en uitdragen. Hiervoor ondernemen we diverse activiteiten en ondersteunen we goede doelen.

Kindervoorstelling over dood, eenzaamheid en rouw

In crematorium Maaslanden in Nieuwkuijk (NL) speelde de kindervoorstelling ‘Zijn er nog vragen?’. Deze voorstelling van Jeugdtheater TAK wordt gespeeld door jongeren en gaat over volwassen onderwerpen als de dood, eenzaamheid en rouw.

Mortuariabeheer in Nederland

DELA nam het initiatief om met de brancheorganisaties de problemen rondom het mortuariabeheer in zorginstellingen aan te pakken. Vanuit onze optie moet het beheer van mortuaria in zorginstellingen zoals ziekenhuizen en verpleeghuizen dringend op de schop. In de huidige situatie is er vaak onduidelijkheid over wie opdracht geeft voor de door het mortuarium geleverde diensten en de kosten ervan. Bovendien is er vaak sprake van belangenverstrengeling tussen mortuariumbeheerder en uitvaartverzorger, waarbij privacyregels worden overtreden en de keuzevrijheid van consumenten wordt geschaad. Hoewel ziekenhuizen en verpleeghuizen zich primair willen richten op de medische verzorging van mensen hebben zij de morele plicht om te zorgen voor een goed functionerend mortuariumbeheer, inclusief duidelijkheid over de te leveren zorg en kosten. DELA pleit voor het verlengen van de periode van noodzakelijke zorg van 3 naar 12 uur. Nabestaanden krijgen daarmee meer ruimte en tijd.

Duurzaam beleggen

Een belangrijk onderdeel van het businessmodel van coöperatie DELA is het gespreid beleggen van verzekeringspremies op lange termijn. Om aan de langlopende verplichtingen te kunnen voldoen hanteert DELA een offensieve beleggingsstrategie. Die is erop gericht om op de lange termijn het rendement te behalen waarop de premie ook is gebaseerd en daar bovenop de uitvaartkosteninflatie te verslaan. In de afgelopen jaren heeft DELA aangetoond te komen tot betere resultaten op de lange termijn. DELA wil deze resultaten behalen op een maatschappelijk verantwoorde manier.

Het is de ambitie van coöperatie DELA om in 2020 bij de meest maatschappelijk betrokken beleggers te behoren. Daarom besteden wij veel aandacht aan ons beleid op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (MVB). In ons MVB-beleid staan alle richtlijnen en kaders waar DELA als betrokken belegger aan wil voldoen. Het MVB-beleid is te vinden op onze website. DELA heeft zich een positie in de top-10 van de benchmark duurzame beleggers van de VBDO ten doel gesteld.

Engagement

De mate van betrokkenheid van DELA bij de bedrijven waarin we beleggen en de mate waarin we invloed uitoefenen op deze bedrijven, noemen we ons 'engagement'. DELA heeft een eigen stembeleid. Wij brengen op alle aandeelhoudersvergaderingen van de bedrijven in onze beleggingsportefeuille onze stem uit. Een actief stembeleid maakt onderdeel uit van de dialoog die met de betreffende ondernemingen wordt gevoerd. Voorafgaand aan aandeelhoudersvergaderingen wordt met ondernemingen contact gezocht om de verwachtingen te delen en kwesties te adresseren. In het geval van een tegenstem (of bij onthouding) wordt dit veelal na afloop van de aandeelhoudersvergaderingen toegelicht aan de betreffende ondernemingen als dit de dialoog ten goede komt. Ook gaan we samen met andere grote beleggers de dialoog aan met bedrijven waar wij verbeteringen willen zien op het vlak van goed ondernemingsbestuur, sociale issues of milieu. Periodiek plaatsen wij deze stem- en engagement rapportages op onze website. DELA heeft in 2018 in totaal 398 ondernemingen binnen de aandelenportefeuille aangesproken op engagement-onderwerpen. Dit heeft 163 keer resultaat opgeleverd. Binnen de bedrijfsobligatieportefeuille is met 88 ondernemingen de dialoog gezocht, wat in 52 gevallen tot positieve verandering heeft geleid.

Strengere normen voor uitsluiting

DELA hanteert een uitsluitingenlijst van bedrijven en landen waarin wij, en onze externe vermogensbeheerders, om maatschappelijke redenen niet beleggen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om bedrijven die controversiële wapens produceren of mensenrechten schenden. De definitie van betrokkenheid bij controversiële wapens is in 2018 breder getrokken: wij sloten bedrijven voorheen alleen uit als ze essentiële onderdelen (key components) maken voor controversiële wapens en dat ook nog eens op maat gemaakt (dedicated) voor de betreffende toepassing. Vanaf 1 oktober 2018 worden bedrijven die in essentiële en/of op maat gemaakte onderdelen of diensten voor deze wapens voorzien als betrokken gezien. Door deze verbreding is het aantal uitsluitingen met 18 bedrijven toegenomen. Hiermee handelen we nog meer in de geest van ons gedachtegoed.

Groene obligaties

In de loop van 2018 zijn we verder gegaan met beleggen in groene obligaties. Het geldt dat bedrijven ophalen door de uitgifte van een groene obligatie mag alleen voor specifieke projecten met een duurzaam karakter worden gebruikt. Voorbeelden zijn het opwekken van duurzame energie of de bouw van een milieuvriendelijk hoofdkantoor. Op deze manier leveren groene obligaties niet alleen een financieel, maar ook maatschappelijk rendement op. Eind 2018 had DELA ongeveer € 52 miljoen euro belegd in groene obligaties (2017: 35 miljoen).

Privacy en gegevensbescherming

DELA heeft zich niet alleen in de eigen organisatie gericht op de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In 2018 zijn we met meer dan 50 bedrijven in gesprek gegaan over de manier waarop zij de eisen van de AVG-wetgeving implementeren. Bij een groot aantal bedrijven hebben we goede toegang gekregen tot de experts die direct verantwoordelijk zijn voor privacybescherming. De gesprekken met deze ondernemingen waren informatief en gedetailleerd. Deze gesprekken stonden echter wel in schril contrast met de oppervlakkige rapportage door de meeste bedrijven over dit onderwerp. Onze engagementbijeenkomsten hebben een goed beeld opgeleverd van belangrijke innovaties en best practices. Wij zullen deze bevindingen gebruiken om doelen te formuleren ten aanzien van rapportage door ondernemingen. Dit project is gekoppeld aan SDG 16 - Vrede, rechtvaardigheid en sterke instellingen.

Internationaal convenant

DELA houdt zich ook aan het in 2018 tot stand gekomen Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen/Ondernemen (IMVO) convenant. In dit convenant gaan pensioenfondsen/verzekeraars de komende vier jaar samenwerken met overheid, vakbonden en maatschappelijke organisaties om negatieve effecten op samenleving en milieu, die worden veroorzaakt door ondernemingen in portefeuille, te voorkomen en op te lossen. Vanuit een actief stembeleid als onderdeel van de dialoog die met ondernemingen wordt gevoerd, zijn in 2018 diverse onderwerpen besproken, waaronder:

- **Samenwerken tegen broeikasgasemissies:** Climate Action 100+, een wereldwijd initiatief voor samenwerking tussen investeerders, dat in december 2017 werd gelanceerd en waaraan ook DELA deelneemt. In 2018 vonden in totaal 277 gesprekken tussen betrokken beleggers en ondernemingen plaats.
- **Reduceren van plastic in de oceanen:** Plastic vervuiling van oceanen is in korte tijd een belangrijk onderwerp geworden voor zowel bedrijven als consumenten. DELA ondersteunt het UK Plastic Pact en het New Plastics Economy Global Commitment, beide gericht op het ontwikkelen van circulaire bedrijfsmodellen voor plastic.
- **Verantwoording vragen over beleid tegen moderne slavernij:** Na de invoering van de Britse Modern Slavery Act in 2015 hebben veel bedrijven verklaringen over moderne slavernij gepubliceerd. In 2018 zijn we met 16 Britse bedrijven in gesprek gegaan. Als belegger zien wij het als onze rol om bedrijven verantwoordelijk te houden voor hun verplichtingen en hen aan te moedigen krachtig beleid te voeren om de moderne slavernijrisico's te beperken en de informatievoorziening te verbeteren, zodat belanghebbenden er zeker van kunnen zijn dat er voldoende krachtige maatregelen worden genomen. Tot moderne slavernij worden onder meer dwangarbeid, kinderarbeid en mensenhandel gerekend.
- **Verantwoorde prijsstelling van medicijnen:** Doel van dit project is om ondernemingen in de farmaceutische sector aan te sporen om een transparant verantwoord prijsbeleid te ontwikkelen, waarbij naast het winst oogmerk de belangen van patiënt en maatschappij voldoende worden meegewogen.

Vingerafdrukkwestie

Het gebeurt niet vaak dat DELA negatief in het nieuws is. Helaas was dat in oktober wel het geval. Door het Nederlandse radio- en televisieprogramma Radar werd DELA in krachtige bewoordingen verweten zonder toestemming vingerafdrukken van overledenen te maken voor commercieel gewin. Daarna volgde de aantijging van twee anonieme bronnen die beweerden dat DELA-medewerkers of externen die voor DELA werken vingerafdrukken zouden vervalsen.

Werkwijze afnemen vingerafdrukken

DELA paste per 1 september 2018 de werkwijze voor het afnemen van vingerafdrukken aan. Regelmatig kreeg DELA reacties van nabestaanden dat het jammer was dat er geen vingerafdruk was gemaakt. Deze kan slechts kort na het overlijden worden afgenomen en als de nabestaanden niet aanwezig zijn, werd er geen vingerafdruk gemaakt. Vanaf 1 september besloot DELA in die situaties toch een afdruk te maken en dit later met de nabestaanden te bespreken. Deze werkwijze is met de beste bedoelingen en vanuit zorgzaamheid aangescherpt. Wij ervaren dagelijks dat iets tastbaars zoals een vingerafdruk nabestaanden helpt bij het levend houden van de herinnering aan een dierbare.

Naar aanleiding van klachten van klanten hebben we direct de werkwijze teruggedraaid en maken we alleen nog op verzoek en na nadrukkelijke toestemming van de nabestaanden een vingerafdruk. Dat we dit voor commercieel gewin zouden doen, hebben we ons erg aangetrokken. DELA is een coöperatie van leden en in ons werk staat hoe dan ook de commercie niet voorop. Voor zover dit wel zo ervaren is, hebben we hier onze excuses voor aangeboden en communicatie-uitingen aangepast.

Beweringen van vervalsing ontkracht

Dan waren er twee anonieme bronnen die beweerden dat DELA-medewerkers of externen die voor DELA werken, vingerafdrukken zouden vervalsen. DELA reageerde geschokt. De aantijging was niet alleen pijnlijk voor nabestaanden, maar voor iedereen die bij DELA werkt of met ons samenwerkt. Om de onzekerheid te kunnen wegnemen, werd een onafhankelijk onderzoek ingesteld. Na ruim drie maanden onderzoek bevestigden de resultaten ons gevoel: er is geen enkel incident met vingerafdrukken gevonden. De uitspraken gedaan door Radar en de twee anonieme personen in de uitzending, kunnen op basis van de resultaten van het onderzoek niet met feiten worden gestaafd. We hebben nooit aan onze integriteit getwijfeld, maar we zijn blij dat het onderzoek dit bevestigt. Dat wij van velen, ook van leden en nabestaanden, hartverwarmende steunbetuigingen hebben mogen ontvangen, heeft ons goed gedaan.

Reductie van onze footprint (CO₂-uitstoot)

DELA Nederland wil in 2021 onze eigen CO₂-emissies veroorzaakt door gasverbruik en elektriciteitsverbruik op onze kantoren en door onze leasewagens met 50 procent reduceren ten opzichte van 2014. Uiterlijk in 2050 willen we op dit gebied klimaatneutraal zijn. Klimaatneutraal betekent dat we netto geen CO₂-emissies meer veroorzaken. Hiervoor zetten we in op drie sporen: besparen, verduurzamen en compenseren. Ook voor onze CO₂-emissies veroorzaakt door woon-werk verkeer en zakelijke kilometers streven we naar 50 procent reductie in 2021 ten opzichte van 2014.

Energiebesparing

Als eerste willen we zoveel mogelijk energie besparen. Dit doen we onder andere door technische verbeteringen door te voeren (zoals lichtsensoren en zuinigere installaties). Ook het veranderen van het gedrag van medewerkers is belangrijk. Een tweede stap in het reduceren van onze footprint is het gebruik van duurzame energie. Elektra kopen we al 'groen'. Met ingang van 2018 komt alle in Nederland verbruikte elektriciteit uit Nederlandse zon- en windenergie. Omdat het (nog) niet mogelijk is om geen CO₂ uit te stoten, zal er een deel van de emissies worden gecompenseerd. Uiteindelijk willen we het aandeel dat we gaan compenseren zo klein mogelijk maken. Compenseren wordt gedaan door te investeren in initiatieven van anderen waarmee CO₂-reductie wordt gerealiseerd. Bijvoorbeeld door bomen te planten of door te investeren in (internationale) duurzame energieprojecten. Compenseren gaan we pas doen als we zoveel mogelijk CO₂ hebben gereduceerd.

Coöperatie DELA heeft in 2018 de deuren geopend van haar grondig verbouwde en verduurzaamde hoofdkantoor in Eindhoven (NL). Op de begane grond is een publiek toegankelijk restaurant gevestigd.

Duurzaam bouwen

Bij het bouwen en renoveren van onze locaties houden we waar mogelijk rekening met de duurzaamheid van de gebouwen en de inrichting. Denk bijvoorbeeld aan duurzamere materialen en zuinigere installaties, maar ook aan voldoende daglicht voor medewerkers. Voor de renovatie van het hoofdkantoor hebben we een BREEAM-certificaat ontvangen. BREEAM-NL is een instrument om integraal de duurzaamheid van nieuwe gebouwen, bestaande gebouwen, gebieden en slooprojecten te meten en te beoordelen.

CO2-uitstoot naar categorie

In ton. Betreft resultaten van DELA Nederland inclusief de uitvaartak

	2018	verschil	2017
Kantoren	311	-13%	359
Uitvaartcentra en crematoria	3.907	-11%	4.370
Uitvaartvervoer	310	-2%	316
Leaseauto's	1.541	-3%	1.589
Zakelijke reizen	361	-22%	465
Woon-werkreizen	878	-19%	1.087
Totaal	7.308	-11%	8.186

CO2-uitstoot naar scope

In ton. Betreft resultaten van DELA Nederland inclusief de uitvaartak

	2018	verschil	2017
Scope 1			
Gasverbruik	4.133*	-1%	4.183
Uitvaartvervoer	310	-2%	316
Leaseauto's	1.541	-3%	1.589
Overig	82	0%	82
Totaal	6.066	-2%	6.170
Scope 2			
Elektriciteit	-	-100%	625
Warmte	3	0%	3
Totaal	3	-100%	628
Scope 3			
Woon-werkreizen	878	-19%	1.087
Zakelijke reizen	361	-22%	465
Totaal	1.239	-20%	1.552

Duurzaam inkopen

De afdeling Inkoop in Nederland is diverse ontwikkelingen gestart om een bijdrage te leveren aan onze duurzaamheidsdoelstellingen. In het duurzaam inkoopbeleid zijn duurzaamheidsaspecten (people, planet, profit) al nadrukkelijker verwoord. DELA stelt zo eisen met betrekking tot duurzaamheid aan onze leveranciers en aan de producten en diensten die zij leveren. In de toekomst zullen we ook meer gaan samenwerken met leveranciers om nieuwe duurzame producten te realiseren.

Final Footprint Challenge

Om duurzame uitvaarten te realiseren is er meer duurzame innovatie nodig in de uitvaartbranche. Daarom willen we als branche het ontwikkelen van nieuwe kennis, producten en diensten stimuleren. Dat kunnen we niet alleen, maar doen we graag samen met anderen, binnen en buiten de sector. Samen kunnen we de gehele markt duurzamer maken. Daarom nam DELA mede het initiatief tot oprichting van de Final Footprint Challenge. De uitvaartbranche daagt iedereen uit om mee te denken over hoe een duurzame uitvaart er in 2030 uitziet. Samen willen we onze wereld beter achterlaten voor huidige en toekomstige generaties. Daarom is het belangrijk dat uitvaarten volledig duurzaam zijn. 37 ondernemers hebben zich aangemeld voor de Final Footprint Challenge. Zij hebben allemaal een oplossing om een duurzame uitvaart te realiseren. Uit deze 37 ondernemingen zijn 10 deelnemers gekozen voor deelname aan de bootcamp dagen. Inmiddels is een winnaar gekozen die wij verder ondersteunen bij de ontwikkeling van zijn product. Zie verder: <https://www.dela.nl/over-dela/nieuws-en-media/20180201-final-footprint-challenge-composteerbare-urn-en-grafkist-per-post>

Reductie papierverbruik

In 2020 wil DELA Nederland haar papierverbruik met 50% hebben gereduceerd ten opzichte van 2014. Papierloos werken betekent dat we zoveel als mogelijk digitaal doen. Dat geldt voor het papierverbruik op kantoor, dat we in 2018 met 16% hebben gereduceerd ten opzichte van 2017, maar ook in de klantcommunicatie. Door te digitaliseren en dus meer gebruik te maken van laptops, tablets en smartphones, willen we dat bereiken. De tools hiervoor worden gefaciliteerd, maar het veranderen van het gedrag van medewerkers speelt ook hier weer een grote rol. DELA België is een project 'print on demand' gestart via een marketing publish site, waardoor geen onnodige voorraden ontstaan of restanten drukwerk worden weggegooid.

Goede doelen

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

Sinds 2014 steunt het DELA goededoelenfonds vanuit het thema 'Onbeperkt' mensen met een beperking die als vrijwilliger iets goeds doen voor een ander. Om het thema meer kracht bij te zetten is er zelfs een jaarlijkse stimuleringsprijs in het leven geroepen. 'De Gouden Venus van Milo' is als verkiezing bedoeld voor de meest inspirerende Nederlander met een beperking die iets goeds doet voor een ander. Mensen met een beperking geven op die manier méér betekenis aan hun eigen leven en zijn tegelijk van enorme waarde voor de maatschappij. In 2018 is parallel daaraan gewerkt aan een nieuw thema gericht op het verbinden van generaties.

DELA België koos ervoor om de financiële steun van de Stichting DELA Fonds onder andere in te zetten om de vereniging zonder winstoogmerk “Boven de wolken” te helpen met uitbreiding naar Wallonië. Onder de naam “Au dela des nuages” biedt de vereniging een website en netwerk van fotografen aan die kosteloos ter beschikking staan om van overleden kinderen een professionele fotorapportage te maken. DELA lanceerde in België de rouwapplicatie voor kinderen: “Mijn herinnering aan jou” (“Je ne t’oublierai jamais”).

In België is het DELA Fonds anders ingezet in 2018 dan voorheen. Door meer middelen aan één doel te besteden in plaats van te versnipperen, kan DELA meer bereiken en echt het verschil maken.

Stichting Handicamp

Stichting Handicamp wil laten zien dat kamperen met wat voor handicap dan ook mogelijk is. Tijdens het jaarlijkse kampeerweekend, in 2018 in Schaijk, bezocht Marc de Hond (tv-presentator, ondernemer, schrijver, theatermaker en voormalig speler van het Nederlands rolstoelbasketbalteam) de deelnemers en vroeg hen naar hun ervaringen. Het niet hoeven uitleggen is een belangrijk aspect om tijdens zo'n kampeerweekend jezelf te kunnen zijn. Omdat veel deelnemers een kleine beurs hebben, is de stichting afhankelijk van sponsoring en giften. De organisatoren zijn daarom blij met de bijdrage van het DELA goededoelenfonds. Meer weten over Stichting Handicamp? Kijk op www.handicamp.nl.

Boven de Wolken

Boven de Wolken is een vrijwilligersbeweging waarbij professionele fotografen kosteloos integere foto's maken van recent overleden kinderen (sterrenkindjes) en zo een blijvende herinnering creëren voor hun ouders. Het initiatief bestond tot vorig jaar alleen in Vlaanderen. Daar hebben we gezien dat een fotoreportage een belangrijke rol kan spelen in het verwerkingsproces van ouders. Het goededoelenfonds van DELA België vindt dat iedereen in België het recht op dit bijzondere initiatief heeft en zorgde ervoor dat de organisatie zich kon uitbreiden naar Wallonië. In 2018 is, dankzij deze financiële steun, de Franstalige organisatie van start kunnen gaan onder de vlag “Au dela des nuages”.

DomusDELA

DELA voert momenteel de renovatie en herontwikkeling van het gebied Mariënbage in Eindhoven (NL) uit. Mariënbage is een plek met bijzondere cultuurhistorische waarde voor Eindhoven, zowel vanwege de architectuur als de rijke geschiedenis. Zo bevinden zich onder het klooster de resten van het oude kasteel van Eindhoven, uit de dertiende eeuw. De nieuwe bestemming, genaamd DomusDELA, wordt een plek van ontmoeting, verbinding en verdieping. Het omvat twee ceremoniehuizen, een conferentiehotel met ondersteunende horeca en vergaderfaciliteiten, een brasserie, nieuwe buitenruimte en kloostertuinen. Wat de herbestemming wordt van het klooster is nog niet bekend.

In 2018 werden informatiedagen voor omwonenden georganiseerd. Tijdens de renovatiewerkzaamheden is een middeleeuwse kloosterkerkmuur tevoorschijn gekomen. Deze muur was aan het zicht onttrokken omdat er ruim een eeuw geleden een andere muur tegenaan was gezet. In september, op de Open Monumentendag, was deze bijzondere vondst voor het publiek toegankelijk. In december is overeenstemming bereikt met de Henri van Abbe Stichting over de bouwkundige ingrepen aan de Paterskerk. Het eerder door de stichting ingestelde hoger beroep is hiermee van de baan en niets staat de renovatie en herinrichting meer in de weg. De heropening vindt plaats op 13 november 2019, de geboortedag van de Heilige Augustinus.



Gebied Mariënbage in Eindhoven (NL) voor transformatie naar DomusDELA.

Vooruitzichten

DELA blijft groeien, zowel in aantal verzekerden als in omzet. Dat maakt onze coöperatie sterker. De kern van onze dienstverlening – het verzekeren en verzorgen van uitvaarten – blijven wij in een ruime context plaatsen. Na onze start op de Duitse levensverzekeringsmarkt introduceren we in 2019 in Duitsland een uitvaartverzekering in geld. Verder investeren we ook in 2019 in systemen, processen en mensen om in de digitale wereld vooraan mee te kunnen doen. We zetten ook zwaarder in op het versterken van onze marktaandelen in uitvaartmarkten in Nederland en België. Wij willen daarin iedereen van dienst zijn, ongeacht of hij wel of niet bij ons is verzekerd.

Veranderprogramma's zetten volop in op IT en innovatie

DELA is in 2018 gestart met het opzetten van een aantal grote veranderprogramma's in Nederland zoals vervanging van applicaties voor de backoffice. Ook in België gaan we inzetten op extra IT en innovatie. Naast de grotere IT-uitgaven die hiermee gemoeid zijn, vraagt dit een belangrijke uitbreiding in de business om dergelijke trajecten gecontroleerd te ontwerpen en te implementeren. De behoefte aan onder andere procesbeheerders/managers en businessanalisten/consultants neemt hierdoor sterk toe. We moeten er rekening mee houden dat het ten minste een periode van drie jaar vergt om dergelijke trajecten tot een goed einde te brengen waarvoor we additionele middelen ter beschikking moeten stellen. Dit gaat de komende jaren ten koste van ons operationeel resultaat, maar hier staat een verbeterde klantbediening tegenover, terwijl de uitgaven binnen een redelijke termijn terugverdiend worden.

Digitalisering raakt de hele organisatie. Om efficiënt te werken moet je weten wat je wil, waarom, en hoe je er komt. Dat proces doorloopt de business en IT samen. In 2018 hebben we veel geleerd van wat ons nog te doen staat.

Nieuwe corporate campagne

Na een periode van relatieve stilte start DELA Nederland in 2019 een nieuwe corporate campagne. Het primaire doel hiervan is het bereiken van mensen die DELA minder goed kennen. Een sterke reputatie dient op termijn te leiden tot meer klanten en een grotere aantrekkingskracht op de krappe arbeidsmarkt. DELA wil uiteraard de focus houden op excellente dienstverlening en dus continu blijven verbeteren. We zullen ons inspannen om onze NPS- en GPTW-cijfers verder te laten stijgen.

Focus op groei

DELA verwacht verder te groeien in omvang, met name in België. Voor Duitsland komt de lat uiteraard hoger te liggen, aangezien we nu een grote groep tussenpersonen hebben aangesloten.

In Nederland moeten extra marketinginspanningen de groei in particuliere uitvaarten bewerkstelligen, terwijl we in België vooral willen groeien middels overnames. Dit is ook nodig omdat de brutomarges in het uitvaartbedrijf onder druk staan en de extra inspanningen op het gebied van IT en interne beheersing terugverdiend dienen te worden.

Gespreide beleggingsportfolio

Qua beleggingen is het belangrijkste speerpunt het omvormen van de huidige Nederlandse vastgoedportefeuille naar een meer gespreide, internationale vastgoedportefeuille.

Dankwoord

Het bestuur dankt alle stakeholders voor hun betrokkenheid bij DELA en maakt graag van de gelegenheid gebruik om alle medewerkers nogmaals te feliciteren met de enkele weken geleden ontvangen eerste plaats in Nederland en zesde plaats in België bij de Great Place to Work-meting. DELA is een mensenbedrijf. We zetten zwaar in op digitalisering. Dat doen we om juist nog meer persoonlijke kwaliteit en maatwerk te kunnen leveren aan onze leden en klanten. Het zijn de medewerkers van DELA samen die onze kwaliteit realiseren en waarmaken. Het feit dat zij dit met zo'n overtuigde tevredenheid doen, zoals bleek uit het medewerkerstevredenheidonderzoek, maakt ons trots en sterkt ons vertrouwen in de toekomst.

Eindhoven, 17 april 2019

DELA Coöperatie

Het bestuur

Drs. E. Doeve MAIA

Ir. J.A.M. van der Putten MMO

J.L.R. van Dijk RA



Alexander Brouwer
Speelt met Robert Meeuwsen

**Huntington Beach Open. Eerste Europese
zege op Amerikaanse bodem sinds 1996**
[#MijnMoment #2018](#) [#VoorElkaar](#)



oor elkaar

Red Bull

DELA
voor elkaar

Rabobank



BEACH VOLLEYBALL
CHAMPIONSHIP

DELA
BEACH VOLLEYBALL
EUROPEAN CHAMPIONSHIP

Jaarverslag DELA Groep 2018

Verslag van de raad van commissarissen

Aanbieding jaarverslag

Geachte stakeholder van DELA, geachte lezer,

Hierbij biedt de raad van commissarissen het jaarverslag aan waarin het verslag van het bestuur, het verslag van de raad van commissarissen en de jaarrekening zijn opgenomen. Het verslag van het bestuur en de jaarrekening zijn door het bestuur opgesteld en met de raad van commissarissen besproken. De jaarrekening is door de externe accountant onderzocht en van een goedkeurende controleverklaring voorzien. De raad van commissarissen stemt in met de jaarrekening.

Klant en markt

De klanttevredenheid, uitgedrukt in NPS-cijfers, is gestegen. De netto-aanwas van verzekerden in het DELA UitvaartPlan en de autonome aanwas van verzekerden in België stemmen tevreden. DELA is gestart in Duitsland. De verkoop van overlijdensrisicoverzekeringen overtrof hier de verwachtingen, zowel gemeten in verzekerd kapitaal als aantal verzekerden. De brutomarge van het uitvaartbedrijf in Nederland is nog niet goed genoeg en het marktaandeel in uitvaartverzorging België loopt terug.

Beleggingen

Vanwege met name fors gedaalde aandelenkoersen is in 2018 een groot nettoverlies gerealiseerd. Het businessmodel is evenwel robuust. De solvabiliteitsratio volgens Solvency II en de dekkingsgraad blijven op peil. Dit betekent dat een behoorlijke winstdeling aan de leden kan worden gegeven, zodat de premieverhoging beperkt kan blijven.

Organisatie

Per saldo is de raad van commissarissen tevreden over de stappen die de organisatie heeft kunnen zetten. Met de digitale transformatie is een begin gemaakt, maar de governance rondom deze verandertrajecten moet worden versterkt. Nieuwe systemen en processen betekenen ook dat meer moet worden geïnvesteerd in mensen, methoden, werkwijzen en technieken.

Het gezondheidspercentage heeft zich in 2018 enigszins hersteld, maar moet nog verder omhoog. De tevredenheid van de medewerkers nam toe, zoals blijkt uit de fraaie resultaten van Great Place to Work (GPtW-metingen) in Nederland en België.

Een verandering in de werkwijze om vingerafdrukken af te nemen, heeft tot negatieve reacties van klanten en een kritische rapportage van een radioconsumentenprogramma geleid. Per direct is de wijze waarop DELA omgaat met de vingerafdrukken aangepast. Het beleid is teruggedraaid zoals het voor 1 september 2018 was. Dat wil zeggen dat DELA uitsluitend nog op verzoek en na uitdrukkelijke toestemming van de nabestaanden een afdruk maakt. Ook zijn de mails aangepast waarin

nabestaanden worden geïnformeerd over de mogelijkheden van tastbare herinneringen. Uit onafhankelijk onderzoek zijn geen aanwijzingen gebleken dat met vingerafdrukken zou worden gefraudeerd.

Taken en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen

De taken en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen bestaan uit het houden van toezicht op het bestuur, de algemene gang van zaken in de coöperatie en de met haar verbonden ondernemingen. Ook adviseert de raad van commissarissen het bestuur en weegt daarbij alle in aanmerkingen komende belangen, waaronder die van de leden en medewerkers, af. Naast de toezichthoudende en adviserende rol, treedt de raad van commissarissen op als werkgever van de leden van het bestuur. Dezelfde leden fungeren tevens als raad van commissarissen van DELA Holding N.V. en van de hoofdenootschap DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.

Toezichthoudende en adviserende rol

In 2018 liet de raad van commissarissen zich regelmatig informeren over de realisatie van de doelstellingen van de coöperatie, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersing en controlesystemen, het financiële verslaggevingsproces, de naleving van de wet- en regelgeving en het risicobeleid. De raad heeft beoordeeld of op strategisch niveau de kapitaalallocatie, het beleggingsbeleid en de liquiditeitspositie in overeenstemming zijn met de risicobereidheid. Daarnaast heeft de raad van commissarissen in een speciale strategiesessie in het najaar van 2018 uitgebreid met het bestuur en de directie van DELA Nederland van gedachten gewisseld over belangrijke economische, technologische, maatschappelijke trends en ontwikkelingen, die implicaties kunnen hebben voor het bedrijfsmodel van DELA.

De raad van commissarissen als werkgever

De raad van commissarissen evalueert minimaal jaarlijks het functioneren van de leden van het bestuur. Ook houdt de raad toezicht op het beleid van het bestuur met betrekking tot de selectiecriteria en de benoemingsprocedure voor leden van het senior management. De variabele beloning voor het bestuur wordt vastgesteld aan de hand van financiële en niet-financiële resultaatgerichte afspraken, die zijn afgeleid van de langetermijnstrategie, de risicobereidheid, de meerjarendoelstellingen en het jaarplan van DELA. Op basis van de door het bestuur in 2018 geleverde performance heeft de remuneratie- en benoemingscommissie voorgesteld aan de raad van commissarissen om variabele beloning toe te kennen. De remuneratie- en benoemingscommissie heeft zich hierbij laten adviseren door de commissie governance beloningsbeleid en de audit- en riskcommissie.

Samenstelling van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen onderschrijft het principe dat de raad een zodanige samenstelling heeft dat zijn leden in staat zijn zich kritisch op te stellen en onafhankelijk te handelen ten opzichte van

elkaar, het bestuur en eventuele speciale belangen. Binnen de raad van commissarissen van DELA wordt gestreefd naar een evenwichtige en diverse samenstelling van de raad. Met de samenstelling zoals deze in 2018 was, meent de raad van commissarissen een goede invulling van kennis, ervaring en competenties te waarborgen. Vanwege het geplande aftreden van twee commissarissen in 2019, zijn de voorbereidingen voor de benoemingen in 2018 in gang gezet. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een profielschets voor de raad van commissarissen. Jaarlijks wordt geëvalueerd of deze profielschets nog overeenkomt met de huidige en toekomstige taken en verantwoordelijkheden van de raad. De samenstelling van de raad van commissarissen per 31 december 2018 is:

- Dr. W.M. van den Goorbergh, voorzitter
- Prof. mr. C.J.H. Jansen, plaatsvervangend voorzitter
- Drs. J.P. de Pender, secretaris
- Mw. drs. W.A.P.J. Caderius van Veen RA (afgetreden en herbenoemd op 13 januari 2018)
- Prof. dr. J.J.A. Leenaars RA
- C.P.V. van der Weg

Vergaderingen van de raad van commissarissen

Tijdens het verslagjaar heeft de raad van commissarissen op continue basis toezicht gehouden op en advies uitgebracht aan het bestuur. In 2018 belegde de raad met het bestuur zes reguliere vergaderingen. Zoals gebruikelijk vonden daarnaast twee vergaderingen plaats met de algemene Vergadering. Gedurende het jaar is regelmatig contact geweest tussen de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van het bestuur. De raad vergaderde twee keer met de vertrouwenscommissie. Verder hebben de commissarissen ieder een of meer vergaderingen van de Nederlandse Ondernemingsraad met de bestuursvoorzitter bijgewoond. Ook heeft in 2018 een strategische sessie met het bestuur en de directieleden van DELA Nederland plaatsgevonden.

De raad van commissarissen hield toezicht op het algemene beleid van DELA en de aan haar gelieerde ondernemingen in Nederland en België. De doelstellingen voor 2018 en de projecten uit de groeistrategie werden iedere vergadering besproken. Het programma voor structurele kostenbesparing heeft de benodigde aandacht gekregen. De ontwikkelingen op het gebied van risicobeheersing en de activiteiten en resultaten van vermogensbeheer waren terugkerende onderwerpen. In december stonden zoals elk jaar de Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) en het kapitaalbeleid op de agenda van de raad van commissarissen. Ook is aandacht geweest voor de ontwikkelingen in het toezicht door de Autoriteit Financiële Markten en De Nederlandsche Bank en aan ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Het reglement van het bestuur is zoals ieder jaar geactualiseerd en goedgekeurd. Ook werd de gewijzigde portefeuilleverdeling van het bestuur (per 1 juli 2019) goedgekeurd. Daarnaast werden zoals ieder jaar de reglementen van de raad van commissarissen en de commissies geëvalueerd en vastgesteld. In september 2018 had de raad een gezamenlijke vergadering met de beleggingsadviescommissie. Tijdens deze bijeenkomst werden de ontwikkelingen binnen beleggingen, waaronder de keuze voor de assetmix en de visie van de beleggingsadviescommissie hierop besproken.

Evaluatie van de raad van commissarissen

Minstens één keer per jaar bespreekt de raad van commissarissen zijn eigen functioneren. Eens per drie jaar doet de raad dat onder onafhankelijke, externe begeleiding. Dit was in 2018 het geval. Het referentiekader van de evaluatie wordt gevormd door de Gedragscode Verzekeraars, alsmede vigerende inzichten inzake deugdelijk bestuur. Uit de evaluatie blijkt dat de raad adequaat functioneert. De raad van commissarissen heeft kennis van zaken, is inhoudelijk georiënteerd, gebalanceerd en de betrokkenheid van de commissarissen bij DELA is groot. Hierbij speelt de voorzitter van de raad een constructieve rol. Het functioneren van de audit- en riskcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie is adequaat en zaken worden in de commissies gedegen voorbereid voor de raad van commissarissen. Het algemene beeld is dat de raad complementair en pluriform is samengesteld. In de komende periode zal er aandacht zijn voor het verder versterken van de raad op het vlak van ICT. De raad maakt een voldoende zorgvuldige en evenwichtige integrale afweging van belangen van alle betrokkenen bij DELA. De board room dynamics zijn goed en er heerst een prettige, open, positief-kritische sfeer. De relatie tussen de raad van commissarissen en het bestuur wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen wat leidt tot op een open en diepgaande dialoog.

Vergaderingen en samenstelling van de commissies in 2018

Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie ondersteunt de raad van commissarissen bij het toezicht op de activiteiten van het bestuur op (onder meer) het gebied van financiële rapportages, interne risicobeheersing- en controle, compliance, audit, het risicobeleid, riskmanagement en de mogelijke risico's die voortkomen uit het beloningsbeleid. Een uitgebreidere taakomschrijving is weergegeven in de paragraaf Corporate Governance. Er waren in 2018 vier vergaderingen van de audit- en riskcommissie met het bestuur. De samenstelling van de audit- en riskcommissie per 31 december 2018 is:

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

Remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie ondersteunt de raad van commissarissen bij de voorbereiding van de besluitvorming over onder meer de samenstelling en (her)benoeming in de raad en het bestuur en de remuneratie van de leden van het bestuur en het beloningsbeleid van de onderneming. Er waren in 2018 drie vergaderingen van de remuneratie- en benoemingscommissie met het bestuur. De samenstelling van de remuneratie- en benoemingscommissie per 31 december 2018 is:

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

Permanente educatie

De leden van de raad hebben in 2018 een educatieprogramma gevolgd. Het programma heeft tot doel de deskundigheid op peil te houden en daar waar nodig te vergroten. De eerste sessie kende als thema 'Verdieping kosten DELA Nederland'. Uiteengezet werd dat verschillende typologieën en principes leiden tot verschillende perspectieven ten aanzien van kostensoorten en -plaatsen bij DELA. De tweede sessie ging over exponentieel denken. In het eerste deel werd dieper ingegaan op ontwikkelingen rondom hypersnel groeiende oftewel 'exponentiële technologieën' en de denkwijze die daarbij hoort. De tweede helft van deze sessie ging over nieuwe inzichten op het gebied van gezondheid & levensverwachting, wat voor DELA vanzelfsprekend belangrijke thema's zijn. De sessies waren plenair en alle commissarissen hebben eraan deelgenomen.

Voorstel aan de algemene vergadering van DELA Coöperatie U.A. te Eindhoven

Conform het bepaalde in de statuten van DELA Coöperatie U.A. heeft de raad van commissarissen de jaarstukken onderzocht en de jaarrekening van DELA Coöperatie U.A. en de daaraan toegevoegde gegevens goedgekeurd. De raad van commissarissen besprak deze stukken met het bestuur, de interne accountant en de externe accountant (Deloitte), en nam kennis van de controleverklaring van Deloitte bij de jaarrekening 2018 van DELA Coöperatie U.A. De raad stelt de algemene vergadering voor de jaarrekening 2018 van DELA Coöperatie U.A. vast te stellen en 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.

Tot slot

Op 22 maart 2019 is Prof. Mr. F.H.J.J. (Frans) Andriessen overleden. Frans Andriessen was voormalig lid en voorzitter van onze raad en erelid van coöperatie DELA. Hij geloofde in de kracht van solidariteit, had een groot hart voor de coöperatie en heeft veel voor DELA betekend.

De raad dankt de klanten van coöperatie DELA voor het in coöperatie DELA gestelde vertrouwen. Voorts danken wij alle medewerkers van coöperatie DELA voor hun inzet en betrokkenheid bij de belangen van de leden, verzekerden, klanten en overige belanghebbenden van coöperatie DELA.

Eindhoven, 17 april 2019

DELA Coöperatie

De raad van commissarissen

Dr. W.M. van den Goorbergh, voorzitter
Prof. mr. C.J.H. Jansen, vicevoorzitter
Drs. J.P. de Pender, secretaris
Mw. drs. W. A. P. J. Caderius van Veen RA

Prof. dr. J.J.A. Leenaars RA
Mr. drs. G.H.C. de Méris RA FCA
C.P.V. van der Weg



Madelein Meppelink
Speelt met Sanne Keizer

EK-titel in eigen land. Focus op spel. Oranje om je heen voelen. Finale = thriller. Laatste punt via netband. Explosie energie. Wat een feest! [#MijnMoment](#) [#2018](#) [#VoorElkaar](#)



Governance en risicomanagement

Governance

Corporate governance gaat over zorgvuldig bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. Een belangrijk aspect daarvan is het vinden van een goed evenwicht tussen ondernemerschap, controle en risicobeheersing. Bij DELA organiseren we onze activiteiten vanuit een visie die gericht is op de continuïteit van de coöperatie en de belangen van onze leden op lange termijn. De corporate governance van DELA stoelt enerzijds op de cultuur van onze organisatie en anderzijds op wet- en regelgeving en best practices. Zo kan DELA voldoen aan verordeningen en richtlijnen vanuit de Europese wetgever zoals Solvency II, nationale wetgeving zoals de Wet financieel toezicht en beleidsregels vanuit de toezichthouders. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste aspecten van onze governance toegelicht.

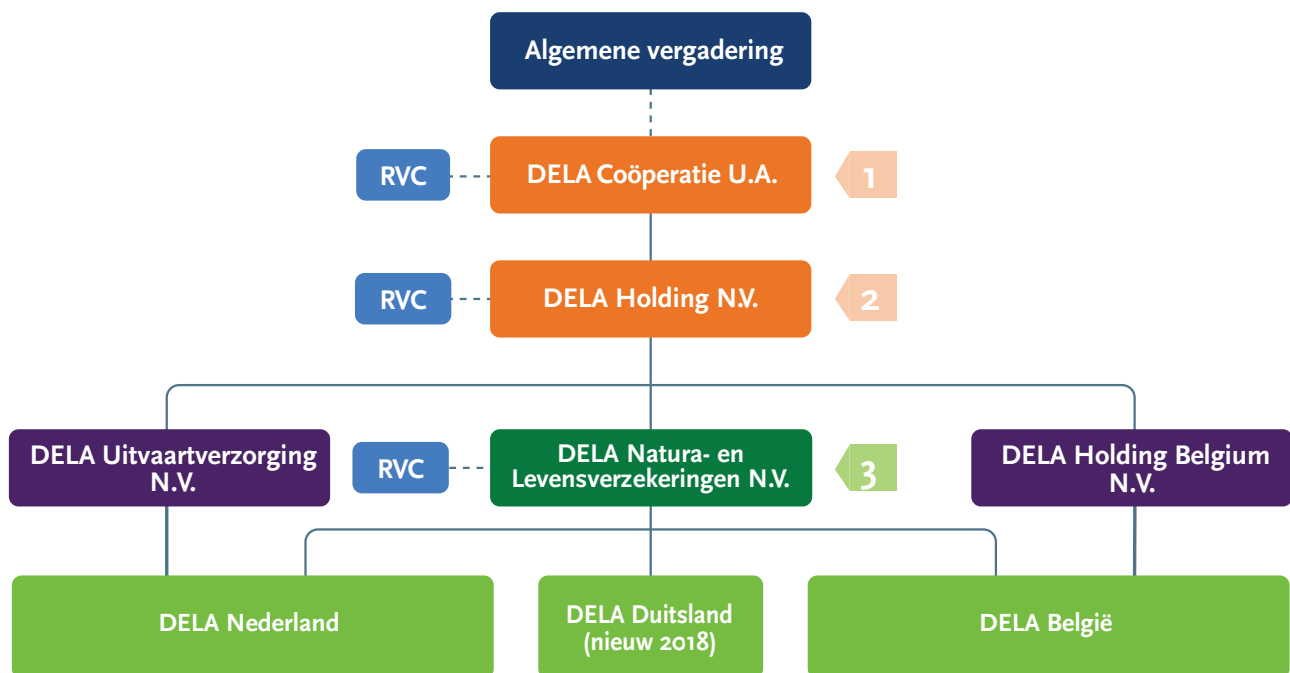
Juridische structuur

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

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

Structuur

Vereenvoudigde weergave



Toelichting

- 1: afgekort "DELA" (enkelvoudig) of "DELA Groep" (geconsolideerd). Bestuursleden: zie personalia
- 2: afgekort "DELA Holding" (enkelvoudig) of "DELA Holding Groep" (geconsolideerd). Zelfde bestuursleden als DELA Coöperatie U.A., zie personalia
- 3: afgekort "DELA Natura" (enkelvoudig) of "DELA Natura Groep" (geconsolideerd)
- RVC: in personele unie voor deze drie entiteiten, zie personalia

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

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

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

In DELA Natura zijn de Nederlandse, Belgische en Duitse verzekeringsactiviteiten ondergebracht. In DELA Uitvaartverzorging N.V. zijn de uitvaartactiviteiten voor Nederland ondergebracht. De Belgische uitvaartactiviteiten zijn ondergebracht bij de hoofdenootschap DELA Holding Belgium N.V. De hoofdenootschappen kennen dochters en deelnemingen.

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

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

Leden

Alleen natuurlijke personen kunnen lid zijn van de coöperatie. Om lid te kunnen zijn, dienen zij met één of meer dochtermaatschappijen een aangewezen (verzekerings)overeenkomst te hebben gesloten. Medeverzekerden op de hierboven genoemde overeenkomsten kunnen lid worden van de coöperatie indien zij daartoe de wens te kennen geven.

De coöperatie is verdeeld in afdelingen. Het aantal, de namen en grenzen van de afdelingen worden in het huishoudelijk reglement beschreven. Ieder lid van de coöperatie behoort tot een afdeling.

Leden van de coöperatie kunnen vanwege hun verdiensten voor de coöperatie op voordracht van de raad van commissarissen door de algemene vergadering tot erelid worden benoemd.

Ereleden Coöperatie DELA

Naam
De heer prof. mr. F.H.J.J. Andriessen (22-03-2019 overleden)
De heer dr. J. Kremers
De heer J.A.G. Dirks
De heer drs. A.J.M. Lauvenberg
De heer A.W.M. van de Zande
De heer prof. mr. S.C.J.J. Kortmann
De heer F.H.J. Boons
De heer C.C.M. Libregts

Algemene vergadering

De algemene vergadering van DELA Groep fungeert als 'hoogste niveau aandeelhouder' en wordt gevormd door uit de leden van de coöperatie gekozen personen. De algemene vergadering bestaat uit 36 leden en 36 plaatsvervangende leden. Zowel de leden als plaatsvervangende leden wonen twee keer per jaar de vergaderingen bij. Hieronder is de ledenlijst van de algemene vergadering opgenomen die geldt per 19 januari 2019.

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

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

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

Om lid van de algemene vergadering te kunnen worden moet iemand vijf jaar of langer lid zijn van coöperatie DELA.

Ledenraad

Afdeling	Lid	Plaatsvervangend lid
Achterhoek	Mevrouw W. Ruesink-Orriëns	De heer W. ten Hooven
Almelo, Enschede e.o.	De heer J. Mulstege	De heer J.J.M. Brouwer
Amsterdam, Amstelveen, Flevoland	De heer A. Prins	De heer B. Ramautarsing
Arnhem, Z.O.	Mevrouw M. van Zwam-Jagers	De heer W. Ankersmit
Breda	Mevrouw M. Roovers	De heer A.J.M. Strik
Drenthe, N.W. Overijssel	De heer W. Scheepstra	Mevrouw A.L. Weijenberg
Eindhoven	De heer R.P.C. Libregts	Mevrouw K. Wagt
Friesland, Groningen	De heer J.G.J.M. Wennink	Mevrouw mr. drs. P.W.M. Zomer
Gebied om Breda	De heer L.A.M. Everts	De heer A. Matheeuwsen
Gebied om Eindhoven	Mevrouw A.C. van Gils-Dirks	vacature
Gebied om Rotterdam	De heer J.A.M. Heppe	Mevrouw C.C.A.E. van der Loo
Gebied om 's-Hertogenbosch, Maaskant	De heer drs. J.E.M. Slenter	Mevrouw H. Litmaath
Gebied om Tilburg	De heer M.A.E. van den Boer	Mevrouw M.A. Schaafsma
Helmond e.o., Kempenland	Mevrouw J. Beerens	Mevrouw D. De Hoon-Sanders
Land van Maas en Waal, Bommelerwaard	De heer R. Asschert	De heer C. Bekkers
Langstraat, Land van Altena	De heer N. Teunissen	Mevrouw I. Brokken-Janssen
Maastricht, Zuid Limburg	De heer R.J.P. van der Burgt	De heer I. Habets
Midden Meierij	De heer J.T.H.M. Schepers	De heer H.J.J. van Gogh
Noord Holland Noord	De heer R. de Graaf	De heer M.H. ten Have
Noord Holland West	Mevrouw M.M. Scheen	De heer C. Hoogland
Noord Limburg en Land van Cuijk	De heer R. Oehmen	De heer H.C.M. van Egmond
Oostelijk Midden Limburg	De heer J. Zeelen	De heer J.F.P. Leurs
Oostelijke Mijnstreek	De heer E.E.T.M. Kalneek	De heer J.M.W. Scholtis
Rijnstreek	Mevrouw Ir. R.M.A.B. Ubachs	De heer T.W.H. de Bruijn
Roosendaal, Bergen op Zoom e.o.	De heer C.A. van Loon	De heer drs. R.P.A. van Meer
Rotterdam	De heer A.A. van 't Hof	De heer S. Will
's-Gravenhage, Leiden e.o.	De heer J.M.M. Hoogstraaten	Mevrouw A. Goes
's-Hertogenbosch	Mevrouw Mr. L.M.F. Bonte	vacature
Tilburg	Mevrouw E. Hensen-Timmermans	Mevrouw E.H.M. Verheijen
Utrecht Noord en Oost	De heer G.C.A.M. van Bree RA	De heer Ing. M.P. Meeder MBA
Utrecht, Utrecht West, Het Gooi	Mevrouw I. Dijst	Mevrouw S. Pieters
Veluwe	Mevrouw J.M. Spruijt	De heer R.G.J.M. Spierings
Westelijk Midden Limburg, Westelijke Mijnstreek	De heer D.L.A.M. Bindels	Mevrouw W.C.H.M. Bindels
Z.O. Brabant en Brabantse Peel	De heer F.J.J. Paumen	De heer L.A. Janssen
Zeeland	De heer R. Noët	De heer R.A.J. van de Bank
Zuid Holland Zuid	De heer C.M.J. Mierop	De heer Mr. A. Scheurwater

Vertrouwenscommissie

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

Taak

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

Zittingstermijn

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

Raad van commissarissen

Samenstelling

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

Profielschets

De raad van commissarissen heeft een profielschets opgesteld van zijn omvang en samenstelling, rekening houdend met de aard van de onderneming, de werkzaamheden en de gewenste deskundigheid, ervaring en onafhankelijkheid van zijn leden. De raad van commissarissen evalueert deze profielschets periodiek.

Benoeming

De commissarissen worden op voordracht van de raad van commissarissen benoemd door de algemene vergadering.

Taken

Tot de taken en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen wordt onder meer gerekend: het houden van toezicht en controle op en het adviseren van het bestuur omtrent de realisatie van de doelstellingen van de coöperatie, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersing en controlesystemen,

het financiële verslaggevingsproces, de naleving van de wet- en regelgeving en het risicobeleid. Daarnaast zorgt de raad voor het naleven en handhaven van de corporate governance structuur, het goedkeuren van de jaarrekening, begroting en kapitaalinvesteringen, het selecteren en aanstellen van de externe accountant en actuaris, het goedkeuren van de risicobereidheid, het voordragen van leden van het bestuur voor benoeming en ontslag en het vaststellen van het beloningsbeleid. De raad selecteert en draagt zijn leden voor benoeming voor aan de algemene vergadering. Ook toetst de raad het beloningsbeleid en evalueert het functioneren van het bestuur. De voorzitter van de raad is aanspreekpunt voor vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen.

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

Reglementen

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

Benoeming, zittingstermijn

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

Commissies

De raad van commissarissen kent een audit- en riskcommissie en een remuneratie- en benoemingscommissie.

Audit- en riskcommissie

De audit- en riskcommissie bestaat uit ten minste drie leden van de raad van commissarissen. In de vergadering van de raad van commissarissen doet zij verslag van haar vergadering. Het aantal leden wordt bepaald door de raad van commissarissen. Het collectief van de leden van de commissie heeft relevante kennis en ervaring op financieel terrein en ten aanzien van administratieve processen en op het terrein van risicomanagement, audit en beleggingen. De raad van commissarissen wijst een van de leden van de commissie aan als voorzitter van de commissie. De voorzitter van de raad van commissarissen mag geen voorzitter van deze commissie zijn.

De commissie is verantwoordelijk voor het voorbereiden van toezicht op de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, het naleven van aanbevelingen en de opvolging van opmerkingen van de interne auditfunctie en de externe accountant, de financiering van de vennootschappen en de financiële verslaglegging.

Zij vergadert viermaal per jaar, twee weken voorafgaand aan een vergadering van de raad van commissarissen. In de vergadering van de raad van commissarissen doet zij verslag van haar vergadering. Bij de vergadering van de audit- en riskcommissie zijn tenminste twee bestuurders aanwezig. Ook zijn de tweedelijns riskmanagers en de manager internal audit aanwezig. De manager financial riskmanagement en actuaariaat en de manager reporting en control zijn in beginsel aanwezig. De externe accountant is tevens bij ten minste twee vergaderingen van de audit- en riskcommissie per jaar aanwezig.

Remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit de voorzitter van de raad van commissarissen en één of meer door de raad van commissarissen uit zijn midden benoemde leden. Het aantal leden van de commissie wordt bepaald door de raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van commissarissen is voorzitter van de commissie.

De commissie is verantwoordelijk voor het voorbereiden van beslissingen over benoeming en functioneren van leden van de raad van commissarissen en leden van het bestuur en voor het voorbereiden van beslissingen over de beloning van de raad van commissarissen, van de leden van het bestuur en de medewerkers van de coöperatie, inclusief beslissingen aangaande het beloningsbeleid die gevolgen hebben voor de risico's en de risicobeheersing van de coöperatie en voor het monitoren daarvan.

Zij vergadert ten minste driemaal per jaar, twee weken voorafgaand aan een vergadering van de raad van commissarissen. In de vergadering van de raad van commissarissen doet zij verslag van haar vergadering. Bij de vergadering van de remuneratie- en benoemingscommissie zijn ten minste twee bestuurders aanwezig evenals de directeur Personeel & Organisatie.

Deelnemingen

De leden van de raad van commissarissen van DELA Coöperatie zijn eveneens aangesteld als commissaris bij DELA Holding N.V. en DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (verder: 'DELA Natura'). Bij DELA Natura is de instelling van een raad van commissarissen verplicht gesteld op grond van de Wet financieel toezicht (Wft).

Beleggingsadviescommissie

DELA heeft een beleggingsadviescommissie (BAC). De BAC heeft een adviserende en toetsende rol richting het bestuur op het gebied van beleggingen. Daarnaast wordt advies gevraagd omtrent beleidsvoorstellen, beleidswijzigingen, en uitvoering van het beleid op dit gebied. Tenslotte worden significante vastgoedtransacties die de € 25 miljoen overschrijden ter advies voorgelegd aan de BAC. Als de BAC een advies geeft dat door het bestuur wordt afgewezen, dan dient dit door het bestuur bij de raad van commissarissen te worden gemeld. De BAC heeft ten minste eenmaal per jaar overleg met de raad van commissarissen, het bestuur, de Chief Investment Officer en de directeur van DELA Vastgoedmanagement B.V. De BAC heeft expliciet de rol van adviseur en toetst of de voorstellen consistent, compleet en deugdelijk zijn op rendement en risico. Het bestuur en de raad van commissarissen behouden hun eigen verantwoordelijkheden. De BAC is samengesteld uit minimaal drie externe leden. De leden worden benoemd door de raad van commissarissen op voordracht van het bestuur.

Bestuur

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

DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.

Een van de deelnemingen van de Groep is DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (verder: 'DELA Natura'). Hierin zijn de verzekeringsactiviteiten ondergebracht, inclusief het hierop betrekking hebbend personeel. De RvC van DELA Natura kent dezelfde leden als die van DELA Coöperatie (in personele unie). Daarom sluit dit verslag van DELA sterk aan bij DELA Groep.

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

Meer informatie:

- Over DELA Natura: zie het separate jaarverslag;
- Over wetgeving die op DELA van toepassing is en over wat de AFM en DNB doet: www.afm.nl en www.dnb.nl.

Zelfstandige bedrijfsonderdelen

De groep kent zelfstandige bedrijfsonderdelen (ZBO's). Per datum dagtekening van dit jaarverslag kent de DELA Groep drie ZBO's, zijnde DELA Nederland, DELA België en DELA Vastgoed.

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

Beleid: voor groep of bedrijfsonderdelen

Beleid dat geldt voor de gehele groep valt onder de verantwoordelijkheid van het bestuur en is groepsbeleid. Beleid dat betrekking heeft op een ZBO valt onder de verantwoordelijkheid van het directieteam van het ZBO. De directieteams van de ZBO's stellen binnen deze kaders een eigen beleid op. Als groepsbeleid (buiten de beleidsstukken van de tweede en derde lijn) zijn onder andere aangemerkt:

- Merkenbeleid;
- IT-beleid;
- Beloningsbeleid;
- Securitybeleid (informatiebeveiliging en BCM);
- Privacybeleid;
- Kapitaalmanagementbeleid;
- Beleggingsbeleid;
- Datamanagementbeleid;
- ORSA-beleid;
- ALM-beleid;
- Beleid interne beheersing.

Activiteiten België

DELA België bestaat uit verzekeringsactiviteiten die zijn ondergebracht in de Nederlandse vennootschap DELA Natura en uitvaartverzorgingsactiviteiten die onderdeel zijn van Belgische vennootschappen (hoofdvennootschap is DELA Holding Belgium N.V.).

DELA België wordt geleid door de CEO van DELA België. De vicevoorzitter van het bestuur vervult de rol van CEO van DELA België. Hij leidt samen met het directiecomité de bedrijfsvoering van DELA België. De CEO van DELA België is, voor wat betreft de verzekeringsactiviteiten, werkzaam binnen de entiteit DELA Enterprises NV. Het betreft een bijkantoor van de Nederlandse entiteit DELA Natura. Dit betekent dat de verzekeringsactiviteiten gevoerd worden onder de vergunning die is afgegeven door DNB en dat, wat betreft het prudentieel toezicht, de activiteiten onder toezicht staan van DNB. Voor wat betreft het gedragstoezicht legt DELA België verantwoording af aan de Belgische Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten Financial Services and Markets Authority (verder: 'FSMA').

Activiteiten Duitsland

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

Integriteit

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

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

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

Beheersing

Compliance stelt een integriteit-risicoanalyse op. Hieruit wordt duidelijk welke integriteitrisico's DELA loopt en welke beheersmaatregelen zijn getroffen. De interne auditfunctie beoordeelt de adequaatheid van de beheersmaatregelen. Met behulp van een monitoringprogramma wordt bepaald of de beheersmaatregelen in voldoende mate worden nageleefd. De systematische integriteitrisicoanalyse (SIRA) bestaat uit de thema's organisatie-integriteit, klant-ketenintegriteit, medewerkerintegriteit, persoonsgegevensintegriteit en marktintegriteit. Dit staat beschreven in het document Uitgangspunten SIRA. Er zijn SIRA's voor DELA Nederland (ook van toepassing op DELA Vastgoed) en SIRA's voor DELA België, geënt op de Belgische situatie.

Gedragswijzer

Een belangrijk onderdeel van het integriteitsbeleid van DELA is waarborgen dat elke medewerker van DELA integer handelt. Integer houdt in dat de medewerkers eerlijk, open, duidelijk en zorgvuldig zijn. Om nader invulling te geven aan het begrip integriteit door medewerkers is de Gedragswijzer opgesteld. In de Gedragswijzer wordt voor een aantal aandachtsgebieden nader aangegeven welke

regels alle medewerkers in acht dienen te nemen ter bevordering van integer handelen. De Gedragswijzer en onderliggende regelingen zijn gebaseerd op interne en externe regelgeving. De Gedragswijzer en regelingen zijn opgesteld voor DELA Nederland en zijn ook van toepassing op de ZBO DELA Vastgoed. DELA België kent een code integriteit met onderliggende regelingen, die specifiek geënt zijn op de Belgische situatie en markt, inclusief Belgische regelgeving, maar wel passend binnen de code en regelingen zoals hieronder beschreven.

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

- Borgen invulling integriteitgevoelige functies;
- Belangenverstrengeling en corruptie;
- Ongewenst gedrag;
- Melden vermoeden van misstanden;
- Ongeoorloofde mededinging;
- Privé beleggingstransacties.

Risicomanagement

Risicomanagement draagt rechtstreeks bij aan de langetermijndoelstellingen van DELA waaronder continuïteit, groei, een gezonde financiële positie en een goede dienstverlening tegen acceptabele kosten. Hierbij draagt goed risicomanagement zorg voor inzicht in de gevoeligheden en correlaties van zowel strategische, financiële, operationele als compliancerisico's, zodat DELA adequaat en daadkrachtig kan anticiperen op ontwikkelingen en daarmee vroegtijdig acties kan nemen ten gunste van de realisatie van de doelstellingen.

Risicomanagementsysteem

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

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

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

"Three lines of defense"-model

1 ^e lijn	2 ^e lijn	3 ^e lijn
Wie: • Bestuur • Lijn- en stafmanagement	Wie: • Actuariële functie • Compliance Risk Manager • Financial Risk Manager • Operational Risk Manager	Wie: • Internal Audit
Taken: • Risico-identificatie • Risicobeheersing • Risicomonitoring	Taken: • Onafhankelijke monitoring van en advies aan de eerste lijn inzake risicoidentificering en -beheersing	Taken: • Beoordeling adequaatheid en doeltreffendheid van het governancestelsel

Risicobereidheid

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

De belangrijkste kwalitatieve statements uit de risicobereidheid zijn:

- DELA wil haar leden zo veel mogelijk laten meeprofiteren van de winst. Zo blijven de verzekeringspolissen waardevast;
- DELA neemt marktrisico, rekening houdend met de kenmerken van haar langetermijnverzekeringsverplichtingen en met de ambities om winst te delen en het kernvermogen te verstevigen;
- DELA is kostenefficiënt;
- DELA accepteert geen enkele vorm van interne en externe fraude;
- DELA accepteert geen risico's die de reputatie van DELA wezenlijk in gevaar brengen.

Gehanteerde risicocategorieën

De belangrijkste risicocategorieën die op DELA van toepassing zijn worden hieronder nader toegelicht.

Strategische risico's

Dit zijn risico's en onzekerheden die een belemmering kunnen vormen voor de implementatie van de langetermijnstrategie. Deze risico's kunnen de buitenlandse expansie of het handhaven van het businessmodel waarin het kunnen geven van winstdeling essentieel is, belemmeren. Deze risico's worden vooral ondervangen door een gedegen strategieproces, begeleid door externe consultants, waarop de raad van commissarissen toezicht houdt. Bij de implementatie worden businesscases gehanteerd om de benodigde investeringen te toetsen en beheersbaar te houden. Daarnaast wordt in de jaarlijkse Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) geanalyseerd welke risico's een potentiële bedreiging vormen voor de continuïteit van DELA. Indien nodig worden voorbereidende maatregelen getroffen. De belangrijkste randvoorwaarden en maatregelen zijn uitgewerkt in het kapitaalbeleid dat jaarlijks geëvalueerd wordt.

De belangrijkste ontwikkelingen die ten aanzien van dit risico in 2018 hebben plaatsgevonden zijn de introductie van een overlijdensrisicoverzekering in Duitsland, start van de ontwikkeling van een uitvaartverzekering in Duitsland alsmede nader onderzoek naar mogelijke verdere internationalisering. De resultaten van de ORSA laten zien dat DELA een solide solvabiliteitspositie heeft in verschillende schokscenario's.

Financiële risico's

Winstdelings- en solvabiliteitsrisico's

Dit betreft het risico dat DELA niet meer aan haar normsolvabiliteit kan voldoen waardoor DELA de bij de leden gewekte verwachtingen ten aanzien van de winstdeling niet waar kan maken. De oorzaak hiervan kan gelegen zijn in de onderliggende risico's zoals in deze paragraaf beschreven. De solvabiliteitsratio wordt derhalve maandelijks gemonitord en daarnaast evalueert DELA jaarlijks de mogelijke maatregelen om de solvabiliteit en winstdeling op peil te houden.

Marktrisico's

De waarde van de beleggingen en de waarde van onze verplichtingen hangen af van de ontwikkelingen op de financiële markten, de samenstelling van de beleggingsportefeuille en de kenmerken van de verzekeringsverplichtingen. DELA loopt renterisico omdat de looptijd van vastrentende beleggingen en van de verplichtingen niet met elkaar in overeenstemming zijn (vanwege de lange looptijd van die verplichtingen), maar ook doordat niet alleen in vastrentende waarden wordt belegd. Daarnaast kent DELA beleggingsrisico's (zoals waardemutaties van aandelen, vastgoed en valuta) die samenhangen met ons businessmodel. Deze marktrisico's worden onder andere beperkt door 'Asset Liability Management'-studies, toezicht op beleggingen, spreiding van beleggingen, beleggingsrestricties en selectie en monitoring van professionele assetmanagers. Daarnaast is er bewust voor gekozen om het aandelen- en valutarisico met derivaten te beperken.

Het jaar 2018 stond in het teken van de opbouw van de internationale vastgoed- en infrastructuurportefeuille om zodoende de risico/rendementsverhouding binnen de portefeuille verder te optimaliseren.

Verzekeringstechnische risico's

Het verzekeringstechnisch risico is het risico dat de omvang en het tijdstip van uitkeringen niet overeenstemmen met de verwachtingen zoals opgenomen in de premiestelling. De belangrijkste zijn daarvan het kortlevenrisico, het 'onnatuurlijk verval'-risico en het kostenrisico. De werkelijke ontwikkeling van de verzekeringsportefeuille stemt dan niet overeen met de grondslagen zoals gehanteerd bij de premiebepaling waardoor de opgebouwde technische voorzieningen ontoereikend zijn voor de uitkeringen. De verzekeringsportefeuille kent een laag risicoprofiel door de grote omvang van de portefeuille die gespreid is over Nederland, België en Duitsland. Daarnaast zijn er maatregelen die de risico's beperken zoals het acceptatie – en herverzekeringsbeleid en de kostenreductieprogramma's.

In 2018 zijn de producten uit hoofde van het jaarlijkse product review proces geëvalueerd. Waar nodig zijn verbeteringen voorgesteld.

Overige financiële risico's

Naast de markt- en verzekeringstechnische risico's zijn er nog enkele minder materiële financiële risico's zoals het tegenpartij- en liquiditeitsrisico. Deze risico's worden in grote mate beperkt door eisen te stellen aan partijen waar DELA vorderingen op heeft en door het aanhouden van voldoende liquiditeit in de beleggingsportefeuille waardoor DELA op korte termijn aan haar verplichtingen kan blijven voldoen. In 2018 hebben zich ten aanzien van deze risico's geen bijzonderheden voorgedaan.

Operationele risico's

Naast de bovengenoemde financiële risico's kent DELA ook operationele risico's. Dit zijn risico's die voortkomen uit invloeden van buitenaf, uit het falen van mensen, processen en systemen of het niet voldoen aan wet- en regelgeving. Onderstaand wordt nader ingegaan op de belangrijkste operationele risicogebieden.

Frauderisico's

Frauderisico's zijn de risico's op verliezen als gevolg van handelingen waarmee wordt beoogd te frauderen, eigendommen te verduisteren of wet- en regelgeving of het ondernemingsbeleid te ontduiken of te omzeilen. Er zijn maatregelen getroffen die deze risico's beperken. Deze maatregelen zijn onder andere vastgelegd in het fraudebeleid, het inkoopbeleid, interne procedures en interne controles.

Client- en productrisico's

Dit zijn risico's op verliezen als gevolg van het onopzettelijk of uit onachtzaamheid niet nakomen van een professionele verplichting naar bepaalde cliënten of als gevolg van de aard of het ontwerp van een product. Met scherpe procedures, protocollen en interne controles worden risico's op onvolkomenheden in verzekeringsproducten en uitvaartproducten beperkt en wordt de kans op fouten gereduceerd.

Proces- en systeemrisico's

De procesrisico's zijn de risico's als gevolg van het niet goed functioneren van de processen zoals die binnen DELA worden gehanteerd. Met maatregelen als het procesmanagementbeleid, het inkoopbeleid en met interne controles worden risico's beperkt. Systeemrisico's zijn de risico's op verstoring van bedrijfsactiviteiten als gevolg van systeemfalen. Binnen dit risico zijn cyberrisico's en informatiebeveiliging belangrijke thema's. Op basis van maatregelen als het uitbestedingsbeleid, het (IT-) informatiebeveiligingsbeleid, strakke procedures en interne controles worden risico's op verstoringen beperkt.

Risico's werkomstandigheden

Dit zijn risico's die gerelateerd zijn aan de werkomstandigheden van onze medewerkers waarbij gedacht kan worden aan zaken als, gezondheid of veiligheid, maar ook zaken in verband met ongelijkheid of discriminatie. Maatregelen als arbobeleid, periodieke uitvoering van risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E) en protocollen beperken deze risico's.

Integriteitsrisico's

Het integriteitsrisico is het gevaar voor aantasting van de reputatie of bestaande of toekomstige bedreiging van vermogen of resultaat als gevolg van ontoereikende naleving van hetgeen bij of krachtens enig wettelijk voorschrift is voorgeschreven. Binnen DELA wordt dit risico in de basis gemonitord vanuit de compliancefunctie op basis van de thema's in de systematische integriteitsrisicoanalyse. In 2018 is in dit kader veel aandacht besteed aan het voldoen aan de sinds 25 mei 2018 geldende Algemene Verordening Gegevensbescherming.

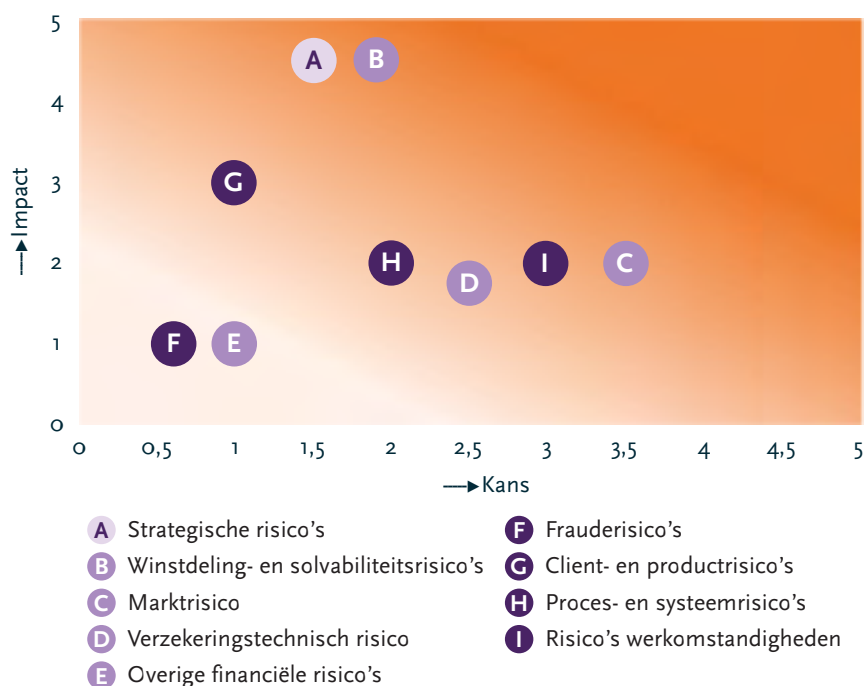
Reputatierisico

Het reputatierisico is het risico op schade door reputatieverlies. Het reputatierisico wordt beheerst door het actief invulling geven aan reputatiemanagement, met als belangrijke pijler het incidentenmanagement. Hierbij worden mogelijke reputatierisico's en de bijbehorende uitstralingseffecten tijdig geïdentificeerd en eventuele managementacties tijdig in gang gezet. Ook zijn de ondernemingscultuur en 'tone at the top' belangrijke pijlers om dit risico te mitigeren, ondersteund door opleidingsprogramma's en de administratieve organisatie en interne beheersing.

In 2018 is DELA met betrekking tot dit risico negatief in het nieuws gekomen als gevolg de kwestie rondom het afnemen van digitale vingerafdrukken. Naar aanleiding van de aantijging van vervalsing van vingerafdrukken is een onafhankelijk onderzoek ingesteld. Het onderzoek is in maart afgerond. Uit onafhankelijk onderzoek zijn geen concrete feiten of omstandigheden naar voren gekomen die duiden op incidenten met vingerafdrukken van overledenen bij coöperatie DELA.

Risicomatrix

Het risicoprofiel van DELA is in onderstaande grafiek weergegeven. Hierbij zijn het integriteits- en reputatierisico niet separaat geplot omdat deze resulteren uit of ten grondslag liggen aan de reeds geplotte risico's.



Tot slot

In 2018 is verder gebouwd aan de professionalisering van risicomanagement binnen DELA. We constateren dat de risicomitigerende maatregelen effectief hebben gewerkt. Daar waar de risicobereidheid werd overschreden, is direct actie ondernomen om binnen de gestelde termijnen weer aan de risicobereidheid te voldoen.



Christiaan Varenhorst
Speelde met Jasper Bouter

**Topsport gaat niet altijd over rozen.
Breken partnership Jasper: ik heb geleerd.
Hoop dezelfde fouten niet weer te maken
[#MijnMoment](#) [#2018](#) [#VoorElkaar](#)**



Jaarverslag DELA Groep 2018

Samengevatte jaarrekening

Samenvatting

Deze verkorte versie van het jaarverslag bevat een samenvatting van de statutaire jaarrekeningen die als volgt tot stand is gekomen: de oorspronkelijke balans per 31 december 2018 en de operationele resultatenrekening over 2018 zijn in deze samenvatting integraal overgenomen uit de statutaire jaarrekening. De statutaire jaarrekening is gebaseerd op Titel 9 Boek 2 BW. In deze samenvatting is volstaan met het herhalen van de grondslagen voor de materiële jaarrekeningposten. De toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 BW zijn vereenvoudigd weergegeven, rekening houdend met het beoogde doel van deze samengevatte financiële overzichten. In deze samenvatting zijn ook vergelijkende cijfers weergegeven. Het kennisnemen van deze samenvatting kan niet in de plaats treden van het kennisnemen van de statutaire jaarrekening over boekjaar 2018 aangezien diverse vereenvoudigingen zijn aangebracht.

Gebruikers die behoefte hebben aan meer informatie kunnen een exemplaar van de statutaire jaarrekening downloaden via de website jaarverslag2018.dela.nl. Alle overige hoofdstukken zijn integraal overgenomen uit het oorspronkelijk jaarverslag.

Geconsolideerde balans per 31 december 2018

Na resultaatbestemming, bedragen x € 1.000

	Ref.	31-12-2018	31-12-2017
ACTIVA			
Immateriële vaste activa	4.1	88.133	92.063
Beleggingen	4.2		
Onroerende zaken		1.213.934	1.136.402
Deelnemingen		1.003	579
Overige financiële beleggingen:			
- Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren		1.956.842	2.184.927
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren		1.645.147	1.790.319
- Vorderingen uit hypothecaire leningen		283.116	284.840
- Vorderingen uit andere leningen		171.914	65.666
- Infrastructuur		40.534	13.936
- Beleggingen in liquide middelen		30.007	30.120
- Derivaten		80.905	27.289
- Andere financiële beleggingen		262.912	208.067
		5.686.314	5.742.146
Overige vorderingen	4.3	194.221	82.916
Overige activa	4.4		
Onroerende zaken eigen gebruik		67.447	71.311
Overige vaste bedrijfsmiddelen		26.730	27.405
Voorraden		2.124	1.955
		96.301	100.671
Overlopende activa			
Nog te ontvangen huur en rente		1.214	1.796
Overlopende activa		12.741	13.486
		13.955	15.282
Liquide middelen		79.867	78.037
TOTAAL ACTIVA		6.158.791	6.111.115

	Ref.	31-12-2018	31-12-2017
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	4.5	1.048.474	1.251.400
Aandeel derden	4.6	3.350	1.035
		1.051.824	1.252.435
Voorzieningen	4.8	188.001	205.627
Technische voorzieningen	4.9	4.584.184	4.291.492
Langlopende schulden	4.11	151.236	149.098
Kortlopende schulden en overlopende passiva	4.12	183.546	212.463
TOTAAL PASSIVA		6.158.791	6.111.115

Geconsolideerde operationele resultatenrekening 2018

Gesegmenteerde informatie

Bedragen x € 1.000

	2018	2017
VERZEKERAAR		
Baten		
Premieopbrengsten	450.782	434.773
Opbrengsten beleggingen	130.314	124.624
Overige omzet	109	3.418
	581.205	562.815
Lasten		
Verzekeringstechnische lasten	411.858	395.089
Personeelskosten	59.010	47.754
Acquistiekosten	44.295	39.031
Andere bedrijfskosten	23.405	23.481
	538.568	505.355
Operationeel resultaat verzekeraar	42.637	57.460
UITVAARTBEDRIJF		
Baten		
Omzet uitvaartbedrijf	241.155	237.110
Directe kosten uitvaartbedrijf	-108.559	-109.567
	132.596	127.543
Lasten		
Personeelskosten	86.218	77.749
Andere bedrijfskosten	54.540	51.532
Financiële lasten	-1.319	-158
	139.439	129.123
Operationeel resultaat uitvaartbedrijf	-6.843	-1.580

Gesegmenteerde informatie, vervolg

Bedragen x € 1.000

	2018	2017
Operationeel resultaat		
Operationeel resultaat verzekeraar	42.637	57.460
Operationeel resultaat uitvaartbedrijf	-6.843	-1.580
	35.794	55.880
Overige baten en lasten		
Overige incidentele baten	4.204	-
Overige incidentele lasten	-10.738	-21.729
Gift Stichting DELA Fonds	-690	-887
Afschrijvingen goodwill	-12.769	-7.545
	-19.993	-30.161
Beschikbaar voor winstdeling		
Opbrengst beleggingen beschikbaar voor winstdeling en vermogensaanwas	-265.091	305.148
Winstdeling	-42.321	-17.753
	-307.412	287.395
Resultaat voor belasting	-291.611	313.114
Belastingen	88.462	-78.395
Belang van derden	-243	162
Resultaat na belasting	-203.392	234.881

Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening

1. Algemene toelichting

1.1. Activiteiten

De activiteiten van DELA Coöperatie U.A. ('DELA Coöperatie'), statutair gevestigd in Eindhoven, Oude Stadsgracht 1, KvK-nummer 17012026, en haar groepsmaatschappijen ('de Groep') bestaan uit verzekeren, beleggen en uitvaartverzorging. De verzekeringsproducten betreffen uitvaartverzekeringen, overlijdensrisicoverzekeringen en spaarverzekeringen. De verzekeringsactiviteiten vinden plaats in Nederland, België en Duitsland. Uitvaartverzorging vindt plaats in Nederland en België.

De samengevatte jaarrekening 2018 van DELA Coöperatie U.A. te Eindhoven, bestaande uit de samengevatte balans per 31 december 2018 en de samengevatte operationele winst-en-verliesrekening over 2018 met bijbehorende toelichtingen, is ontleend aan de gecontroleerde inrichtingsjaarrekening 2018 van DELA Coöperatie U.A.

Er is geen rekening gehouden met eventuele gebeurtenissen in de periode tussen het uitbrengen van de statutaire jaarrekening en deze samengevatte jaarrekening.

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. In deze samengevatte jaarrekening is de gesegmenteerde resultatenrekening opgenomen om beter inzicht geeft in de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten Verzekeraar en Uitvaartbedrijf. Voor de resultatenrekening gebaseerd op het Besluit modellen jaarrekening wordt verwezen naar de statutaire jaarrekening.

2. Grondslagen voor balanswaardering

2.1 Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ). Alle bedragen luiden in duizenden euro's, tenzij anders is aangegeven. Er zijn in Nederland geen algemeen vastgestelde criteria beschikbaar voor het opstellen van samengevatte financiële overzichten. De gehanteerde criteria door de directie en het aggregatieniveau van deze jaarrekening zijn toegespitst op het gewenste doel van de samenvatting.

De waardering en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten tenzij anders vermeld. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben.

Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

2.2 Discretionaire winstdeling

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

2.3 Technische voorzieningen

Verzekeringscontracten

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

Uitvaartverzekeringen voor eigen rekening en risico

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

Het overgrote deel van de technische voorziening voor uitvaart- en levensverzekeringen voor eigen rekening en risico zoals gesloten in Nederland is berekend volgens de zuivere netto methode tegen 2,75% interest en op basis van de door het Actuarieel Genootschap gepubliceerde overlevingstafel GBMV 1995-2000, waarbij gebruik wordt gemaakt van grondslagen met betrekking tot sterfte en interest.

Het overgrote deel van de technische voorziening voor uitvaart- en levensverzekeringen voor eigen rekening en risico zoals gesloten in België is berekend volgens de zuivere netto methode tegen de gebruikelijke interest ten tijde van ingang en op basis van de overlevingstafel HD dan wel MK-FK, waarbij gebruik wordt gemaakt van grondslagen met betrekking tot sterfte en interest. De verwachte uitkeringen zijn gebaseerd op de grondslagen van het tarief, zoals dat is vastgesteld bij het afsluiten van de polis.

De technische voorziening voor levensverzekeringen zoals gesloten in Duitsland wordt berekend volgens de zuivere netto methode tegen 3% interest en met de sterftেকansen op basis van 46% van de “DAV2008T NR/R, 2. Ordnung” tafel, zoals geproduceerd door de Deutsche Aktuarvereinigung.

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

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

De premies bevatten opslagen voor dekking van de kosten. Wanneer de premies worden ontvangen of invorderbaar zijn geworden, vallen de opslagen vrij en zijn deze beschikbaar voor dekking van de werkelijke kosten, waaronder begrepen doorlopende kosten en acquisitiekosten. Voor enkele kleinere technische voorzieningen worden afwijkende grondslagen gehanteerd.

De geactiveerde acquisitiekosten worden op de voorziening in mindering gebracht.

3. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

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 interestverplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten en deposito's overtreffen. De belangrijkste beleggingsdoelstelling in het verzekeringsbedrijf is de maximalisatie van het verwachte rendement binnen het toegestane risicokader.

5. Mutatieoverzicht eigen vermogen

Mutatieoverzicht eigen vermogen

Bedragen * € 1.000

	2018	2017
Stand per 1 januari	1.251.400	1.015.744
Uit bestemming resultaat boekjaar	-203.392	234.881
Herwaardering onroerende zaken	466	732
Overige mutaties	-	43
Stand per 31 december	1.048.474	1.251.400

Voorstel tot resultaatbestemming 2018

Voorgesteld wordt het negatieve resultaat na belastingen van € 203.392 te onttrekken van de overige reserves.

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

Resultaatbestemming 2017

De jaarrekening 2017 is vastgesteld in de Algemene Vergadering van 26 mei 2018. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

6. Solvabiliteit

De Groep bepaalt de solvabiliteit op basis van Solvency II. Dat zijn Europese rekenregels waarbij voor het bepalen van de solvabiliteit rekening wordt gehouden met de risico's die in de balans van de verzekeraars zijn opgenomen. De Groep hanteert het zogeheten standaardmodel Solvency II voor haar berekeningen. Hierbij wordt uitgegaan van de door Europees toezichthouder EIOPA gepubliceerde rentetermijnstructuur (inclusief Ultimate Forward Rate en Volatility Adjustment) per ultimo 2018.

Solvabiliteit

Bedragen x € 1.000

	31-12-2018	31-12-2017
Vereiste solvabiliteit	442.412	551.351
Aanwezige solvabiliteit	1.651.909	1.703.865
Solvabiliteitsratio	373%	309%

7. Technische voorzieningen

Technische voorzieningen, specificatie

Bedragen x € 1.000

	31-12-2018	31-12-2017
Bruto technische voorzieningen	4.674.166	4.373.066
Herverzekeringsdeel	-18.305	-16.304
Overrentedeling	600	2.720
Geactiveerde acquisitiekosten	-72.277	-67.990
Totaal	4.584.184	4.291.492

Technische voorziening, verloop

Bedragen x € 1.000

	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	4.291.492	4.062.701
Toevoegingen ten laste van de resultatenrekening		
- Uit premies	342.556	327.002
- Interest	129.019	123.763
- Winstdeling	42.415	17.753
- Overname/conversie portefeuille	26.878	-
- Uitkeringen	-123.364	-119.513
- Deelpremie voor overlijden	-114.548	-109.515
- Onttrekking voor kosten	-6.600	-5.817
- Overige mutaties	623	26
- Geactiveerde acquisitiekosten	-4.287	-4.908
Boekwaarde per 31 december	4.584.184	4.291.492

De totale technische voorziening is als langlopend te beschouwen. De in het overzicht opgenomen overname betreft de portefeuille van Hooghenread.

8. Netto-omzet

Omzet, geografische verdeling

Bedragen x € 1.000

	2018	2017
Premie-inkomen		
Premie-inkomen Nederland	341.580	335.860
Premie-inkomen België	108.905	98.913
Premie-inkomen Duitsland	297	
	450.782	434.773
Opbrengst uitvaartbedrijf		
Opbrengst uitvaartbedrijf Nederland	188.635	182.508
Opbrengst uitvaartbedrijf België	52.520	54.602
Interne omzet	-/- 127.680	121.028
	113.475	116.082
Opbrengsten uit beleggingen	-139.287	422.973
Overige omzet verzekeraar	109	3.418
Totaal	425.079	977.246

Van de totale premie-inkomsten in 2018 bestaat € 4,1 miljoen uit koopsommen (2017: € 4,3 miljoen).



Robert Meeuwsen
Speelt met Alexander Brouwer

**Goud in Huntington Beach. 10 wedstrijden
tegen wereldtop. En dan winnen...**
#MijnMoment #2018 #VoorElkaar



Overige gegevens

Overige gegevens

Statutaire winstverdeling

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



Joy Stubbe

Speelt met Marleen van Iersel

Opwindende momenten. Bloed, zweet en tranen. Wereldevents. Top van beachvolleybal. En dan een glimlach [#MijnMoment](#) [#2018](#) [#VoorElkaar](#)



Controleverklaring van de onafhankelijk accountant

Aan de ledenraadvergadering en de raad van commissarissen van DELA Coöperatie U.A.

Ons oordeel

De samengevatte jaarrekening 2018 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van DELA Coöperatie U.A. te Eindhoven is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2018 van DELA Coöperatie U.A. Naar ons oordeel is de bijgesloten samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2018 van DELA Coöperatie U.A. op basis van de grondslagen zoals beschreven in punten 1, 2 en 3 in de toelichting.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
2. de geconsolideerde operationele resultatenrekening 2018;
3. de bijbehorende samengevatte toelichtingen.

Samengevatte jaarrekening

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 kennisnemen van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van 2018 van DELA Coöperatie U.A. en onze controleverklaring daarbij. De samengevatte jaarrekening en de gecontroleerde jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 17 april 2019.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2018 van DELA Coöperatie U.A. in onze controleverklaring van 17 april 2019.

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van de grondslagen zoals beschreven in punten 1, 2 en 3 in de toelichting. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de coöperatie.

Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent is met de gecontroleerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Amsterdam, 22 mei 2018

Deloitte Accountants B.V.

C.J. de Witt RA



Marleen van Iersel
Speelt met Joy Stubbe

**2018: eigen programma draaien. Bewogen jaar.
Ups en downs. Nederlands kampioenschap.
We hebben de titel! [#MijnMoment #2018](#)
[#VoorElkaar](#)**





Jaarverslag DELA Groep 2018

Bijlagen

Bijlage 1: Over dit verslag

Verslaggeving- en controleproces

De selectie van de gerapporteerde indicatoren is gebaseerd op de GRI-richtlijnen, de gesprekken met onze belanghebbenden, de impact van DELA en de daaruit volgende materialiteitsmatrix. Gegevens die we rapporteren zijn zo veel mogelijk gebaseerd op metingen en berekeningen (zoals NPS). Andere gegevens komen uit centrale systemen (bijvoorbeeld personeelsgegevens) of zijn gebaseerd op opgaves door derden (bijvoorbeeld papier en afval). Indien er sprake is van wijzigingen in de definities, meetmethodes of inherente beperkingen in de data of als er gebruikgemaakt is van extrapolatie of schatting, wordt dit aangegeven in het verslag.

Een deel van de opgenomen indicatoren (financiële indicatoren, ziekteverzuim, NPS, Bio-scope, papierverbruik) zijn onderdeel van de reguliere planning- en controlcyclus. Dit betekent dat de data worden gerapporteerd door middel van de maandelijkse rapportages. Onze financiële afdeling kijkt naar afwijkingen in de data ten opzichte van voorgaande rapportages, naar de plausibiliteit van gerapporteerde gegevens en vraagt waar nodig ondersteunend bewijsmateriaal op. Overige indicatoren (energie, CO₂-emissies) worden jaarlijks gerapporteerd ten behoeve van het jaarverslag. De onderliggende gegevens voor deze indicatoren zijn verzameld en gecontroleerd door de MVO-projectleider.

De accountant moet expliciet rapporteren over materiële afwijkingen in het bestuursverslag op basis van zijn kennis verkregen uit de controle van de jaarrekening. De accountant heeft niet de opdracht ontvangen om assurance te verlenen over niet-financiële informatie. We hebben de ambitie om deze assurance in de toekomst wel uit te voeren.

Afbakening en reikwijdte

De afbakening van het verslag is vastgesteld op basis van de materialiteitassessment zoals uitgevoerd in 2016. Daarmee rapporteren we over de materiële onderwerpen. De afbakening is niet gewijzigd ten opzichte van de vorige verslaggevingsperiode.

Het verslag beslaat het boekjaar 2018 dat loopt van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018. De MVO-informatie heeft betrekking op de activiteiten van DELA in Nederland, exclusief de acquisities Algemeen Belang Uitvaartverzorging B.V. en Begraafbeheer BV. Myosotis Uitvaartverzorging B.V. is in de CO₂-footprint van vorige verslaggevingsperiodes wel opgenomen. Er wordt in principe niet gerapporteerd over onderaannemers en/of toeleveranciers, tenzij anders vermeld.

Vindplaatsen niet-financiële informatie

In dit jaarverslag is niet-financiële informatie te vinden in de hoofdstukken:

Niet-financiële informatie

Vindplaats in dit jaarverslag

Item	Hoofdstuk
Klanttevredenheid	Onze leden
Milieuaangelegenheden	Onze omgeving
Sociale aangelegenheden	Onze omgeving
	Onze mensen
Personeelsaangelegenheden	Onze mensen
Maatschappelijk beleggingsbeleid	Onze omgeving
Eerbieding van mensenrechten	Onze omgeving
Bestrijding van corruptie en omkoping	Onze omgeving

Bijlage 2: Lidmaatschappen en gedragscodes

Coöperatie DELA is lid en opereert conform de overeengekomen gedragscodes van:

- Verbond van Verzekeraars -> Gedragscode verzekeraars
- BGNU -> Branchevereniging Gecertificeerde Nederlandse Uitvaartondernemingen
- IVBN -> Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed
- DDMA -> Data Driven Marketing Association

De keurmerken die DELA heeft verkregen zijn:

- Keurmerk Uitvaartzorg
- Keurmerk klantgericht verzekeren
- Privacy waarborg

Bijlage 3: GRI-tabel

GRI-Tabel

102-1 Naam van de organisatie	Verslag van het bestuur, Onze omgeving
102-2 Voornaamste merken, producten en/of diensten	In het kort, Profiel
102-3 Locatie van het hoofdkantoor	Eindhoven
102-4 Locaties van crematoria en uitvaartcentra	https://www.dela.nl/service-en-contact/contact-met-ons-opnemen/vestiging-zoeken
102-5 Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Geconsolideerde jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening
102-6 Afzetmarkten	In het kort, Profiel & Kerncijfers.
102-7 Omvang van de verslaggevende organisatie	In het kort, Kerncijfers
102-8 Samenstelling van het medewerkersbestand	Verslag van het bestuur, Onze mensen
102-9 Omschrijving van de waardeketen van de organisatie	In het kort, Samen sterk
102-10 Significante veranderingen tijdens de verslaggevingsperiode in organisatie omvang, structuur, eigenaarschap of waardeketen	Geconsolideerde jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening
102-11 Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes die door de organisatie worden onderschreven	Bijlage: Lidmaatschappen en gedragscodes https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken
102-12 Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie	Verslag van het bestuur, Onze omgeving
102-13 Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties	Bijlage: Lidmaatschappen en gedragscodes https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken
Strategie	
102-14 Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie	In het kort, Voorwoord. In het kort, Koers en strategie.
Ethiek en integriteit	
102-16 Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode	Verslag van het bestuur, Onze mensen Bijlage: Lidmaatschappen en gedragscodes
Bestuursstructuur	
102-18 Bestuursstructuur van de organisatie	Governance & risicomanagement, Corporate governance
Stakeholder betrokkenheid	
102-40 Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	Bijlage: Over dit verslag
102-41 Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	Niet gerapporteerd

102-42 Uitgangspunten voor de inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Niet gerapporteerd
102-43 Wijze waarop belanghebbenden worden betrokken	Bijlage: Over dit verslag
102-44 Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen	Bijlage: Over dit verslag
Verslaggevingsprofiel	
102-45 Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen en die niet onder dit verslag vallen	Bijlage: Over dit verslag
102-46 Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag en hierbij gehanteerde uitgangspunten	Bijlage: Over dit verslag
102-47 Materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld	Bijlage: GRI-tabel Bijlage: Over dit verslag
102-48 Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering	Geconsolideerde jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening
102-49 Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslaggevingsperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening	Geconsolideerde jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening
102-50 Verslaggevingsperiode	2018
102-51 Datum van het meest recente rapport	04/17/2019
102-52 Verslaggevingscyclus	Jaarlijks
102-53 Contact informatie voor vragen over het verslag	Colofon
102-54 GRI-toepassingsniveau	Core
102-55 GRI-tabel	Bijlage: GRI-tabel
102-56 Beleid met betrekking tot assurance	Controleverklaring, Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Begrip & afkorting

Hier vindt u een toelichting op de gebruikte begrippen en afkortingen.

Assetmix

De assetmix is de verdeling van het vermogen over aandelen, onroerend goed, vastrentende waarden, infrastructuur en liquide middelen. De assetmix wordt bepaald op basis van de ALM-studie en vastgelegd in het beleggingsbeleid.

B.V.

Besloten vennootschap

BIO

Betrokken, integer, ondernemend

BREEAM

BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method. BREEAM is een beoordelingsmethode om de duurzaamheidprestatie van gebouwen te bepalen. Er wordt bij de beoordeling gelet op drie onderdelen: het gebouw, het beheer en het gebruik. Deze drie onderdelen worden beoordeeld op negen verschillende duurzaamheidscategorieën: management, gezondheid, energie, transport, water, materialen, afval, landgebruik & ecologie en vervuiling. Per onderdeel kan een score worden behaald. Deze score is opgebouwd uit deelscores voor de verschillende duurzaamheidscategorieën. De uiteindelijke score per onderdeel wordt uitgedrukt in sterren. 5 sterren voor 'Outstanding', 4 voor 'Excellent', 3 voor 'Very Good', 2 voor 'Good' en 1 voor 'Pass'.

CAO

Collectieve arbeidsovereenkomst

CFRO

Chief financial and risk officer

CO₂-footprint

Een CO₂-footprint is een inventarisatie van de totale hoeveelheid uitgestoten broeikasgassen, uitgedrukt in CO₂-equivalenten. CO₂-emissies worden veroorzaakt door verbranding van brandstoffen. Te veel CO₂ in de atmosfeer veroorzaakt klimaatverandering. Een CO₂-footprint geeft aan in welke mate een organisatie impact heeft op klimaatverandering en waar CO₂-uitstoot gereduceerd kan worden. Een CO₂-footprint wordt opgedeeld in Scope 1, 2 en 3. Scope 1 zijn directe CO₂-emissies. Scope 2 zijn indirecte CO₂-emissies door inkoop van elektriciteit en gas. Scope 3 zijn alle overige indirecte CO₂-emissies. In Bijlage 1 (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) en Bijlage 3 (Over dit verslag) wordt onze CO₂-footprint toegelicht.

CPI

Consumentenprijsindex

DCG

DELA Crematorium Groep

DCP

DELA Coöperatie spaarPlan (spaarverzekering)

DECAVI

DECAVI (B) biedt diensten voor de verzekeringssector (makelaars, verzekeraars, actuarissen). Naast het organiseren van evenementen in de sector en de publicatie van marktstudies, reikt DECAVI sinds 2000 de verzekeringstrofeeën uit.

DLP

DELA LeefDoorPlan (overlijdensrisicoverzekering)

DNB

De Nederlandsche Bank

DUP

DELA UitvaartPlan (natura uitvaartverzekering)

Energiescan

Een energiescan geeft inzicht in de energiebesparingsmogelijkheden van een gebouw. Er wordt in kaart gebracht welke energiebesparende maatregelen voor een gebouw rendabel zijn.

FIT

FIT staat voor Financieel solide, Innovatief en Toekomstgericht. Dit interne programma van DELA richt zich op structurele kostenbesparingen.

Fte

Fulltime equivalents (bijvoorbeeld 2 parttime medewerkers die ieder 50% werken, tellen samen als 1 Fte).

Gemiddelde uitvaartkosten

Elke uitvaart gaat gepaard met kosten. Die kosten lopen uiteen op basis van de keuzes die nabestaanden maken en op basis van de plaats waar de diensten worden verricht. De gemiddelde uitvaartkosten geven inzicht in wat een uitvaart gemiddeld genomen kost. Bij DELA verstaan we onder de GUK de gemiddelde kosten van een uitvaart op basis van het verstrekkingenpakket van het DELA Uitvaart Plan.

GPTW

Great Place to Work is een organisatie die meet wat de waardering is van de medewerker. De metingen bij bedrijven worden onderling vergeleken en dit leidt tot een GPTW-benchmark. De componenten die in de weging zijn opgenomen zijn met name vertrouwen in het bedrijf, vertrouwen in de manager, uitdaging, kansen en de mogelijkheid tot ontwikkeling vanuit het gezichtspunt van de werknemer.

GreenLeave

GreenLeave is een consortium van uitvaartondernemers in Nederland. Deze uitvaartondernemers willen op een praktische manier invulling geven aan duurzaamheid waar het gaat om de keuzes en vormgeving van de uitvaart. Dit doen zij op basis van vijf kernprincipes, een aanbod van producten en diensten op onderdelen van de uitvaart en het bundelen van krachten met leveranciers. We verwijzen voor meer informatie naar www.greenleave.nu.

GRESB

De Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) is een onafhankelijke, wetenschappelijke benchmark die het duurzaamheidsbeleid van vastgoedfondsen en -portefeuilles wereldwijd beoordeelt. Op basis van de GRESB-score kunnen fondsmanagers hun duurzaamheidsbeleid tegen het licht houden en verbeteringen doorvoeren, zie <https://gresb.com/>

IT

Informatietechnologie

KCS

Kort Cyclisch Sturen

KGW

Klant Gericht Werken

Klimaatneutraal

Klimaatneutraal betekent dat er netto geen CO₂ wordt uitgestoten en er geen bijdrage is aan klimaatverandering. Een proces, dienst of organisatie is klimaatneutraal als er sprake is van géén CO₂-uitstoot of als de geproduceerde broeikasgassen elders worden gecompenseerd.

Mln

Miljoen

MVB

Maatschappelijk Verantwoord Beleggen

MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

N.V.

Naamloze Vennootschap

Netto-aanwas

Het verschil tussen het aantal nieuwe polissen en het aantal beëindigde polissen.

NPS

NPS staat voor Netto Promotor Score. In enquêtes wordt klanten gevraagd in welke mate zij een bepaald bedrijf, product of dienst aan anderen zouden aanbevelen. Zij kunnen die vraag 'scoren' met een cijfer van 0 tot 10. De groep respondenten die het cijfer 0 tot 6 geeft, wordt als "detractor" bestempeld. De groep die een 9 of 10 geeft wordt gekwalificeerd als 'promoter' en de rest (scores 7 en 8) als 'passief neutraal'. Door het percentage promotors te verminderen met het percentage detractors ontstaat de NPS. Blijkt uit het onderzoek bijvoorbeeld dat 30% van de respondenten 'promoters' zijn en 20% detractors, dan bedraagt de NPS +10.

Ondernemersloon

De kosten van een uitvaartondernemer aan wie de een uitvaart wordt uitbesteed

Operationeel resultaat

Operationeel resultaat is het resultaat dat wordt behaald uit de reguliere activiteiten van DELA, met uitzondering van bijzondere baten en lasten, winstdeling en belastingen.

OR

Ondernemingsraad

ORSA

Onder Solvency II is een verzekeraar verplicht om een ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) uit te voeren. Een ORSA is een jaarlijkse beoordeling die de verzekeraar moet (laten) verrichten van de toezichthouder om vast te stellen of dat alle financiële risico's die mogelijk spelen of kunnen gaan spelen in kaart zijn gebracht en/of er mitigerende maatregelen zijn genomen om een eventueel risico te minimaliseren om aan de verzekeringsverplichtingen in de toekomst te kunnen blijven voldoen.

Papierverbruik

Het papierverbruik betreft het aantal vellen papier dat wij jaarlijks gebruiken in onze centrale printers om te printen en kopiëren. Het papierverbruik van mobiele printers die gebruikt worden door onze uitvaartverzorgers en coöperatieconsulenten is hierin niet meegenomen.

Premie-inkomen

Premie-inkomen is het totaal aan premies dat DELA ontvangt van de verzekerden voor de producten die zij afnemen.

Prognose

Voorspelling van het management

RCSA

Risk Control Self Assessments. Het in kaart brengen van alle mogelijke substantiële risico's die het realiseren van de doelstellingen en de continuïteit van de onderneming in gevaar kunnen brengen. Het doel is om na deze vaststelling mitigerende maatregelen te nemen.

RepTrak

De RepTrak is een methode om de reputatie te meten van een organisatie. De RepTrak meet de percepties van het algemeen publiek over de reputatie van de bedrijven (de RepTrak® Pulse) en zeven aanjagers van reputatie: producten en diensten, innovatie, werkomgeving, governance, MVO, leiderschap en prestatie. Voor meer informatie: <https://netherlands.reputationinstitute.com/tag/reptrak/>.

Risicobereidheid

De risicobereidheid van een organisatie geeft uitdrukking aan de aard en omvang van de risico's die een organisatie bereid is aan te gaan bij het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen.

SA

Société anonyme (naamloze vennootschap)

Solvabiliteitsratio

Een solvabiliteitsratio geeft aan in hoeverre een bedrijf in staat is om zijn financiële verplichtingen na te komen. Onder Solvency II wordt dit kengetal berekend door het aanwezige kapitaal te delen door het vereiste kapitaal. Hierbij wordt rekening gehouden met de daadwerkelijke risico's.

Solvency II

Europese regelgeving over solvabiliteitseisen voor (her)verzekeraars. Met Solvency II wordt beoogd om een interne Europese markt voor verzekerings-diensten te bevorderen en voldoende consumentenbescherming te bieden. Uitgangspunt is een op het economische risico gebaseerde benadering, waarbij alle activa en passiva op marktwaarde gewaardeerd worden. Daarnaast is het uitgangspunt de koppeling tussen de solvabiliteitseisen en het risicoprofiel van verzekeraars. Solvency II is de naam voor de wettelijke voorschriften die aan de verzekeraars worden opgelegd door de toezichthouder. Deze regels hebben betrekking op:

- Kwantitatieve eisen voor kapitaalbuffers en de waarderingsgrondslagen.
- Eisen aan inrichting risicomanagement en governance
- Uitvoeren van een ORSA (Own Risk Solvency Assessment).
- Opstellen van een rapportage (SFCR) en het publiceren van deze rapportage in het kader van transparantie.

Transparantiebenchmark

De Transparantiebenchmark is een initiatief van het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. In samenwerking met de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) worden jaarverslagen beoordeeld op criteria. De Kristalprijs wordt uitgereikt aan de organisatie met het meest inspirerende voorbeeld van transparante MVO-verslaglegging.

Troeven

De vijf troeven staan voor wat klanten belangrijk vinden in de dienstverlening van DELA.

VBDO

Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling

VVP

Vaste verrekenprijs. De vooraf afgesproken prijs die uitvaartverzorging aan de verzekeraar in rekening brengt voor de diensten in het verzekerde pakket.

Waardevast

Inflatiebestendig.

Wlb

Wet op de Lijkbezorging

WMC

Waardecreatiemodel

Wta

Wet toezicht accountantsorganisaties

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage wordt berekend door het aantal ziektedagen te delen door het aantal werkbare dagen per jaar. Voor ieder land waarvoor een ziekteverzuim is weergegeven, geldt dat het de periode betreft waarover DELA financieel risico loopt. Voor Nederland is dit 2 jaar, voor België 1 jaar.

Colofon

Uitgever

Coöperatie DELA

Tekst en realisatie

Coöperatie DELA

Toebosch Consult, Amsterdam/Maastricht (NL)

Fotografie

Beachvolleybal: Gert Bonestroo, Tim Buitenhuis, FIVB/Nevobo, Conny Kurth, Sebastiaan Nederhoed, Pim Waslander

Raad van commissarissen en bestuurders: Paul Jespers, Dongen (NL)

Mariënhage: Paul Raats, Eindhoven (NL)

Vormgeving

studioSTRESS, Eindhoven (NL)

Website

Iwink, Groningen (NL). Ontwikkeld in Kirra Jaarverslag

Vertaling

Engels

Writewell, Amsterdam (NL)

Frans

Schrijf.be, Mechelen (B)

Druk

Kampert-Nauta, Oss (NL)

Copyright

De in dit jaarverslag opgenomen informatie mag worden overgenomen onder de bronvermelding 'Jaarverslag DELA Groep 2018'.

Heeft u vragen of opmerkingen naar aanleiding van dit jaarverslag? Laat het ons weten via communicatie@dela.org.

DELA hoofdkantoor

DELA Nederland

Oude Stadsgracht 1
5611 DD Eindhoven (NL)
+31 (0)40 260 16 01
www.dela.nl

DELA België

Noorderplaats 5
2000 Antwerpen (B)
+31 32 (0)2 800 87 87
www.dela.be

DELA Lebensversicherungen

Zweigniederlassung Deutschland
Platz der Ideen 2
40476 Düsseldorf (D)
+49 (0)211 542686 86
www.dela.de