

# Jaarverslag DELA Groep

2025

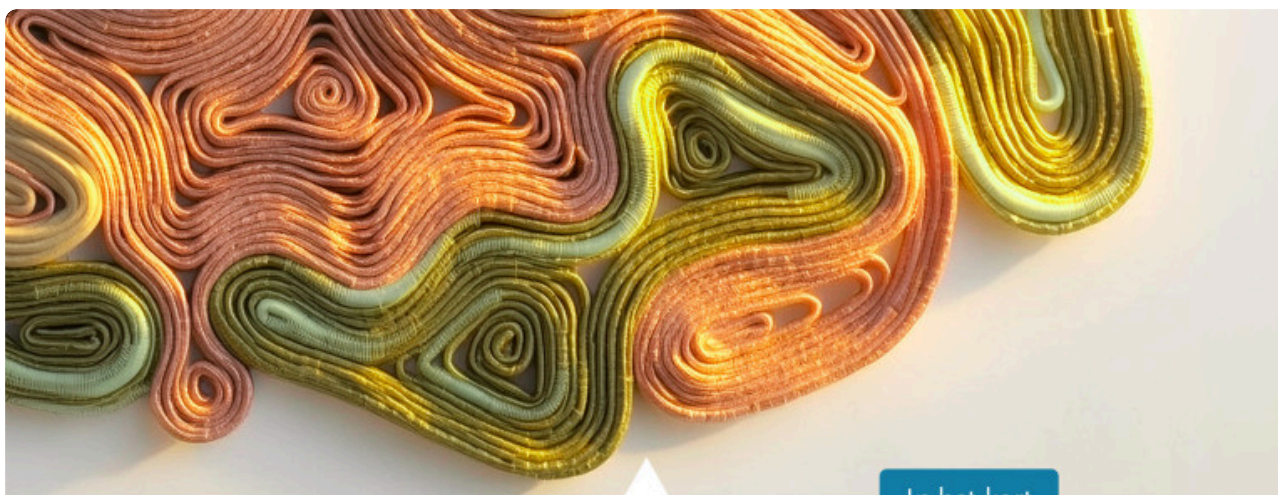




## Inhoudsopgave

<b>VERSLAG GROEPSDIRECTIE</b>	
In het kort	4
Een stevige basis voor de toekomst	11
Een structuur gericht op samenwerken	14
De coöperatieve identiteit zorgt voor verbinding	16
Persoonlijk afscheid in ontwikkeling	20
Toekomstbestendig, betaalbaar en schaalbaar	22
Op weg naar verdere verduurzaming	26
Een sterke en heldere governance	73
Beheerste risico's	79
Ambities voor de toekomst	83
<b>VERSLAG RVC</b>	
Verslag rvc	85
<b>J A A R R E K E N I N G</b>	
Geconsolideerde Jaarrekening	90
Enkelvoudige jaarrekening	137
<b>O V E R I G E G E G E V E N S</b>	
Statutaire resultaatverdeling	145
Verklaring van de onafhankelijke accountant	146
Over dit verslag	169
<b>B I J L A G E N</b>	

In het kort



In het kort

## Voorwoord

De voorkant van dit jaarverslag toont een kunstwerk van Joana Schneider en hangt in ons onlangs vernieuwde crematorium DELA Maaslanden in Nieuwkuijk. Het kunstwerk is gemaakt van gerecycled visserstouw. Materiaal met een lange geschiedenis, dat door bundelen, knopen en wikkelen een nieuwe vorm en relevantie krijgt.

Dat beeld past bij DELA. Al bijna negentig jaar bouwen we op een stevige basis: ons coöperatieve hart. Al bijna negentig jaar blijven we ons vernieuwen vanuit het besef van onze belangrijke maatschappelijke bijdrage om een mooie, waardige en kleurrijke uitvaart voor iedereen mogelijk te maken. Want ook óver negentig jaar willen we er staan als een moderne coöperatie die van betekenis is voor haar leden. Uitvaarten zullen anders zijn, passend bij de wensen van dat moment. Zoals het visserstouw zijn kern behoudt en toch een nieuwe vorm krijgt, zo geven wij op vertrouwde basis steeds opnieuw vorm aan de toekomst.

### Terugblik

De afgelopen vijf jaar stonden in het teken van het versterken en ontwikkelen van onze coöperatie. Met de integratie van Yarden en de toevoeging van verschillende lokale uitvaartbedrijven verbreedden we onze dienstverlening en verstevigden we onze positie. Ook internationaal groeiden we verder, waardoor onze schaal toenam en we meer mensen kunnen bereiken.

In 2025 hebben we deze lijn doorgezet. We sloten opnieuw een sterk financieel jaar af en verwelkomden in België onze miljoenste verzekerde. In totaal bedienen we inmiddels 5,6 miljoen verzekerden, verzorgen we jaarlijks ruim 54.000 uitvaarten en 52.000 crematies. De waardering van leden en klanten blijft hoog, en ook onze reputatie blijft sterk, wat het vertrouwen in onze organisatie onderstreept.

### De uitdagingen van vandaag en morgen

De markt verandert snel. In alle landen waar we actief zijn, zien we veranderende klantbehoeften en maatschappelijke trends die iets vragen van onze producten en diensten: meer maatwerk, meer transparantie en betaalbaarheid. Deze bewegingen hebben invloed op kosten, op onze schaal en op onze medewerkers.

De medewerkerstevredenheid is het afgelopen jaar gelijk gebleven, na eerder een daling. We kunnen ons nog steeds meten met de top van de arbeidsmarkt, en we blijven investeren in een gezonde, veilige, inclusieve en prettige werkomgeving, waarin collega's zich gezien, gehoord en gesteund voelen. Alleen dan kunnen zij van betekenis blijven voor leden, verzekerden, nabestaanden, gasten, collega-uitvaartondernemers en onze partners/leveranciers.

### Blijven ontwikkelen

In lijn met wat mensen nodig hebben, blijven we onze producten en diensten ontwikkelen. In onze uitvaartdienstverlening bieden we steeds meer ruimte voor persoonlijke wensen en ultieme gastvrijheid, ruime horeca-mogelijkheden en een breder palet aan vormen van samenzijn.

Ook op het gebied van duurzaamheid zetten we nadrukkelijk stappen, bijvoorbeeld via groene locaties, een elektrische oven, bewuster materiaalgebruik en keuzes die bijdragen aan een verantwoorde bedrijfsvoering én goed werkgeverschap.

Wij zijn ons ervan bewust dat een uitvaartverzekering voor mensen meer is dan een product. Het is een belofte aan je dierbaren voor de toekomst dat alles goed geregeld is. Daarom verbeteren we onze verzekeringsoplossingen steeds verder met toegankelijke producten die passen bij verschillende levensfasen en veranderende omstandigheden. Betaalbaarheid blijft daarbij een belangrijk uitgangspunt.

### Nieuwe strategische koers

In 2025 ronden we samen een belangrijke fase af: de ontwikkeling van onze nieuwe strategische koers. Onze basis blijft gericht op het verzekeren en verzorgen van uitvaarten. Maar met de nieuwe missie 'Welzijn rond einde leven' kijken we breder. We vragen ons af: wat is er nodig vóór, tijdens en na het afscheid om het welzijn van alle betrokkenen te vergroten? Dat gaat verder dan het verzorgen van een waardig afscheid. Het gaat over alles wat mensen nodig hebben in de periode vóór, tijdens en na het overlijden - vanuit menselijkheid, verbondenheid en solidariteit.

Als coöperatie doen we dat vanuit het besef dat we samen sterker staan. Solidariteit en onderlinge betrokkenheid vormen al sinds onze oorsprong de kern van hoe we werken. De nieuwe strategische koers versterkt dat fundament en geeft ons tegelijkertijd de ruimte om onze activiteiten uit te breiden op manieren die het welzijn rond het einde van het leven vergroten. Samenwerking en vertrouwen zijn daarbij essentieel, zowel tussen collega's als met onze leden, klanten, partners en collega-uitvaartondernemers.

Net als het kunstwerk op de voorpagina bouwen we voort op een sterke kern en blijven we onszelf vernieuwen. Als coöperatie dragen we langdurige verplichtingen en willen we dat mensen ook over negentig jaar op ons kunnen rekenen. Dat vraagt om een gezamenlijke ontwikkeling en een beweging die we samen maken. Zo blijven we bij DELA van betekenis voor iedereen die op ons vertrouwt.

Eindhoven, 22 april 2026

*Mede namens de groepsdirectie*

Sandra Schellekens, CEO

Godelieve van Velsen, CFRO



In het kort

## Kerncijfers



## Financieel

	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Omzet</b>					
<i>x € 1.000</i>					
Omzet Verzekeren	774.505	743.941	712.701	669.011	592.472
Omzet Uitvaartbedrijf	428.366	417.536	383.684	365.121	317.723
Overige omzet	16.546	714	757	39	3.236
Bruto omzet	1.219.416	1.162.191	1.097.142	1.034.171	913.431
<b>Verdeling van opbrengsten uit beleggingen</b>					
<i>x € 1.000</i>					
Netto beleggingsresultaat	516.404	554.500	336.648	-841.467	646.420
Af: voor toekomstige verzekeringsuitkeringen*	-220.581	-204.959	-189.851	-178.841	-160.094
Resteert voor financiële positie	295.823	349.541	146.797	-1.020.308	486.326
<b>Winstdeling</b>					
<i>x € 1.000</i>					
Winstdeling	264.798	281.247	249.224	43.654	5.940
<b>Balans</b>					
<i>x € 1 miljoen</i>					
Balanstotaal**	10.791	10.274	9.453	9.005	9.680
Waarde beleggingen	10.236	9.698	8.842	8.470	9.080
Technische voorziening**	9.154	8.590	8.021	7.532	7.172
Eigen vermogen**	1.230	1.146	1.009	1.061	1.782
... in percentage van technische voorziening	13%	13%	13%	14%	25%
<b>Verzekerd kapitaal</b>					
<i>x € 1 miljoen</i>					
Verzekerd kapitaal	83.510	79.773	78.605	72.970	68.678
<b>Dekkingsgraad</b>					
Gemiddelde dekkingsgraad***	198%	217%	251%	195%	129%
<b>Solvabiliteit</b>					
Solvency II-ratio	213%	200%	208%	226%	236%

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

\*\* Aanpassing in de cijfers van het jaar 2024 ten opzichte van voorgaande publicatie als gevolg van een niet-materiële wijziging.

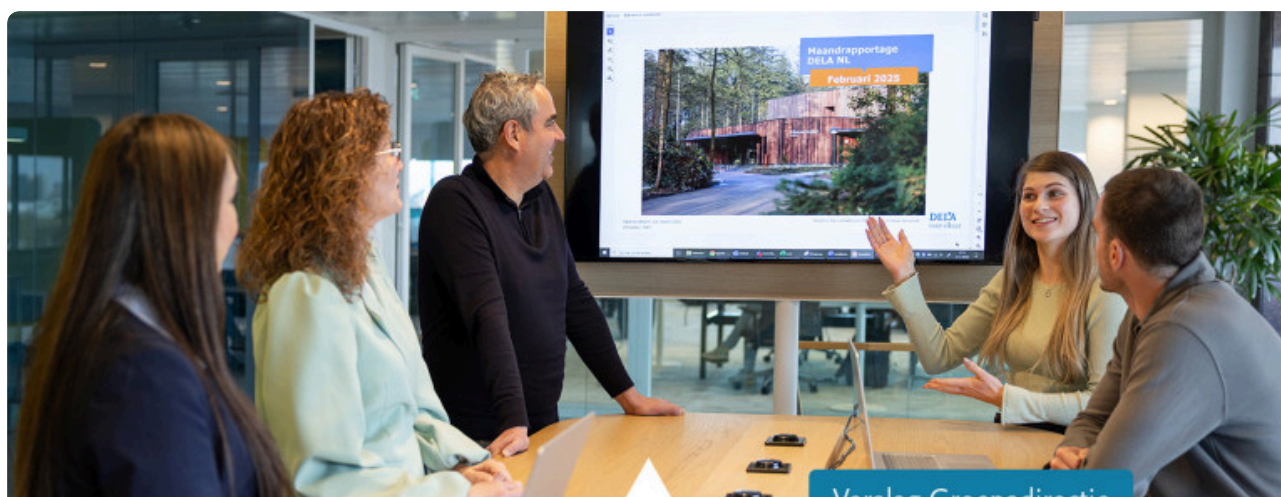
\*\*\* Het gemiddelde van 12 standen ultimo maand. De gemiddelde dekkingsgraad vormt de basis voor de winstdeling in het opvolgende jaar.

## Niet-financieel

	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Reputatie</b>					
<i>Stakeholderwatch pulse</i>					
Nederland	74	74	72	66	63
België	71	67	63	-	-
Groep	73	71	68	66	63
<b>Leden</b>					
<i>Aantal</i>	3.984.063	3.955.481	3.311.447	3.223.641	3.179.843
<b>Klanttevredenheid</b>					
<i>NPS</i>					
Verzekeren	55	54	53	53	53
Uitvaartverzorging	77	77	76	76	77
Groep	64	64	62	63	64
<b>Uitvaarten</b>					
<i>Aantal</i>					
Nederland	41.723	43.155	41.028	39.800	36.168
België	12.776	12.993	12.679	12.764	11.995
Totaal	54.499	56.148	53.707	52.564	48.163
<b>Crematies</b>					
<i>Aantal in eigen crematoria</i>					
Nederland	44.927	44.827	43.083	42.955	32.747
België	7.094	7.140	7.194	7.301	7.661
Totaal	52.021	51.967	50.277	50.256	40.408
<b>Verzekeerden</b>					
<i>Aantal ultimo jaar</i>					
Nederland	4.261.896	4.277.150	4.296.572	4.295.361	4.287.483
België	1.003.296	977.541	947.996	928.029	908.822
Duitsland	341.202	321.551	294.373	266.072	103.786
Totaal	5.606.394	5.576.242	5.538.941	5.489.462	5.300.091
<b>Medewerkerstevredenheid</b>					
<i>eNPS</i>					
Nederland	29	27	36	44	51
België	39	54	53	53	54
Duitsland	10	10	8	-	-
Groep	30	30	38	45	52
<b>Medewerkers</b>					
<i>Fte, ultimo jaar</i>					
Nederland	1.935	1.806	1.746	1.606	1.735
België	456	438	434	430	416
Duitsland	55	54	45	38	28
Totaal	2.445	2.298	2.225	2.074	2.179
<b>CO<sub>2</sub>-uitstoot*</b>					
<i>x 1 ton</i>					
Scope 1	8.726	9.828	10.495	-	13.544
Scope 2	412	370	711	-	2.263
Totaal scope 1 en 2	9.139	10.198	11.206	-	15.807

\* In 2024 is het model voor de berekening van de CO<sub>2</sub>-uitstoot herzien. Voor 2022 ontbreekt teveel data om een herberekening te kunnen doen.

# Verslag Groepsdirectie



## Een stevige basis voor de toekomst

Coöperatie DELA is een internationale uitvaartverzekeraar en uitvaartorganisatie. Al bijna 90 jaar bieden we financiële zekerheid en zorg rond het afscheid van een dierbare. Dat is onze kern, en vormt de basis waarop we ons werk en onze relaties met klanten, leden, uitvaartondernemers, leveranciers en partners bouwen.

We zijn actief in drie landen: Nederland, België en Duitsland. In Nederland en België verzorgen we uitvaarten, zowel vanuit onze eigen locaties als op externe locaties. We zorgen ervoor dat we op elke locatie dezelfde hoge kwaliteit en warme dienstverlening bieden. In België hebben we daarnaast een repatriëringscentrum. In Nederland, België en Duitsland bieden we verzekeringen aan.

Als coöperatie hebben onze leden een belangrijke stem. Via de algemene vergadering denken zij actief mee over de toekomst van onze coöperatie en onze dienstverlening. Hun ideeën over bijvoorbeeld onze verzekeringen en locaties helpen ons betere keuzes te maken. Solidariteit vormt het hart van ons collectief en vormt de basis van onze organisatie.

Wij streven naar een betaalbare en waardige uitvaart voor iedereen. Door inflatie worden uitvaarten elk jaar duurder, wat ook de verzekeringspremie beïnvloedt. Als coöperatie beperken wij deze stijging door uitvaartkosten laag te houden. Groei en een efficiënte bedrijfsvoering vormen daarin al sinds onze oorsprong belangrijke pijlers. Door te groeien profiteren we van schaalvoordelen en door onze processen continu te verbeteren, houden we de kosten laag en bieden we hoge kwaliteit dienstverlening.

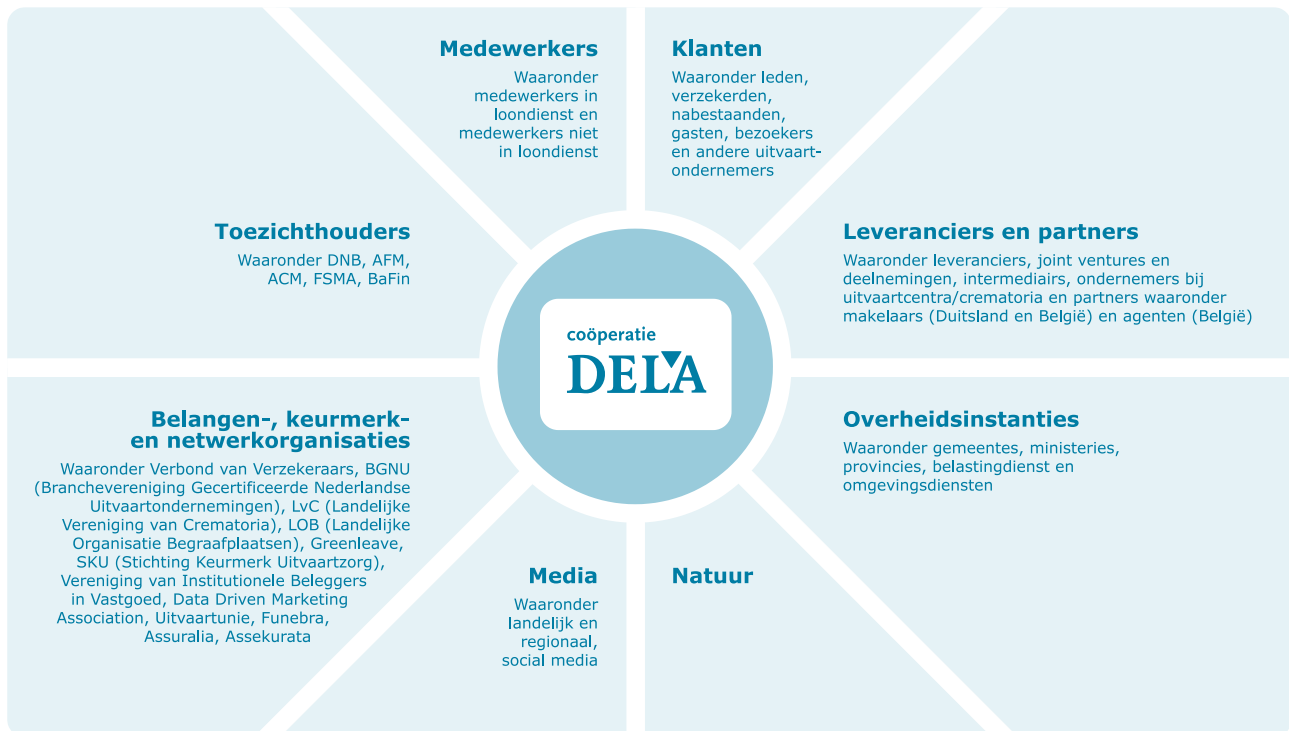
Met onze collectieve inkoopkracht en het beleggen van de inleg houden wij de uitvaartverzekeringen zoveel mogelijk waarde vast en de premiestijging beperkt. Wij streven niet naar winstmaximalisatie: winst is een middel om te investeren, te groeien en onze stevige financiële basis te versterken. Zo bewaken wij de continuïteit.

Betrokken DELA-collega's staan elke dag klaar voor leden, verzekerden, nabestaanden, gasten en collega-uitvaartondernemers. Dat doen zij met persoonlijke zorg en aandacht. Door goed te luisteren, stemmen we onze dienstverlening af op wat mensen echt nodig hebben. Onze blik is altijd gericht op de lange termijn. We hebben financiële verplichtingen die we ook in de verre toekomst moeten waarmaken. Daarom blijven we onze producten, dienstverlening en faciliteiten aanpassen aan veranderende wensen van klanten en aan maatschappelijke ontwikkelingen.

In 2025 hebben we een nieuw strategisch plan ontwikkeld dat richting geeft aan onze coöperatie voor de komende vijf jaar. We blijven trouw aan onze kern: het verzekeren en verzorgen van uitvaarten, met aandacht, kwaliteit en betrokkenheid. Dáár willen we in uitblinken en het verschil maken voor onze leden en klanten. De coöperatie is hierbij ons kompas. Als coöperatie laten we ons leiden door wat onze leden nodig hebben. Hun welzijn is onze drijfveer. De nieuwe strategie kent drie hoofdbewegingen. We versterken onze dienstverlening continu, met het welzijn van leden en klanten als uitgangspunt. We versnellen vernieuwing onder andere door digitalisering, zodat onze dienstverlening beter aansluit op de behoeften van vandaag én morgen. En we zetten extra stappen om leden te ondersteunen in hun welzijn waar het gaat om de periode voor, tijdens en na overlijden. Deze koers zorgt voor meerwaarde voor leden en klanten, voor een organisatie waar medewerkers met trots werken en voor duurzame continuïteit.

## Stakeholders

DELA onderhoudt een structurele dialoog met haar stakeholders, waaronder leden, klanten, medewerkers, leveranciers en partners. Deze dialoog is een vast onderdeel van onze governance en ondersteunt de kwaliteit van besluitvorming en strategische sturing.



In 2025 is de stakeholderdialoog verder aangescherpt om de uitkomsten gericht te benutten bij het vaststellen en uitvoeren van de strategische koers. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen een dialoog over strategisch relevante materiële thema's en de reguliere dialoog via afdelingen en medewerkers. Deze werkwijze is ontwikkeld na een consultatie binnen DELA en met externe deskundigen, waarbij ook is vastgelegd hoe terugkoppeling plaatsvindt richting stakeholdergroepen.

De inzichten uit de reguliere gesprekken met onze stakeholders en de verdiepende gesprekken over de strategisch relevante thema's gaan wij gebruiken als input voor het succesvol implementeren van onze strategische koers 2026-2030. Wij houden rekening met wat belangrijk is voor onze stakeholders, het milieu en onze organisatie. Door echt in gesprek te gaan en inzichten te verweven in onze keuzes, bouwen wij aan langdurige relaties en een veerkrachtige organisatie.

## Waardecreatie

Mensen willen steeds vaker een afscheid dat aansluit bij hun persoonlijke wensen, levensstijl, cultuur en budget, waardoor maatwerk belangrijker wordt. Klanten nemen meer regie over hun keuzes en verwachten transparantie over mogelijkheden en kosten.

Ook duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid wegen steeds zwaarder in de verwachtingen van klanten, medewerkers en partners. Technologie, data en artificial intelligence veranderen daarnaast de manier van werken en dragen bij aan transparantie, samenwerken over afstanden heen en bieden kansen in het vernieuwen van onze dienstverlening. Geopolitieke spanningen, economische onzekerheid en veranderende wet- en regelgeving maken de omgeving minder voorspelbaar, terwijl het toenemend aantal organisaties in de uitvaart- en verzekeringssector zorgen voor een dynamischer speelveld.

Het waardecreatiemodel laat zien hoe een organisatie via haar middelen en activiteiten bijdraagt aan effecten voor mens, milieu en haar financiële prestaties.

### Intellectueel kapitaal

DELA is in 1937 opgericht als een coöperatieve onderneming die zich zonder winsttoegmerk richt op persoonlijke dienstverlening rond afscheid. Vanuit onze oorsprong in uitvaartverzekeringen en -verzorging is onze blik gericht op de lange termijn, zodat we blijven aansluiten bij de wensen van onze verzekerden en klanten. Onze kracht ligt in de kennis en ervaring van onze medewerkers op het gebied van wet- en regelgeving, uitvaartrituelen en actuaireel inzicht, ondersteund door IT-systemen en gestructureerde processen met concrete kwaliteitsnormen.

- Regionaal verspreid
- 24/7 bereikbaar
- Protocollen en kwaliteitsnormen

### Financieel kapitaal

DELA is een coöperatie zonder winsttoegmerk. De winst die we maken komt ten goede aan onze leden. Onze kern is het verzekeren en het verzorgen van uitvaarten en dat blijven we met volle overtuiging doen. Met welzijn geven we richting aan die klantgerichtheid en de impact die we willen realiseren. Om onze dienstverlening te kunnen blijven garanderen, willen wij op een beheerste en gezonde manier groeien. Door deze groei realiseren we bovendien inkoop- en schaalvoordelen.

- Belegd vermogen € 10,2 miljard
- Premie-inkomsten € 775 miljoen
- Bruto-omzet uitvaart € 428 miljoen

### Natuurlijk & geproduceerd kapitaal

DELA produceert zelf geen producten, maar verbruikt wel grondstoffen zoals hout, bloemen, koffie, thee, wol en katoen. We werken nauw samen met leveranciers om milieuvriendelijkere producten en diensten te realiseren en onze CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze bedrijfsvoering en beleggingen te verminderen. Onze gebouwen zijn daarbij belangrijk. We richten deze met grote zorgvuldigheid en aandacht voor duurzaamheid in, zodat zij bijdragen aan een waardig afscheid en we een omgeving creëren die herinnering en verbinding stimuleert.

- 183 uitvaartcentra
- 42 crematoria
- Energiegebruik 56.868 MWh

## Input

### Menselijk kapitaal

Onze coöperatieve identiteit vormt de basis voor onze cultuur en onze medewerkers: door solidariteit en duurzaam handelen met oog voor de maatschappij ontwikkelen we de kennis en vaardigheden die waarde creëren. Betrokkenheid, integriteit en ondernemerschap zijn de kernwaarden voor ons handelen. Door talenten te ontwikkelen, verantwoordelijkheid te geven en ruimte te bieden voor initiatief, zorgen we ervoor dat medewerkers zich verbonden voelen aan de missie van DELA. Onze bevoegde klantgerichte medewerkers werken onder andere aan een onderscheidende gastgerichte cultuur. We werken alleen samen met leveranciers die dit ook omarmen.

- 3.962 medewerkers
- Opleidingsbudget € 3,6 miljoen als onderdeel van een proactief Leer- en Presteerprogramma

### Sociaal kapitaal

Solidariteit en samenwerking vormen de kracht van ons collectief. Onze leden van de algemene vergadering denken actief mee met de toekomst van de coöperatie en hun verzekeringen. In het DELA Coöperatiepanel denken leden mee over onderwerpen die voor hen belangrijk zijn. Hun ideeën helpen ons om onze producten en diensten te verbeteren. Daarnaast is ons brede netwerk van partners en leveranciers een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening. De samenwerking met onder meer gemeentes, begraafplaatsen, crematoria, IT-leveranciers en woorddienstbegeleiders is cruciaal voor het betrouwbaar leveren van onze dienstverlening, ook in uitzonderlijke situaties.

- 5,6 miljoen verzekerden
- 4,0 miljoen leden
- Actieve ledenraadpleging

### Bedrijfsactiviteiten

Verzekeren en uitvaarten verzorgen

### Ambitie

Het verbeteren van het welzijn van mensen op het vlak van alles wat te maken heeft met het einde van het leven

## Onze betekenis

### Missie

Welzijn rond einde leven

### Trends en ontwikkelingen

- Groeiend belang maatwerk en flexibiliteit
- Marktdynamiek
- Klantregie en transparantie
- Duurzaamheid en zingeving
- Technologie en data
- Geopolitieke onrust

### Persoonlijke dienstverlening

De verzekering biedt vooral gemoedsrust: de wetenschap dat je het goed geregeld hebt - ook voor je naasten. De uitvaart zorgt voor een persoonlijk afscheid waarbij nabestaanden ontzorgd worden. Hierdoor kunnen je naasten zich richten op het afscheid nemen. Dat biedt troost en rust, wat de basis is voor een goed rouwproces. Nabestaanden kunnen ook rekenen op praktische (administratieve) hulp en financiële gemoedsrust. Tegelijkertijd waarborgen we hun privacy en beschermen wij hun persoonsgegevens.

- Marktaandeel uitvaarten 19,1%
- Netto-aanwas verzekerden 30.060
- Klanttevredenheid (NPS) Verzekeren: 55 / Uitvaarten: 77
- 54.499 uitvaarten, 52.021 crematies
- Reputatiescore: 73

### Goed werkgeverschap

We hebben een positieve impact op het welzijn van onze medewerkers door goede arbeidsvoorwaarden en veilige, gezonde werkomstandigheden (inclusief een goede teamsamenwerking en prettige werksfeer). We zijn gericht op samenwerking, groei en houden van een open dialoog. We blijven investeren in opleiding en een omgeving waarin iedereen zich welkom voelt.

- Medewerkerstevredenheid: 30
- Bevlogenheid: 8,1
- Verzuim: 6,8%

## Output + outcome

### Gezonde leefomgeving

Ons doel is om te voldoen aan het Klimaatakkoord van Parijs en de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. We richten ons op de elektrificatie van crematieovens en vervoer, energie-neutrale gebouwen en groene of minder energie. Ook zoeken wij naar duurzamere materialen in onze dienstverlening en verminderen wij ons afval. Als belegger heeft DELA ook impact op mens en milieu door kapitaal te verschaffen aan diverse partijen. We zetten ons actief in om CO<sub>2</sub>-uitstoot via onze investeringen terug te dringen.

- CO<sub>2</sub>-emissie 9,1 kiloton
- 52% elektrische leasewagens
- 12 elektrische crematieovens
- 26% verbruik hernieuwbare energie

### Betaalbaarheid en continuïteit

Wij zorgen voor een gezond financieel resultaat. Zo kunnen we altijd onze afspraken met de polishouders nakomen. Daarnaast hebben wij een winstdelingsregeling, met als doel de premie zoveel mogelijk betaalbaar te houden. Jaarlijks bepalen we of er een bedrag beschikbaar is voor winstdeling. Het vermogen blijft binnen de coöperatie en komt dus direct of indirect ten gunste van onze leden.

- Solvabiliteit 213%
- Winstdeling € 264,8 miljoen
- Gemiddelde dekkingsgraad 198%



Verslag Groepsdirectie

## Een structuur gericht op samenwerking

In 2025 richtten we onze organisatiestructuur opnieuw in. Met de voorbereiding van de vorming van businessunits rond onze kernactiviteiten – verzekeren en het verzorgen van uitvaarten – legden we een stevig fundament voor de komende jaren, waarin we eenvoudiger kunnen samenwerken over landsgrenzen heen en kennis beter kunnen delen. Dit alles om nog effectiever en efficiënter in te spelen op marktontwikkelingen en met succes onze strategie te realiseren.

Voor het realiseren van onze strategische doelen is digitale ondersteuning belangrijk. Speciaal op dit terrein zien we mogelijkheden om meer landoverstijgend te delen. Middels een regieorganisatie geven we nu sturing aan de realisatie van de strategische projectportefeuille, het professionaliseren en uniformeren van de manier van werken en het realiseren van synergie in ons IT-landschap. De drie landelijke IT-organisaties zijn hiervoor samengevoegd en gericht op de business units.

De uitvoering willen we volgens drie kernprincipes doen:

- Ultieme klantfocus – een eenduidige herkenbare ervaring, toegankelijk, persoonlijk en afgestemd op klantwensen.
- Versimpelen – eenvoudige processen en repliceerbaar.
- Gedisciplineerde executie – duidelijke doelen, heldere rollen en continue verbetering.

## IT-programma's

### Digitale Transitie Verzekeringketen

Het Nederlandse meerjarenprogramma 'Digitale Transitie Verzekeren' (DTV) heeft tot doel de administratiesystemen van onze verzekeringsportefeuille te vervangen. 2025 heeft in het teken gestaan van het migreren van het overgrote deel van de polissen van het DELA LeefdoorPlan van de oude systemen naar de nieuwe omgeving. Dit maakt het nu ook mogelijk dat klanten zelf mutaties kunnen doorvoeren.

In België gaan we op termijn ook over naar een nieuw verzekeringsadministratiesysteem. Hiervoor is in 2025 de voorstudie afgerond en zijn de belangrijkste uitgangspunten vastgesteld: sneller nieuwe producten lanceren, processen efficiënter en betrouwbaarder maken en lokale slagkracht behouden binnen een internationale organisatie. Vanuit de studie is een voorkeursoplossing gekozen om voor België gebruik te maken van dezelfde technologie als in Nederland. Hiermee verwachten we synergie en samenwerking tussen de landen te versterken en ruimte te bieden voor verdere groei en ontwikkeling.

Ook is in 2025 hard gewerkt aan de technische basis voor ons nieuwe Belgische verzekeringsproduct Nalatenschapzorgplan dat in 2026 geïntroduceerd wordt.

### DORA

In 2025 is de Digital Operational Resilience Act (DORA) in werking getreden. Deze Europese wet heeft tot doel de operationele veerkracht van financiële instellingen te versterken. Gezien onze rol in het aanbieden van financiële diensten, is dit ook voor DELA van toepassing.

In 2025 hebben wij het programma voor de resterende implementatie herzien qua governance, gezamenlijke uitgangspunten en verbeterde rapportagestructuren over de landen heen. Door de omvang en complexiteit van de wetgeving lopen enkele activiteiten door in 2026. De nadruk ligt dan op borging in de dagelijkse praktijk: aantonen dat de ingevoerde maatregelen effectief zijn.

### Finance Digitaal

Finance Digitaal is een groepsprogramma waarin de verouderde software rondom de financiële administratie wordt vervangen om zowel de Belgische als Nederlandse entiteiten te voorzien van een modern en toekomstbestendig systeem. Ook allerlei interfaces voor communicatie met andere systemen werden en worden opgetuigd.

In 2025 zijn voor België de entiteiten van Funerals Assistance en Vastgoed aangesloten. Voor 2026 staan onder andere nog de aansluitingen van Uitvaart Nederland, Verzekeren Nederland, Verzekeren België en Holding België op de planning.

### Digitaal DELA klantcontact voor iedereen toegankelijk

Met de vereisten van de nieuwe Europese Toegankelijkheidswet in de hand heeft DELA in 2025 een grote stap gemaakt in het toegankelijk maken van digitale producten en diensten voor mensen met een beperking. Digitale middelen zoals de DELA-webpagina's en digitale brieven zijn aangepast om beter leesbaar (of hoorbaar) en navigeerbaar te zijn.

### Data platform

We besteden in alle landen steeds meer aandacht aan data, omdat dit de basis is voor betere dienstverlening en het sneller beslissingen nemen. We versterken de data-aanpak door data centraal te organiseren, standaarden en governance te verbeteren en data beter beschikbaar te stellen binnen de organisatie. Zo kunnen we sneller nieuwe producten ontwikkelen, processen slimmer inrichten en informatievoorziening optimaliseren.

### Overige

We hebben in België ook een start gemaakt om een degelijke IT-basisinfrastructuur en telefonie te realiseren. Middels het drukwerkproject werd een nieuwe, uniforme werkwijze geïmplementeerd voor het realiseren van rouwdrukwerk en werd ook het hele office-printer park vervangen.



## De coöperatieve identiteit zorgt voor verbinding

De coöperatieve identiteit verbindt onze leden met onze organisatie. We zien dat terug in de klanttevredenheid en onze reputatie, de ontwikkeling van het aantal leden, de samenwerking met leden/klanten en initiatieven zoals het DELA Fonds.

### Klanten

Wij bieden leden, verzekerden en nabestaanden (samen: klanten) als onze belangrijkste stakeholders financiële zekerheid en ontzorgen hen rondom afscheid. Het verzekeren en het verzorgen van uitvaarten vormen onze kernactiviteiten, waarbij we onder andere klanttevredenheid, onze reputatie en de input uit de algemene vergadering en het ledenpanel belangrijk vinden.

### Klanttevredenheid en reputatie

Het bieden van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening is ons uitgangspunt. Op diverse momenten meten we de tevredenheid van onze klanten. Deze meting vormt de belangrijkste bron voor sturing, lering en verbetering op dit gebied. Wij meten de klanttevredenheid met de Net Promotor Score (NPS). De NPS (een veel gebruikte indicator voor de mate waarin klanten producten en diensten aan anderen aanbevelen) laat zien dat de klanttevredenheid het afgelopen jaar hoog was en daar zijn wij trots op.

In 2025 hebben we het NPS-proces binnen de uitvaartverzorging verder verbeterd door klantfeedback nog meer systematisch te analyseren. Zo krijgen we een completer beeld van de klantbeleving en kunnen we gerichte verbeteringen doorvoeren. Tegelijkertijd zetten we kunstmatige intelligentie in om patronen te ontdekken in de geschreven toelichtingen van klanten. Deze aanpak geeft ons nog diepere inzichten en helpt ons klantgericht te blijven vernieuwen.

In België hebben wij in oktober 2025 voor de negende keer op rij de DECAVI award gekregen voor beste uitvaartverzekering in de Belgische markt. DECAVI is een onafhankelijke externe organisatie die zowel voor levens- als niet-levensverzekeringen jaarlijks deze awards uitreikt.

In de Duitse markt nemen de verzekeringstussenpersonen traditioneel een belangrijke rol in, naast het online kanaal. We zijn trots dat we in 2025 nog steeds de beste uitvaartverzekering zonder wachttijd (2025 WirtschaftsWoche Beste Risikolebensversicherungen) en overlijdensrisicoverzekering van de Duitse markt hebben (2025 Handelsblatt Risikolebensversicherung sehr gut).

De resultaten van de klanttevredenheidsmeting zijn opgenomen in het duurzaamheidsverslag.

### Reputatiescore (stakeholderwatch pulse)

	2025	verschil	2024
<b>Nederland</b>			
Leden	81	-	81
Niet-leden	67	-	67
<b>Totaal</b>	<b>74</b>	<b>-</b>	<b>74</b>
<b>België</b>	<b>71</b>	<b>+4</b>	<b>67</b>
<b>Groep</b>	<b>73</b>	<b>+2</b>	<b>71</b>

DELA genoot het afgelopen kalenderjaar een robuuste en sterke reputatie. Ten opzichte van vorig jaar zien we een lichte stijging van 2 punten dat laat zien dat onze activiteiten gericht op behoud of versterken van de reputatie hun vruchten afwerpen. Zowel verzekerden als niet-verzekerden vinden DELA in Nederland betrouwbaar, succesvol, en sociaal. In België zagen wij onze reputatie wederom stijgen. In 2025 verstevigden we in België onze naam in de markt. Twee jaar geleden zijn we gestart met het koppelen van de naam DELA aan de lokale uitvaartmerken (dual branding). Dit hebben we in 2025 verder voortgezet en daarmee geven we vorm aan een sterke, herkenbare uitvaartidentiteit. De Nederlandse en Belgische merkcampagnes droegen zeker bij aan de sterke reputatie. Zo zorgde de laatste corporate campagne ervoor dat het Belgische publiek DELA nu ook kent als uitvaartorganisatie, naast de verzekeraar.

In Duitsland meten wij nog niet specifiek onze reputatie. Onze focus ligt hier op het opbouwen van onze kernactiviteit en infrastructuur. Naarmate wij groeien, zullen wij onze reputatie gaan meten en de resultaten ook daar monitoren. Voor 2026 is er voor de Duitse markt een merkcampagne voorbereid.

## Leden

Het aantal leden van de coöperatie is met ruim 28.000 gegroeid.

### Aantal leden

	2025	verschil	2024
Leden	3.984.063	+28.582	3.955.481

Leden worden vertegenwoordigd via de algemene vergadering en het online coöperatiepanel. In de statuten van de algemene vergadering is vastgelegd waar leden over besluiten. Daarnaast vragen we hen input op actuele ontwikkelingen. Tevens wordt in de algemene vergadering bijvoorbeeld de jaarrekening vastgesteld, benoemingen van bestuurders en commissarissen bekrachtigd en aanpassingen in bepaalde verzekeringsvoorwaarden goedgekeurd.

## Algemene vergadering

In 2025 was de strategische koers van DELA voor de komende jaren een belangrijk onderwerp. Met de leden is hierover diverse keren in aparte werkgroepen gesproken en de ambitie om verder te groeien, te verduurzamen en tegelijkertijd wendbaar te blijven in een veranderende omgeving. De leden benadrukten het belang van keuzemogelijkheid bij de verzekering en de vormgeving van de uitvaart evenals transparantie en gaven aan het waardevol te vinden om de inhoudelijke dialoog verder te blijven voeren.

Daarnaast is aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling van producten en diensten. De extra aandacht voor klantgerichtheid werd door de leden positief ontvangen. Zo hebben we met hen gesproken over het soepeler laten verlopen van de interne processen binnen het uitvaartbedrijf. Ook zijn stappen gezet om de betrokkenheid van leden verder te vergroten, onder meer doordat in de toekomst ook verzekerden van het nieuwe Belgische Nalatenschapzorgplan ook lid mogen worden van de coöperatie.

Voor het eerst werd als onderdeel van het jaarverslag 2024 een afzonderlijk duurzaamheidsverslag gepubliceerd en werden de uitkomsten rondom de materiële thema's gepresenteerd. De leden spraken hun waardering uit voor deze stap en stelden vragen over onderwerpen als ethiek, fraudepreventie en CO<sub>2</sub>-reductie. De jaarrekening werd vastgesteld en decharge over het gevoerde

beleid werd verleend. We hebben met onze leden in de algemene vergadering gesproken over een passend evenwicht tussen winstdeling en de benodigde financiële buffers. Dit traject loopt door in 2026.

In 2025 hebben we opvolging gegeven aan de input die tijdens speeddates tussen leden van de algemene vergadering en de groepsdirectie naar voren is gekomen. We hebben bijvoorbeeld de vergaderingen anders ingericht, met een formeel en een informeel deel waarin meer ruimte is voor input. We hebben ook een opleiding opgezet voor zittende leden van de algemene vergadering en rondleidingen voor hen georganiseerd op drie crematoria.

Ook in de samenstelling van de algemene vergadering waren er wijzigingen in 2025. Enkele leden bereikten de maximale zittingstermijn, waardoor er in 2025 algemene verkiezingen zijn gehouden om nieuwe leden te werven. Een belangrijke mijlpaal in de geschiedenis van de coöperatie, was de werving van het eerste Belgische lid in de algemene vergadering die in januari 2026 voor de eerste keer deelnam.

## Ledenpanel

Voor leden en klanten speelt het Ledenpanel (in Nederland het Coöperatiepanel) een centrale rol in de proactieve dialoog. In 2025 is gewerkt aan een meer planmatige inzet van dit panel om structureel input op te halen over onderwerpen die raken aan onze dienstverlening en maatschappelijke rol. Het Belgische ledenpanel is onder meer geraadpleegd over het nieuwe DELA Nalatenschapzorgplan, met aandacht voor de begrijpelijkheid van het product en het onderscheid ten opzichte van bestaande dienstverlening. Meer dan 500 leden gaven aan betrokken te willen blijven bij de introductie van dit nieuwe product. Ook nieuwe producten en diensten voor de Nederlandse markt, zoals grafonderhoud en de dienst 'Ode aan het leven', zijn actief getoetst bij leden.

In 2025 heeft de kunstcommissie van DELA 73 kunstwerken van Nederlandse en Belgische kunstenaars aangekocht. 10 crematoria en uitvaartcentra zijn na een grootschalige verbouwing of overname ingericht met kunst, en op 7 locaties is de kunstcollectie aangevuld of aangepast. Er zijn in 2025 3 kunstwerken uit de collectie uitgeleend aan een museum voor een tijdelijke tentoonstelling (Kunsthall Rotterdam, Museum Jan en Museum MORE).

Schilderij van Stefan Peters (huiskamer crematorium 't Karbrugsche Veld, Bemmell) in bruikleen aan tentoonstelling Blue Zone, Kunsthall Rotterdam 21 juni – 26 oktober 2025

## DELA Fonds

Het DELA Fonds geeft uiting aan onze maatschappelijke betrokkenheid. Daarom worden onze medewerkers gestimuleerd om jaarlijks één dag te besteden aan vrijwilligerswerk. Zij hoeven daar geen verlof voor op te nemen. In 2025 hebben meer dan 300 medewerkers op zo'n dag de handen uit de mouwen gestoken voor diverse organisaties zoals de Voedselbank, woonzorghuizen, musea, scholen en ons eigen DELA Fonds.

### Initiatieven DELA Fonds Nederland

Het DELA Fonds organiseert het hele jaar door activiteiten en ondersteunt met een financiële bijdrage initiatieven die generaties verbinden. Iedereen in Nederland die aangesloten is bij een vereniging of stichting kan een aanvraag indienen. Het thema van het fonds was in 2025: Verbinden van generaties.

Enkele van de 149 initiatieven die wij met een donatie steunden in 2025:

- Breda on tour: organiseert creatieve activiteiten waar jong en oud elkaar ontmoeten.
- De peurbakkentocht in Leiden waar vrijwilligers de ouderen in rolstoelen naar het water duwen en samen genieten van de mooie boten.
- Samen soepen in Oosterbeek waar jong en oud samen soep koken en het samen opeten.
- Het StOud project in Nijmegen waar senioren en studenten aan elkaar gematcht worden en samen workshops deden, van nagels lakken tot portret schilderen of TikTok-filmpjes maken.

- Bezorg soep met een groet, jongeren met een beperking maken soep voor ouderen en bezorgen deze samen met een tekening of knutselwerk.
- Project aan tafel!, waar 75 inwoners uit Ravenstein elkaar ontmoeten en samen eten; iedereen is welkom, van ouderen tot nieuwkomers.
- Project Buurt Ontmoetingen in 's-Hertogenbosch waar jong en oud in gesprek gaan over allerlei onderwerpen.
- Landelijke initiatieven zoals Stichting Fietsmaatjes en Stichting Met je Hart.

Jaarlijks terugkerende initiatieven waarbij collega's actief betrokken zijn, variëren van kerst- en kledingacties tot lunchbijeenkomsten met ouderen. Ook maken collega's gebruik van de "Helemaal voor een ander dag" om vrijwilligerswerk te doen, zoals koken, knutselen, muziekbingo, duofietsen en activiteiten in woonzorgcentra door het hele land.

### Initiatieven DELA Fonds België

Ook het DELA Fonds in België steunde in 2025 diverse waardevolle initiatieven die bijdragen aan een inclusieve en troostrijke samenleving.

Enkele initiatieven uit 2025 die werden ondersteund:

- Ondersteuning podcast "Moederloos", die helpt het verlies van een moeder bespreekbaar te maken.
- Reveil werd ondersteund bij de afsluiting van de lokale troostacties in Troosthoofdstad Nieuwpoort, waarbij artiesten een eerbetoon brachten aan geliefden die wij missen.
- De vereniging Zorgmier wil al haar buurtwoners, maar in het bijzonder kinderen, een rustig plekje bieden voor hun pijn en rouw en richtte daartoe met de steun van het DELA Fonds een troosttuin in.
- Bijscholing van leerkrachten om leerlingen beter te begeleiden bij een overlijden dankzij een nieuw opleidingsaanbod van 'Missing You'.
- Eleonoor ontzorgt dankzij een donatie gezinnen in de week na een overlijden door gezonde maaltijden aan te bieden. Meer dan 270 vrijwilligers, verspreid over Vlaanderen, staan klaar om te koken met liefde, en bordjes vol troost te bieden.



Verslag Groepsdirectie

## Persoonlijk afscheid in ontwikkeling

In 2025 waren er in Nederland iets meer dan 173.000 sterfgevallen (2024: 172.000). Wij hebben bijna 42.000 uitvaarten mogen verzorgen en circa 45.000 crematies.

In België stierven in 2025 net als in 2024 circa 112.000 personen. Wij hebben bijna 13.000 uitvaarten mogen verzorgen en bijna 7.100 crematies. Het uitvaartbedrijf in België verzorgt overwegend uitvaarten van mensen die niet bij ons verzekerd zijn. Wij zetten in op versterking van de kruisbestuiving met de verzekeraar, want we zouden ook graag voor onze verzekerden de uitvaart verzorgen.

### Aantal verzorgde uitvaarten en uitgevoerde crematies

	2025	verschil	2024
<b>Uitvaarten</b>			
Nederland	41.723	-1.432	43.155
België	12.776	-217	12.993
<b>Totaal</b>	<b>54.499</b>	<b>-1.649</b>	<b>56.148</b>
<b>Crematies</b>			
Nederland	44.927	+100	44.827
België	7.094	-46	7.140
<b>Totaal</b>	<b>52.021</b>	<b>+54</b>	<b>51.967</b>

Er is in 2025 in Nederland een extra impuls gegeven aan het verbeteren van de samenwerking tussen verschillende afdelingen. We hebben ervoor gezorgd dat de prioriteiten in de keten nog meer gelijk zijn. Medewerkers gaan vaker met elkaar in gesprek en pakken samen verbeterpunten op. Deze versterkte samenwerking draagt direct bij aan een meer consistente en klantgerichte begeleiding van nabestaanden. Door kennis te delen, van elkaar te leren en gezamenlijk te investeren in kwaliteit, vergroten we niet alleen de interne verbinding, maar ook de waarde die we voor families creëren.

Vanuit deze visie op continue ontwikkeling kreeg het programma VUIST (Vakbekwaam Uitvaartverzorger In Stappen) een vervolg. De afgelopen periode zijn grote stappen gezet in het continu op niveau houden van vakbekwaamheid, zowel voor nieuwe medewerkers als voor collega's die al langer in dienst zijn. Door sterk te focussen op opleidingen en ontwikkeling creëren we een organisatie waarin vakmanschap niet alleen behouden blijft, maar continu groeit. Dit geeft onze medewerkers vertrouwen en rust en het biedt nabestaanden de zekerheid dat zij altijd worden begeleid door deskundige en betrokken professionals. We bleven in België inzetten op de ontwikkeling van onze collega's middels het leiderschapsprogramma en de Funerals Academy. We zetten hiermee in op autonomie, verbondenheid en competentie van alle medewerkers.

In een emotioneel zware periode zijn overzicht en duidelijkheid van onschatbare waarde. Voorafgaand aan het gesprek met de uitvaartverzorger kunnen nabestaanden zich rustig voorbereiden via een digitale omgeving, wat zorgt voor meer duidelijkheid en minder onzekerheid. Nabestaanden houden overzicht over de gemaakte afspraken en informatie rondom de uitvaart. Geen versnipperde communicatie, maar één plek waar alles samenkomt.

De afgelopen jaren zagen we in Nederland dat nabestaanden steeds meer afscheid willen nemen in een intieme en informele sfeer. Het afscheid kan daardoor nóg persoonlijker ingevuld worden. We bieden dan ook de mogelijkheid aan nabestaanden om zelf invulling te geven aan het gebruik van de ruimtes bij onze uitvaartlocaties. Het is nog steeds mogelijk om het afscheid traditioneel in te vullen met een auladienst gevolgd door een koffiekamer, maar bij enkele locaties is het mogelijk om te wisselen tussen een kleine aula en de naastgelegen brasserie, zonder strikte overgangsmomenten. Bij bijvoorbeeld het Elzenhuis gebeurt alles in een apart huisje in één en dezelfde ruimte, vergelijkbaar met een huiskamer: de plechtigheid, het samenzijn en de horeca vinden daar plaats in één ruimte. Dit concept wordt zeer gewaardeerd.

Ook bij de herinrichting van onze locaties houden we rekening met de behoefte aan kleine, intieme ruimtes voor diensten. Deze ruimtes bieden nabestaanden de mogelijkheid om in een ontspannen, huiselijke sfeer afscheid te nemen. Daarnaast wordt in deze herinrichtingen ook de brasserie meegenomen. Deze ruimte wordt steeds meer flexibel inzetbaar: niet alleen als horecagelegenheid, maar ook als locatie voor een dienst met een gesproken woord en aansluitend een borrel. Hierdoor is horeca ook een steeds grotere rol gaan spelen bij het afscheid nemen. Wij spelen hier met vernieuwde mogelijkheden op gebied van eten en drinken op in.

## Productontwikkeling

Vanuit signalen van leden en trends in de markt worden binnen DELA nieuwe producten en diensten ontwikkeld en geïmplementeerd. Door onderzoek en gesprekken met zowel leden als niet-leden worden de onderliggende behoeften verder in kaart gebracht. Op basis daarvan zijn concepten ontwikkeld en getest, zodat we stap voor stap konden verfijnen tot een product of dienst die daadwerkelijk waarde toevoegt.

Er zijn in 2025 in Nederland vier diensten ontwikkeld die geïntroduceerd zijn. Deze worden nu kleinschalig uitgerold om eventueel nog aan te kunnen passen.

- Ode aan het Leven: Dit is een warme samenkomst voor mensen die weten dat het einde nadert om bij elkaar te zijn met degenen die hen dierbaar zijn om herinneringen te delen, dankbaarheid uit te spreken en nog een keer bewust samen te zijn. DELA ontzorgt hierbij in de organisatie en het begeleiden van het moment.
- Grafonderhoud: Bij Grafonderhoud nemen wij de zorg uit handen rondom het graf van een dierbare. We zorgen dat het graf er netjes en verzorgd uitziet. Het geeft nabestaanden de mogelijkheid om het onderhoud uit te besteden, zodat ze zich geen zorgen over de staat van het graf hoeven maken.
- Online rouwsupport: Online Rouwsupport is een online platform voor jongeren tussen de 18 en 26 jaar die iemand verloren hebben. Jongeren vinden op dit platform steun en herkenning o.a. door een welzijnsscan, lotgenotenverhalen en het afnemen van online coaching.
- Nalatenschapsverzorger: De Nalatenschapsverzorger is een dienst waarmee nabestaanden de volledige afhandeling van een nalatenschap kunnen uitbesteden. Van administratie tot erfbelasting, alles wordt geregeld door één vast aanspreekpunt. Dit levert hen overzicht en rust in een emotioneel moeilijke periode.

Ook in België werd de dienstverlening verder ontwikkeld met een aantal initiatieven:

- Rouwwijzer: Een publiek rouwplatform dat helpt om rouw (beter) te begrijpen, bij jezelf en bij anderen.
- 3D geprinte urnen: twee types urnen, waaronder een urn uit duurzaam bio plastic.
- Mijn laatste wensen: In september ging de vernieuwde (digitale omgeving) 'Mijn laatste wensen' live. Met deze gratis tool die veilig en beschikbaar is voor iedereen, versterken we de verbinding tussen verzekeren en verzorgen van uitvaarten. Bezoekers van de digitale omgeving worden op een intuïtieve manier begeleid bij het invullen van hun wensen en kunnen bij elke stap inspiratie opdoen en waardevolle tips ontdekken. De veilige omgeving biedt mogelijkheden om wensen vast te leggen, te bewaren en te delen met naasten of een DELA-uitvaartondernemer.



Verslag Groepsdirectie

## Toekomstbestendig, betaalbaar en schaalbaar

Wij streven er als coöperatieve uitvaartverzekeraar naar om een betaalbare en waardige uitvaart voor iedereen mogelijk te maken. Een uitvaart van nu zal over dertig jaar aanzienlijk duurder zijn door inflatie. Daardoor stijgt de premie van een uitvaartverzekering meestal ieder jaar. Als coöperatie houden wij deze premiestijging zo laag mogelijk. Dat doen wij door de uitvaartkosten zo goed mogelijk te beheersen. Doordat wij eigen locaties voor uitvaarten hebben, hebben wij hier direct invloed op. Met onze sterke collectieve inkoopkracht en het beleggen van de inleg, houden wij uitvaartverzekeringen waardevast en de premies betaalbaar.

### Verzekeren

In 2025 hebben wij een bescheiden groei laten zien van het aantal verzekerden.

#### Aantal verzekerden per product ultimo jaar en aanwas

	2025	netto-aanwas	2024
Uitvaartplan	3.087.003	+20.295	3.066.708
Leefdoorplan	267.507	-7.284	274.791
Spaarplan	45.669	-2.636	48.305
Yarden (niet meer in verkoop)	861.717	-25.629	887.346
<b>Totaal Nederland</b>	<b>4.261.896</b>	<b>-15.254</b>	<b>4.277.150</b>
Uitvaartzorgplan	741.240	+33.411	707.829
Overig (niet meer in verkoop)	262.056	-7.656	269.712
<b>Totaal België</b>	<b>1.003.296</b>	<b>+25.755</b>	<b>977.541</b>
Aktiv leben	125.678	+10.140	115.538
Sorgenfrei leben	97.183	+13.080	84.103
Overig (niet meer in verkoop)	118.341	-3.569	121.910
<b>Totaal Duitsland</b>	<b>341.202</b>	<b>+19.651</b>	<b>321.551</b>
<b>Totaal</b>	<b>5.606.394</b>	<b>+30.152</b>	<b>5.576.242</b>

In Nederland hebben wij te maken met een daling. De DELA UitvaartPlan-portefeuille groeide, maar de Yarden-portefeuille krimpt doordat deze niet in actieve verkoop is en er wel sterfte plaatsvindt onder deze verzekerden. In 2025 lag de focus van DELA met betrekking tot DELA LeefdoorPlan op de migratie van de portefeuille naar het nieuwe digitale platform. In de competitieve markt voor overlijdensrisicoverzekeringen resulteerde dit in een relatief beperktere commerciële inzet gedurende deze periode. Tevens blijft de belastingdiscussie rond box 3 een remmende factor voor de vraag naar ons spaarproduct.

We hebben klanten de mogelijkheid geboden tot een 'Goed Geregeld Check', zodat zij hun wensen en regelingen op een passend moment kunnen herijken. Daarmee krijgen zij zeer snel inzichtelijk in hoeverre zij hun verzekering en uitvaartwensen 'goed geregeld' hebben. In 2025 zijn alle Yarden-pakketpolishouders nogmaals geïnformeerd over de afspraken die tijdens de overname van Yarden in 2021 over hun polis zijn gemaakt.

In België werpt de uitgewerkte distributiestrategie haar vruchten af en zien wij een mooie groei. In 2025 mochten wij onze miljoenste Belgische verzekerde verwelkomen. Een mijlpaal waar we trots op zijn. Er was ook veel aandacht voor de ontwikkeling van het nieuwe verzekeringsproduct: het Nalatenschapzorgplan. Dit product zorgt voor een goed geregelde nalatenschap en biedt dierbaren financiële zekerheid, zodat ze met een gerust hart verder kunnen. Dit product wordt in 2026 geïntroduceerd.

Ook in Duitsland hebben we, ondanks de mindere economische omstandigheden, een lichte groei kunnen realiseren. Tegelijk zien we dat de concurrentie toeneemt. Vanuit het groeiperspectief gaan we in beheerste stappen onze distributie verder versterken.

## Financieel

### Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat is het resultaat dat wordt behaald uit de kernactiviteiten. Dit is het resultaat voor beleggingsrendement (exclusief het deel dat is gealloceerd aan het operationeel resultaat), bijzondere baten en lasten, winstdeling en belastingen. Het operationeel resultaat steeg in 2025 met € 12,0 miljoen naar € 65,9 miljoen.

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	verschil	2024
<b>Verzekeraar</b>			
Premieopbrengsten	774.505	30.563	743.941
Beleggingsopbrengsten gealloceerd aan het operationeel resultaat	220.581	15.622	204.959
Verzekeringstechnische lasten	-705.816	-23.622	-682.194
Technische marge	289.270	22.563	266.706
Apparaatskosten	-175.717	-9.896	-165.821
Acquisitiekosten	-22.675	-2.428	-20.247
<b>Operationeel resultaat verzekeraar</b>	<b>90.878</b>	<b>10.239</b>	<b>80.638</b>
<b>Uitvaartbedrijf</b>			
Omzet uitvaartbedrijf	428.366	10.830	417.536
Inkoopkosten	-156.525	777	-157.302
Brutomarge uitvaartbedrijf	271.841	11.607	260.234
Apparaatskosten	-274.820	-17.386	-257.434
Financiële baten en lasten	-307	32	-339
<b>Operationeel resultaat uitvaartbedrijf</b>	<b>-3.286</b>	<b>-5.747</b>	<b>2.461</b>
<b>Operationeel resultaat Coöperatie</b>	<b>-21.675</b>	<b>7.501</b>	<b>-29.176</b>
<b>Operationeel resultaat DELA Groep</b>	<b>65.916</b>	<b>11.993</b>	<b>53.923</b>

Het resultaat van de verzekeraar bedroeg € 90,9 miljoen en steeg hiermee met € 10,2 miljoen ten opzichte van 2024. Dit wordt vooral verklaard door de gestaag groeiende portefeuille en premieverhoging.

Het resultaat van het uitvaartbedrijf daalde van een positief resultaat van € 2,5 miljoen in 2024 naar een negatief resultaat van € 3,3 miljoen. Dit wordt vooral verklaard door hogere personeelskosten in combinatie met een lager aantal uitvaarten.

Het resultaat van de coöperatie bedraagt in totaal minus € 21,7 miljoen (2024: - € 29,1 miljoen). Dit betreft voornamelijk kosten voor activiteiten voor de coöperatie en groepsfuncties. Het resultaat is verbeterd door de acquisitie van DFW Group B.V. en lagere kosten voor holding- en stafafdelingen.

## Premie-aanpassing

Zo'n 55 procent van de verzekerden heeft het Nederlandse DELA UitvaartPlan (DUP). De premieverhoging van deze verzekering per 1 januari 2026 bedraagt 5,00 procent (vorig jaar per 1 januari 2025: 5,84 procent). Dit is gelijk aan de verwachte inflatie van de uitvaartkosten per 1-1-2026.

Als de kosten van de uitvaart wegens inflatie stijgen, moet er ook meer premie betaald worden over de voorgaande jaren. Deze extra premie over het verleden noemen we backservicekosten. Dit jaar volgt hier echter geen premieverhoging uit. We hebben de backservicekosten namelijk dit jaar volledig kunnen financieren uit de toegekende winstdeling. Ook is er geen sprake van additionele premieverhoging, de premiemaatregel genoemd. De totale premieverhoging per 1 januari 2026 blijft dan ook gelijk aan de inflatie van de uitvaartkosten.

## Ontwikkeling technische voorzieningen

De technische voorzieningen inclusief voorziening winstdeling en na aftrek van geactiveerde acquisitiekosten en herverzekering zijn toegenomen met € 563,8 miljoen. De technische voorzieningen op onze balans zijn gebaseerd op vaste grondslagen zoals een rekenrente. De impact van hogere of lagere marktrentes en/of inflatie is daarom niet in deze balanspositie zichtbaar. Op marktwaarde (Solvency II) daalden de technische voorzieningen met € 210,5 miljoen. Door deze ontwikkelingen is de overwaarde op de technische voorzieningen toegenomen zoals blijkt uit de toereikendheidstoets.

## Beleggingsresultaat

Over 2025 was het netto beleggingsrendement 5,7 procent positief (2024: 6,8 procent positief). Het rendement op aandelen bedroeg 15,8 procent en op vastrentende waarden 3,4 procent. Op de beleggingen in vastgoed is een rendement van 1,0 procent behaald. Op infrastructuur en land- en bosbouw is een rendement van respectievelijk 3,3 procent en 1,4 procent behaald.

De waarde van onze beleggingsportefeuille fluctueert door ontwikkelingen op de financiële markten. Wij beleggen met een specifiek doel: het realiseren van voldoende rendement om ook in de toekomst een waardige uitvaart te kunnen garanderen tegen een zo laag mogelijke premie. Door de aard van de verzekeringen (in de meeste gevallen: uitkeren bij overlijden) zijn de verplichtingen langlopend. Door een gecalculeerd risico te accepteren in onze beleggingsstrategie, kunnen we over de jaren heen het benodigde resultaat behalen. Schommelingen in de waarde van onze beleggingsportefeuille zijn een consequentie van dit beleid.

## Dekkingsgraad

De dekkingsgraad drukt de marktwaarde van de beleggingen uit in procenten van de marktwaarde van de gegarandeerde verplichtingen en hangt hiermee af van factoren als rente-, sterfte- en kostenontwikkelingen. De dekkingsgraad bedroeg aan het begin van het verslagjaar 200 procent en eindigde in 2025 op 241 procent. Door de combinatie van gestegen rente en aanpassing aan de Solvency II-rekenregels steeg de dekkingsgraad met 30 procentpunten. Door ontwikkelingen in de verzekeringsportefeuilles steeg de dekkingsgraad met 4 procentpunten. Beleggingsopbrengsten resulteerden in 7 procentpunten stijging.

Het verloop van de dekkingsgraad in %-punt:

	Primo	Drukkend effect	Verruimend effect	Ultimo
Primo	200%			
Overige ontwikkelingen		0%		
Rentestijging en aanpassing aan Solvency II-rekenregels		0%	30%	
Ontwikkelingen verzekeringsportefeuille			4%	
Beleggingsresultaat			7%	
			41%	
Ultimo				241%

## Winstdeling

Voor de financiële gezondheid van onze coöperatie is het evenwicht tussen een gezonde solvabiliteit, voldoende eigen vermogen en winstdeling van belang. In 2025 kwam de winstdeling uit op € 264,8 miljoen (2024: € 281,2 miljoen). De uitvaartkosteninflatie was 5,00 procent (2024: 5,84 procent). We bleken dit jaar, mede doordat de gemiddelde dekkingsgraad hoog was, in staat te zijn om 100 procent winstdeling te geven aan polishouders van het DELA UitvaartPlan in Nederland en 87 procent voor de polishouders van het uitvaartproduct in België.

Bedragen x € 1.000	2025	2024	2023	2022	2021
Toegekend	264.798	281.247	249.224	43.654	5.940

## Solvabiliteitsratio

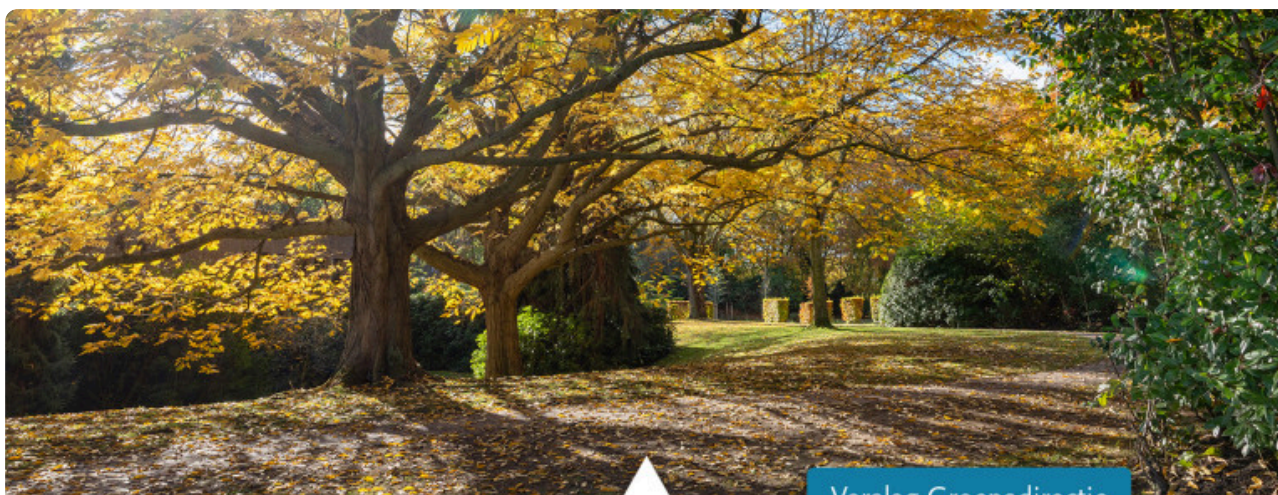
DELA bepaalt de solvabiliteit op basis van Solvency II, vandaar de naam Solvency II-ratio. Het gaat hier om Europese rekenregels waarbij voor het bepalen van de solvabiliteit rekening wordt gehouden met de risico's die in de balans van de verzekeraar zijn opgenomen.

De solvabiliteitsratio is gestegen van 200 procent naar 213 procent ultimo jaar en blijft robuust.

De Solvency II-ratio daalde met 10 procentpunten door ontwikkelingen in beleggingsopbrengsten, aandelenmarkten, rente en inflatie. Ontwikkelingen in de verzekeringsportefeuille gedurende 2025 zorgden voor een daling van de ratio met 4 procentpunten. Aanpassing van verzekeringstechnische parameters zorgde voor een stijging met 3 procentpunten. Met ingang van 2025 zijn alle verzekeringsactiviteiten in Nederland belast, ongeacht of de polissen worden beheerd op ons hoofdkantoor in Nederland of op één van de bijkantoren in Duitsland of België. Dat heeft een positieve impact op de mitigerende werking van belasting en daardoor steeg de Solvency-II ratio met 7 procentpunten. Overige modelwijzigingen, waaronder aanpassing van de dekkingsgraad aan Solvency II-rekenregels, zorgden voor een stijging met 17 procentpunten.

Het verloop van de solvabiliteitsratio in %-punt:

	Primo	Drukkend effect	Verruimend effect	Ultimo
Primo	200%			
Aanpassing economische parameters (rente, inflatie, volatiliteit), assetmix en beleggingsopbrengsten		-10%		
Ontwikkeling verzekeringsportefeuille		-4%		
		<u>-14%</u>		
Aanpassing verzekeringstechnische parameters			3%	
Overige ontwikkelingen			24%	
			<u>27%</u>	
Ultimo				213%



Verslag Groepsdirectie

## Op weg naar verdere verduurzaming

DELA Groep neemt haar verantwoordelijkheid voor een duurzame toekomst serieus. We willen open en duidelijk laten zien wat wij doen. Daarom beschrijven wij in dit duurzaamheidsverslag welke stappen DELA zet en hoe wij werken aan duurzaamheid.

Ondanks dat de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) dit rapportagejaar niet verplicht is voor DELA, rapporteren wij al zoveel mogelijk volgens deze regels. Zo blijven wij transparant en bereiden wij ons goed hierop voor. Wij hebben dit verslag zorgvuldig opgesteld, maar de onafhankelijke accountant heeft het niet beoordeeld. De accountant heeft als onderdeel van de jaarrekeningcontrole wel het gesprek met ons gevoerd om te bepalen waar DELA staat in de voorbereiding om vanaf boekjaar 2027 een CSRD-compliant verslag te publiceren.

Eén van de belangrijkste componenten van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS's) is de dubbele materialiteitsanalyse. Deze analyse identificeert de materiële duurzaamheidskwesties op drie gebieden: milieu, sociaal en governance die relevant zijn voor ons bedrijf, onze waardeketen en onze stakeholders. Deze identificatie omvat het beoordelen van de mogelijke impact van onze activiteiten op het milieu en de mensen, de risico's die duurzaamheidskwesties voor ons vormen en de kansen die duurzaamheidsinitiatieven kunnen creëren.

In overeenstemming met de materialiteitsanalyse rapporteren wij over de volgende onderwerpen:

- Algemene toelichtingen
- Klimaatverandering
- Duurzaam materiaalgebruik
- Persoonlijke dienstverlening
- Privacy
- Goed werkgeverschap
- Zakelijk gedrag

DELA heeft in 2025 verdere stappen gezet in het versterken van haar duurzaamheidsaanpak, onder andere door deze volledig te integreren in de nieuwe strategische koers 2026-2030. De komende jaren richt ons duurzaamheidsprogramma zich vooral op het vergroten van het welzijn van onze klanten met onze dienstverlening, het reduceren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, het verduurzamen van ons materiaalgebruik en meer diversiteit. Daarnaast blijven we werken aan een betrouwbare duurzaamheidsverantwoording.

We hebben de volgende concrete resultaten behaald in 2025:

- De klanttevredenheid (NPS) bleef hoog: de NPS voor verzekeren steeg naar 55 en voor uitvaart bleef deze stabiel op 77. Hiermee overtroffen we de gestelde doelen van 51 en 76.
- De CO<sub>2</sub>-uitstoot scope 1 en 2 is 42% lager dan het basisjaar. De uitstoot van onze beleggingen per miljoen geïnvesteerd vermogen is 43% lager dan het basisjaar. Dit toont aan dat we goed op weg zijn naar ons doel van 50% CO<sub>2</sub>-reductie in 2030.

- Om onze ambitieuze doelen op gebied van duurzaam materiaalgebruik te behalen, hebben we afgelopen jaar een transitieplan met concrete maatregelen uitgewerkt gericht op minder en duurzamer materiaalgebruik en betere afvalscheiding. Het effect van deze maatregelen verwachten we in de komende jaren.
- De medewerkerstevredenheid (eNPS) bleef met 30 eveneens hoog, maar wel onder ons doel van 39. We hebben daarnaast een beleid en een actieplan opgesteld om meer divers te worden.

## Algemeen

### Basis en grondslagen voor het duurzaamheidsverslag

DELA heeft op het niveau van de coöperatie een geconsolideerde duurzaamheidsverslag opgesteld. Wij hanteren dezelfde consolidatiekring als voor de jaarrekening. DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. valt zelfstandig onder de reikwijdte van de CSRD, maar maakt gebruik van de vrijstelling op basis van artikel 19a en rapporteert daarom niet zelfstandig.

#### Opzet duurzaamheidsverslag

DELA heeft vastgesteld welke thematische ESRS'en van toepassing zijn op basis van de geïdentificeerde materiële impacts, risico's en kansen. Deze omvatten E1 Klimaatverandering, E5 Materiaalgebruik en circulaire economie, S1 Eigen personeel, S4 Consumenten en eindgebruikers en G1 Zakelijk gedrag, naast ESRS 2 Algemene toelichtingen. Er zijn geen bedrijfsspecifieke thema's. Vervolgens is een analyse uitgevoerd om per materieel onderwerp te bepalen welke kwalitatieve informatie en prestatie-indicatoren gerapporteerd moeten worden. In de bijlage duurzaamheidsverslag staat de referentietabel, waarin per ESRS-onderdeel is aangegeven waar de informatie in het verslag vindbaar is.

Het duurzaamheidsverslag bevat mogelijk niet elke impact, elk risico en elke kans die elke individuele stakeholder (groep) belangrijk kan achten op basis van de eigen specifieke inschatting.

#### Waardeketen versus eigen organisatie

Wij hebben de materiële impacts, risico's en kansen bepaald op basis van de gehele waardeketen van zowel uitvaarten als verzekeringen. Ons gerapporteerde beleid, maatregelen en doelen hebben vooral betrekking op onze eigen organisatie. Voor de thema's klimaatverandering en duurzaam materiaalgebruik richten wij ons beleid, maatregelen en doelen ook op de keten. Wij rapporteren over maatstaven die alleen betrekking hebben op de prestaties van onze eigen organisatie, met uitzondering van de scope 3 CO<sub>2</sub>-uitstoot.

#### Gerapporteerde maatstaven

De te rapporteren maatstaven zijn afkomstig uit onze informatiesystemen en van leveranciers en andere bronnen. Als er geen informatie beschikbaar is, gebruiken wij sectorgemiddelden. Deze gegevens zijn verzameld, beoordeeld en geconsolideerd door onze afdeling Group Control. De lijnverantwoordelijken hebben de uitkomsten gereviseerd.

Indien er sprake is van een gewijzigde maatstaf ten opzichte van voorgaande rapportage of een materiële fout in voorgaande perioden dan rapporteren wij hierover bij de betreffende maatstaf. De bijlage grondslagen geeft een volledig overzicht van de definities voor onze duurzaamheidsmaatstaven, inclusief details over de gebruikte gegevens en schattingen.

#### Gehanteerde tijdshorizonten

Wij hebben de materiële impacts, risico's en kansen beoordeeld op de korte, middellange en lange termijn. De korte termijn beslaat de verslagperiode van één jaar. Omdat duurzaamheidskwesties vaak pas op langere termijn materieel worden, vraagt de aard van deze onderwerpen om een toekomstgerichte benadering in de rapportage. Voor toekomstgerichte rapportage in dit duurzaamheidsverslag hanteren wij in lijn met de ESRS de volgende definities:

- Korte termijn: 1 jaar;
- Middellange termijn: 1 tot 5 jaar;
- Lange termijn: meer dan 5 jaar.

#### Financiële effecten duurzaamheidsimpacts

De financiële effecten van het managen van materiële impacts zijn geïdentificeerd en worden gerapporteerd onder maatregelen indien het aanzienlijke bedragen betreft. Dit betreft uitsluitend de verwachte kosten voor het klimaattransitieplan. Die financiële effecten zijn beperkt, vormen naar verwachting geen risico voor de continuïteit van de organisatie en vereisen ook anderszins

geen aanpassing van strategie of bedrijfsmodel.

### Betrouwbaarheid duurzaamheidsverslag

Afgelopen jaar hebben wij de totstandkoming van de duurzaamheidsrapportage geïntegreerd in de bestaande controlesystemen rondom externe verslaggeving. Dit betekent dat wij het beleid en het proces hebben aangepast en waar nodig interne controles hebben ingericht. De interne controles richten zich vooral op het beoordelen van data op plausibiliteit, een extra controle op verwerking en bewerking van data en het laten goedkeuren van onderdelen van het verslag door de lijnverantwoordelijken. De groepsdirectie keurde het duurzaamheidsverslag vervolgens goed als onderdeel van het totale jaarverslag.

Zowel financiële als duurzaamheidsrapportages hebben hetzelfde governancekader. De Auditcommissie bewaakt het financiële en duurzaamheidsrapportageproces. De beoordeling van de risico's, de interne controles en hun operationele effectiviteit vinden tevens plaats in de Risicocommissie. Deze taken staan duidelijk beschreven in de reglementen van beide commissies, goedgekeurd door de rvc.

## Strategie en duurzaamheidsdoelen

Ons bedrijfsmodel richt zich op het aanbieden van een breed scala aan verzekeringsproducten en diensten rondom uitvaarten, afgestemd op de specifieke behoeften van klanten in Nederland, België en Duitsland. Wij zetten hiervoor diverse financiële en niet-financiële middelen in. Deze middelen omvatten bijvoorbeeld onze medewerkers, grondstoffen zoals hout, bloemen, papier en katoen en bedrijfsmiddelen zoals bedrijfswagens, gebouwen en kantoorbenodigdheden, maar ook financiële middelen als de ontvangen premies. Dit alles draagt bij aan een langdurige waardecreatie.

Wij bieden onder andere natura-uitvaartverzekeringen en spaarverzekeringen in Nederland, kapitaal-uitvaartverzekeringen in alle drie de landen, en overlijdensrisicoverzekeringen in Nederland en Duitsland. Hiermee zorgen wij voor een gevarieerd aanbod dat tegemoetkomt aan verschillende culturele en financiële voorkeuren. De ontvangen premies worden belegd om de premie-inflatie voor onze verzekerden zoveel mogelijk te beperken. In de upstream waardeketen van verzekeren werken wij samen met leveranciers van producten en diensten, zoals IT- en facilitaire diensten, en met vermogensbeheerders.

Ook bieden wij uitgebreide dienstverlening rondom uitvaarten in zowel Nederland als België. Wij ondersteunen nabestaanden bij het regelen van een uitvaart, ongeacht of de overledene bij ons, bij een andere verzekeraar of helemaal niet verzekerd is. In de upstream waardeketen werken wij samen met leveranciers van diensten zoals rouwvervoer en facilitaire diensten, en met leveranciers van producten zoals uitvaartkisten, bedrijfskleding en crematieovens.

Dit jaar hebben er geen significante wijzigingen plaatsgevonden in ons product- en dienstenaanbod. Meer informatie over ons bedrijfsmodel is terug te vinden in het verslag van de groepsdirectie.

Ons algemene duurzaamheidsdoel is om positieve impacts te vergroten, negatieve impacts te verkleinen, duurzaamheidskansen te benutten en duurzaamheidsrisico's te beheersen. In onze strategie houden wij rekening met de impact die DELA heeft op klanten en medewerkers. Wij hebben afgelopen jaar een nieuwe strategische koers voor 2026-2030 geformuleerd waarin duurzaamheid is geïntegreerd.

Wij streven naar hoge klant- en medewerkerstevredenheid en handelen integer. Wij committeren ons aan het Klimaatakkoord van Parijs en willen het gebruik van materialen verminderen en duurzamere opties gebruiken. Deze duurzaamheidsdoelen sluiten aan bij onze kernactiviteiten van verzekeringen en uitvaarten. De gewenste groei van onze kernactiviteiten kan leiden tot vergroting van onze positieve impacts, maar ook vergroting van de negatieve. Denk aan meer materiaalgebruik en meer CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van het verzorgen van meer uitvaarten.

In onderstaande tabel staan de onderdelen van de strategie van DELA die betrekking hebben op duurzaamheidsthema's, met aandacht voor de belangrijkste (toekomstige) uitdagingen en belangrijkste oplossingen of projecten die in het kader van duurzaamheid worden geïnitieerd.

Strategie	Duurzaamheidsthema	Projecten	Uitdagingen
Leidend in ons vakgebied en ondersteuning biedend in belangrijke laatste levensfase	Persoonlijke dienstverlening Goed werkgeverschap Zakelijk gedrag	Productontwikkeling Bevlogen medewerkers Gastgerichte hospitalitycultuur	Meer diversiteit en (technologische) mogelijkheden leiden tot uiteenlopende wensen en voorkeuren  Intensivering concurrentie door disruptie, consolidatie en fragmentatie
Reductie CO2	Klimaatverandering	Klimaattransitieplan	Netcongestie en bouwvergunningen
Duurzame materialen	Duurzaam materiaalgebruik	Plan duurzaam materiaalgebruik	Belangenafweging tussen welzijn van verschillende stakeholders, bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende kosten

## Afstemming met stakeholders

DELA heeft dagelijks te maken met uiteenlopende stakeholdergroepen, waaronder leden, klanten, medewerkers, leveranciers en partners. Een open en regelmatige dialoog met hen is voor DELA een essentieel onderdeel van onze dagelijkse activiteiten.

Stakeholderbetrokkenheid is structureel verankerd in onze manier van werken en vormt een belangrijke bouwsteen voor ons als organisatie. In 2025 hebben wij onze stakeholderdialogen verder verfijnd om de opgehaalde inzichten beter en consistentier te benutten bij strategische keuzes en bij de uitvoering van onze langetermijnambities. Daarbij maken wij onderscheid tussen een proactieve dialoog over thema's die van belang zijn voor onze strategische koers en de reguliere dialoog die plaatsvindt via afdelingen en medewerkers in het dagelijks contact met stakeholders.

In het volgende overzicht staat hoe wij met stakeholders in dialoog gaan.

Stakeholders	Betrokkenheid	Invulling
Klanten: leden, verzekerden*, nabestaanden, gasten en bezoekers	Via Coöperatiepanel en Vertrouwenscommissie Via algemene vergadering Via klanttevredenheidsonderzoeken	Enkele keren per jaar Tenminste 2 x per jaar Continu
Medewerkers in loondienst	Via werkbelevingsonderzoeken Via ondernemingsraden  Voortgangsgesprekken op individueel niveau door verantwoordelijke managers	Jaarlijks Minstens 4 x per jaar overleg tussen (groeps)directie en OR Continue dialoog
Inhuur/externen**	Gesprekken op individueel niveau door verantwoordelijke managers of contractmanagers	Continue dialoog en bij contractverlenging
Leveranciers	Gesprekken op individueel niveau door contractmanagers	Continue dialoog en bij contractverlenging
Joint ventures en deelnemingen	Gesprekken door lijnverantwoordelijke	Minimaal jaarlijks
Intermediairs	Gesprekken door accountmanagers	Minimaal jaarlijks
Ondernemers bij uitvaartcentra/ crematoria	Gesprekken op individueel niveau door locatiemanagers	Continu
Partners uitvaartzorg	Gesprekken door verantwoordelijke	Minimaal jaarlijks

\* Hieronder vallen de verzekeringsnemers, verzekerden en depositanten. Voor de leesbaarheid van het verslag gebruiken wij de term 'verzekerden'.

\*\* In de ESRS'en worden dit 'medewerkers niet in loondienst' genoemd, zowel arbeidskrachten die via uitzend- en detachingsbureaus worden ingehuurd als zelfstandigen.

De proactieve dialoog wordt planmatig, in nauw overleg met functioneel verantwoordelijken en op basis van de input van stakeholders zelf ingevuld. Hierbij wordt gekeken naar zaken als onderwerp, timing, werkwijze om zo goed en efficiënt mogelijk deze dialoog in te vullen.

In 2025 hebben we mede de input uit de materialiteitsanalyse, de terugkoppeling van leveranciers en de reguliere gesprekken gebruikt om onze strategische prioriteiten en duurzaamheidsaanpak aan te scherpen. Interviews met leden van het coöperatiepanel, de bijeenkomsten van de algemene vergadering en leveranciersgesprekken vormden daarbij belangrijke

bronnen. In onze reguliere dialoog met leveranciers zetten wij onder andere in op het adresseren van klimaatverandering en het gezamenlijk optimaliseren van de persoonlijke dienstverlening aan klanten.

De (groeps)directie en raad van commissarissen krijgen periodiek inzicht in de belangen en verwachtingen van stakeholders. Zij ontvangen informatie over klantfeedback, de materialiteitsanalyse, leveranciersevaluaties en uit de verschillende dialoogmomenten, zoals de algemene vergadering en het Coöperatiepanel.

In 2026 blijven we stappen zetten in de dialoog met onze stakeholders. We zorgen ervoor dat stakeholders op een vaste manier worden betrokken en dat hun input binnen de organisatie wordt gedeeld. Daardoor gebruiken we de waardevolle feedback vaker en consistent in onze besluitvorming. Met deze stappen willen we de samenwerking met onze stakeholders verder versterken.

## Totstandkoming materiële impacts, risico's en kansen

DELA streeft ernaar om eens per vijf jaar een uitgebreide dubbele materialiteitsanalyse uit te voeren, zodat deze aansluit bij de strategiecycclus. Bij een significante organisatorische wijziging of verandering in de bedrijfscontext voeren wij de uitgebreide materialiteitsanalyse echter het daaropvolgende jaar uit. In 2024 hebben wij een uitgebreide materialiteitsanalyse afgerond.

Jaarlijks voeren wij een review uit om te beoordelen of de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse nog passend zijn. Hiervoor hebben wij in 2025 de volgende zaken in de analyse verwerkt:

- een analyse van materiële thema's van soortgelijke bedrijven;
- verkregen input van stakeholders;
- organisatiewijzigingen, te weten de nieuwe strategische koers en de acquisitie van DFW Group B.V.

Daarnaast hebben wij in 2025 beleid opgesteld waarin is opgenomen met welke frequentie wij de dubbele materialiteitsanalyse uitvoeren, welk proces wij daarvoor doorlopen en wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft.

In de materialiteitsanalyse hebben wij de belangen van belangrijke stakeholders meegenomen, zoals leveranciers, medewerkers, verzekerden, bezoekers en de natuur. DELA maakt een integrale afweging tussen de belangen van al deze stakeholders. Als onderdeel van de dubbele materialiteitsanalyse zijn de rvc, groepsdirectie en directies geïnformeerd over de geïdentificeerde stakeholders en hun duurzaamheidsimpacts. De opvattingen van medewerkers (via ondernemingsraden) en leden (via de algemene vergadering en Vertrouwenscommissie) zijn gedeeld met de groepsdirectie.

Bij de materialiteitsanalyse doorlopen wij het volgende proces:



### Stap 1: Identificatie van stakeholders

Onze interne projectgroep van experts analyseerde de stakeholders. Wij concludeerden dat onze leden, klanten, medewerkers, leveranciers en de natuur de belangrijkste getroffen stakeholders zijn. Dit is niet gewijzigd in 2025.

### Stap 2: Waardecreatie en inzicht in de ketens, te weten: verzekeren en uitvaarten

Voor beide kernactiviteiten zijn de waardeketens uitgewerkt met daarin de belangrijkste actoren, zowel upstream als downstream.

Omdat in 2025 DFW Group B.V. is overgenomen en dit bedrijf werkzaam is in een andere branche te weten de productie en het onderhoud van crematoriumapparatuur, is hiervoor een separate waardeketen in kaart gebracht. Bij de analyse van de duurzaamheidsthema's van deze waardeketen zijn geen aanvullende materiële thema's, impacts, risico's of kansen aan de orde gekomen. Daarom lichten we deze waardeketen in het duurzaamheidsverslag niet verder toe.

### **Stap 3: Opstellen longlist van mogelijk materiële topics**

Wij starten de materialiteitsanalyse met een longlist van thema's, samengesteld uit de standaardthema's uit ESRS, materiële thema's van peers, literatuur en interviews met intern specialisten en stakeholders. Uit de review van 2025 zijn geen aanvullende thema's gekomen.

### **Stap 4: Beoordelen mogelijk materialiteit van de longlist**

Wij beoordeelden de lijst van thema's uit stap 3 met behulp van interne experts, aanvullende onderzoeken en cijferanalyses op potentiële materiële positieve/negatieve impacts, risico's en/of kansen. Wij voerden een aparte analyse uit om de potentiële materiële impacts van onze beleggingsportefeuille te beoordelen.

### **Stap 5: Formuleren van impacts, risico's en kansen**

Wij beschreven de mogelijke impacts, risico's en kansen concreet voor de onderwerpen die in stap 4 als materieel werden geïdentificeerd. Wij gebruikten hiervoor interne expertise en input uit stakeholderdialogen.

### **Stap 6: Prioritering van materiële thema's**

Wij beoordeelden de materialiteit van elke impact, risico en kans met behulp van interne expertise en input uit stakeholderdialogen. Voor de methodiek zie 'toelichting prioritering'.

Om de materiële impacts van een beleggingsportefeuille vast te stellen beoordelen verzekeraars over het algemeen of zij bovengemiddeld veel beleggingen hebben in een bepaald land of een sector met materiële (veelal negatieve) impact. Deze beoordelingen worden voornamelijk door interne professionals en externe deskundigen gemaakt. Er is nog steeds weinig kwantitatieve data beschikbaar over ESG-aspecten, met uitzondering van CO<sub>2</sub>-data. Onze beleggingsportefeuille is met het oog op risicospreiding en rendementseisen zeer goed gespreid. Op basis van deze spreiding concluderen wij dat wij met onze beleggingen alleen een materiële impact hebben op het thema klimaatverandering.

Voor het bepalen van de waarschijnlijkheid en omvang van het duurzaamheidsrisico in de beleggingsportefeuille is gebruik gemaakt van de uitkomsten van de periodieke ORSA. In de ORSA controleren wij of onze strategie bestand is tegen de effecten van duurzaamheidsrisico's in de beleggingsportefeuille.

Risicospecialisten beoordeelden of financiële en niet-financiële risico's geïdentificeerd in ons risicomanagementsysteem, toegevoegd moesten worden en of materiële impacts leiden tot aanvullende duurzaamheidsrisico's. Dit resulteerde niet in aanvullende materiële duurzaamheidsrisico's.

Uiteindelijk identificeerden wij 14 materiële impacts, risico's en kansen, gegroepeerd in 6 materiële thema's.

### **Stap 7: Stakeholderconsultatie**

Wij bespraken de vastgestelde materiële thema's en bijbehorende impacts, risico's en kansen ook met verschillende stakeholdergroepen. De eerste groep zijn onze klanten, vertegenwoordigd door de vertrouwenscommissie en de leden van de algemene vergadering. Eerder vroegen wij de algemene vergadering via een enquête om de mogelijk materiële thema's te beoordelen en eventuele ontbrekende thema's aan te dragen. Ook bespraken wij deze thema's in een dialoogsessie met de vertrouwenscommissie. In 2025 bespraken wij vervolgens het duurzaamheidsverslag 2024 in de algemene vergadering.

De tweede groep betreft onze medewerkers, vertegenwoordigd door de ondernemingsraden van Nederland en België. Wij valideerden in 2024 ook bij hen de potentiële duurzaamheidsthema's. In 2025 bespraken we het duurzaamheidsverslag met de Nederlandse ondernemingsraad en kwamen bij beide ondernemingsraden materiële duurzaamheidsthema's ter sprake in de reguliere overleggen met de (groeps)directie.

In 2025 zijn we gestart om met een aantal van onze leveranciers na te denken over thema's die ons gezamenlijk raken, bijvoorbeeld klimaatverandering en duurzaam materiaalgebruik. Het komend jaar geven we hier een vervolg aan. Dit is een aanvulling op de reguliere contactmomenten die wij met onze leveranciers onderhouden.

De verkregen informatie verwerkten wij in de stappen 3 tot en met 6 van de dubbele materialiteitsanalyse.

**Stap 8: Goedkeuring en afronding**

De dubbele materialiteitsanalyse en de geïdentificeerde impacts, risico's en kansen zijn eind 2025 door de groepsdirectie opnieuw goedgekeurd.

**Toelichting prioritering materiële impacts, risico's en kansen**

Wij hebben alle impacts beoordeeld op basis van vijf criteria: schaal, reikwijdte, herstelbaarheid (bij negatieve impact), ernst, en waarschijnlijkheid. Dit resulteert in een eindscore. Ook hebben wij risico's en kansen beoordeeld op waarschijnlijkheid en omvang, wat ook leidt tot een score.

**1. Schaal**

De schaal meet hoe zwaar of gunstig de impact is voor mens en milieu, op een schaal van 1 tot 5:

1. Verwaarloosbaar
2. Minimaal
3. Gemiddeld
4. Significant
5. Ernstig

**2. Reikwijdte**

Reikwijdte beschrijft hoe breed de impact zich uitstrekt. Bij milieu-impacts gaat het om de omvang van de milieuschade of de geografische perimeter. Voor menselijke impacts kijken wij naar het aantal mensen dat negatief wordt beïnvloed. Wij beoordelen dit op een schaal van 1 tot 5, met specifieke categorieën voor stakeholders en maatschappij/natuur:

1. <1% van de stakeholders | verwaarloosbaar
2. 1-5% van de stakeholders | lokaal
3. 5-50% van de stakeholders | regionaal
4. 50-90% van de stakeholders | nationaal
5. 90% van de stakeholders | mondiaal

**3. Herstelbaarheid**

Herstelbaarheid bepaalt of en in hoeverre negatieve impacts kunnen worden gereduceerd, oftewel of het milieu of de getroffen personen in hun oorspronkelijke toestand kunnen worden hersteld. Wij gebruiken hiervoor een schaal van 1-makkelijk te herstellen, 3-met moeite te herstellen of 5-niet te herstellen.

**4. Ernst van de impact**

Wij berekenen de ernst van een negatieve impact als het gemiddelde van schaal, reikwijdte en herstelbaarheid. Bij positieve impacts is de ernst het gemiddelde van schaal en reikwijdte.

**5. Waarschijnlijkheid**

Waarschijnlijkheid geeft de kans aan dat een impact, risico of kans zich voordoet, uitgedrukt op een schaal van 1 tot 5:

1. 0% Extreem onwaarschijnlijk
2. 25% Onwaarschijnlijk
3. 50% Mogelijk
4. 75% Waarschijnlijk
5. 100% Extreem waarschijnlijk

**6. Omvang van kansen en risico's**

De omvang meet het effect op de financiële positie van de onderneming op verschillende termijnen, op een schaal van 1 tot 5:

1. <14 miljoen
2. 14-139 miljoen
3. 139-348 miljoen
4. 348-1.045 miljoen
5. >1.045 miljoen

**7. Score**

Wij berekenen de score van een impact als het gemiddelde van de ernst en, bij potentiële impacts, de waarschijnlijkheid. De score voor risico's of kansen is het gemiddelde van de omvang en de waarschijnlijkheid. Wij hebben de drempelwaarde voor materialiteit vastgesteld op een score van 3,0. Impacts, risico's en kansen die deze score of hoger bereiken, beschouwen we als materieel vanwege hun impact of financiële significantie.

## Materiële impacts, risico's en kansen

Uit de materialiteitsanalyse blijken de volgende materiële thema's.



Het subthema 'bescherming klokkenluiders' is in de review van de materialiteitsanalyse komen te vervallen. Na analyse van de materiële impacts, kansen en risico's van soortgelijke bedrijven en verkregen input uit stakeholderconsultatie hebben wij de materialiteit van deze impact opnieuw beoordeeld en geconcludeerd dat dit wel belangrijk maar niet materieel is.

Hieronder volgt een korte toelichting op de impacts, risico's en kansen van deze thema's.

**Klimaatverandering:** DELA heeft negatieve impact op het milieu als gevolg van haar CO<sub>2</sub>-uitstoot en die van de ketenpartners. Ook het hoge energiegebruik in ons uitvaartbedrijf heeft een negatieve impact. CO<sub>2</sub>-uitstoot draagt bij aan de opwarming van de aarde. Daarnaast hebben wij negatieve impact door te beleggen in investeringsobjecten met een negatieve impact op het milieu door CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het enige materiële duurzaamheidsrisico is het risico dat de waarde van de beleggingsportefeuille daalt door klimaatverandering. In het hoofdstuk 'beheerste risico's' wordt gepresenteerd hoe dit risico als onderdeel van marktrisico zich verhoudt tot de andere risicocategorieën van DELA.

**Duurzaam materiaalgebruik:** DELA gebruikt producten en grondstoffen voor verzekeren en het verzorgen van uitvaarten. Het gebruik van grondstoffen en het produceren van afval heeft een negatieve impact op het milieu. Belangrijke materialen in onze dienstverlening zijn uitvaartkisten, papier, rouwbloemen en bedrijfskleding.

**Persoonlijke dienstverlening:** Wij hebben een positieve impact op het welzijn van onze klanten. We willen ondersteuning bieden voor, tijdens en na het overlijden én aan kwaliteit van leven in brede zin: fysiek, sociaal en emotioneel, van mensen en hun naasten.

**Privacy:** Als wij de persoonsgegevens van onze klanten niet goed beschermen, kan dat een negatieve impact hebben op hun welzijn.

**Goed werkgeverschap:** Wij hebben een positieve impact op het welzijn van onze medewerkers door goede arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden. Toch kan het werk, vooral in de uitvaartsector, potentiële negatieve impact hebben als gevolg van een verstoorde werk-privébalans, mentaal en fysiek belastend werk en agressie. Bovendien hebben wij potentiële negatieve impact op het welzijn van (potentiële) vaste medewerkers als gevolg van onvoldoende aandacht voor diversiteit en inclusie.

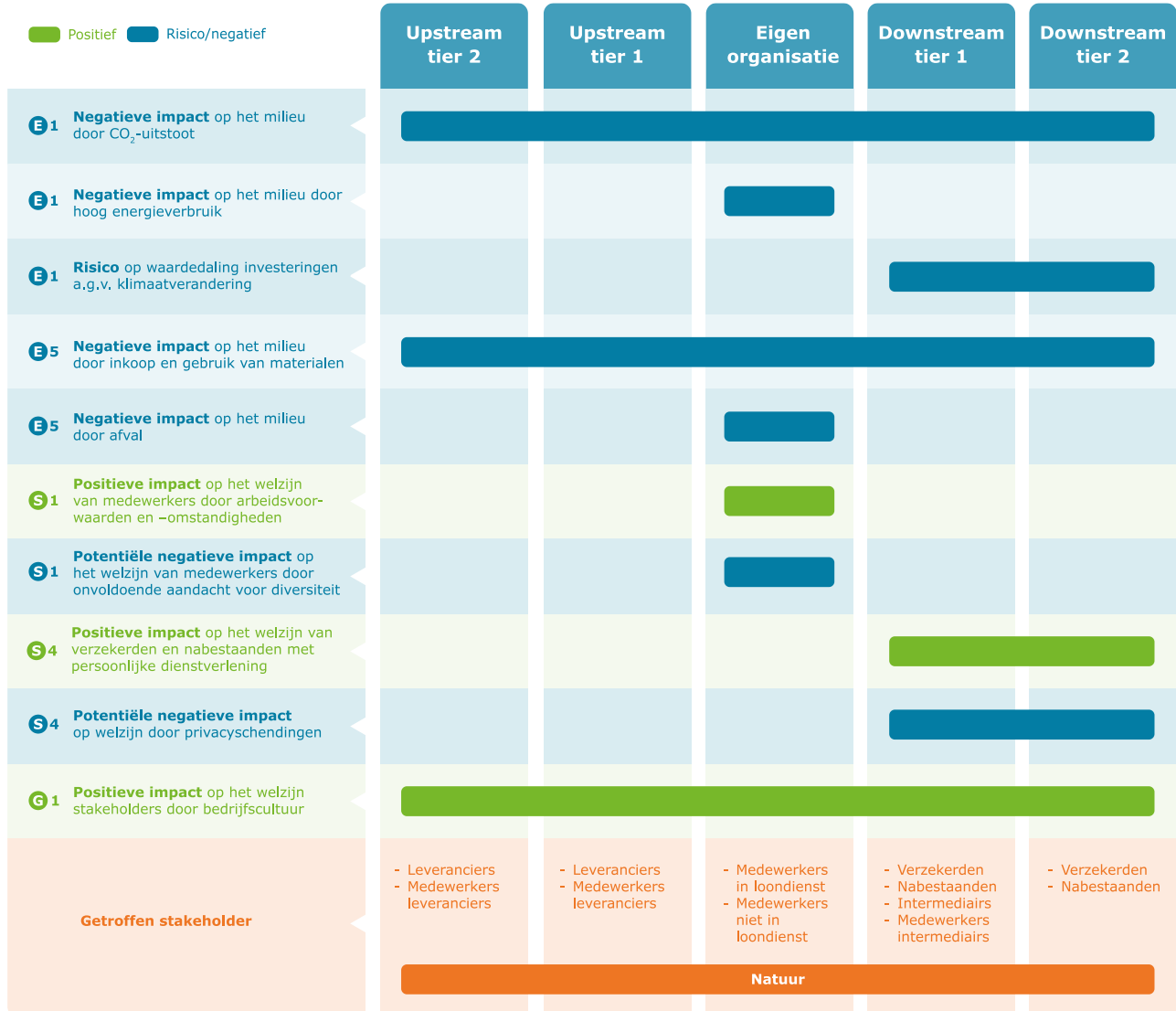
**Zakelijk gedrag:** Wij hebben een positieve impact op onze stakeholders door onze bedrijfscultuur.

DELA is bij de materiële impacts betrokken via haar eigen activiteiten, via de inkoop van diensten en producten van haar leveranciers (upstream), via intermediairs (downstream) en andere uitvaartverzorgers die gebruik maken van onze locaties en diensten (downstream).

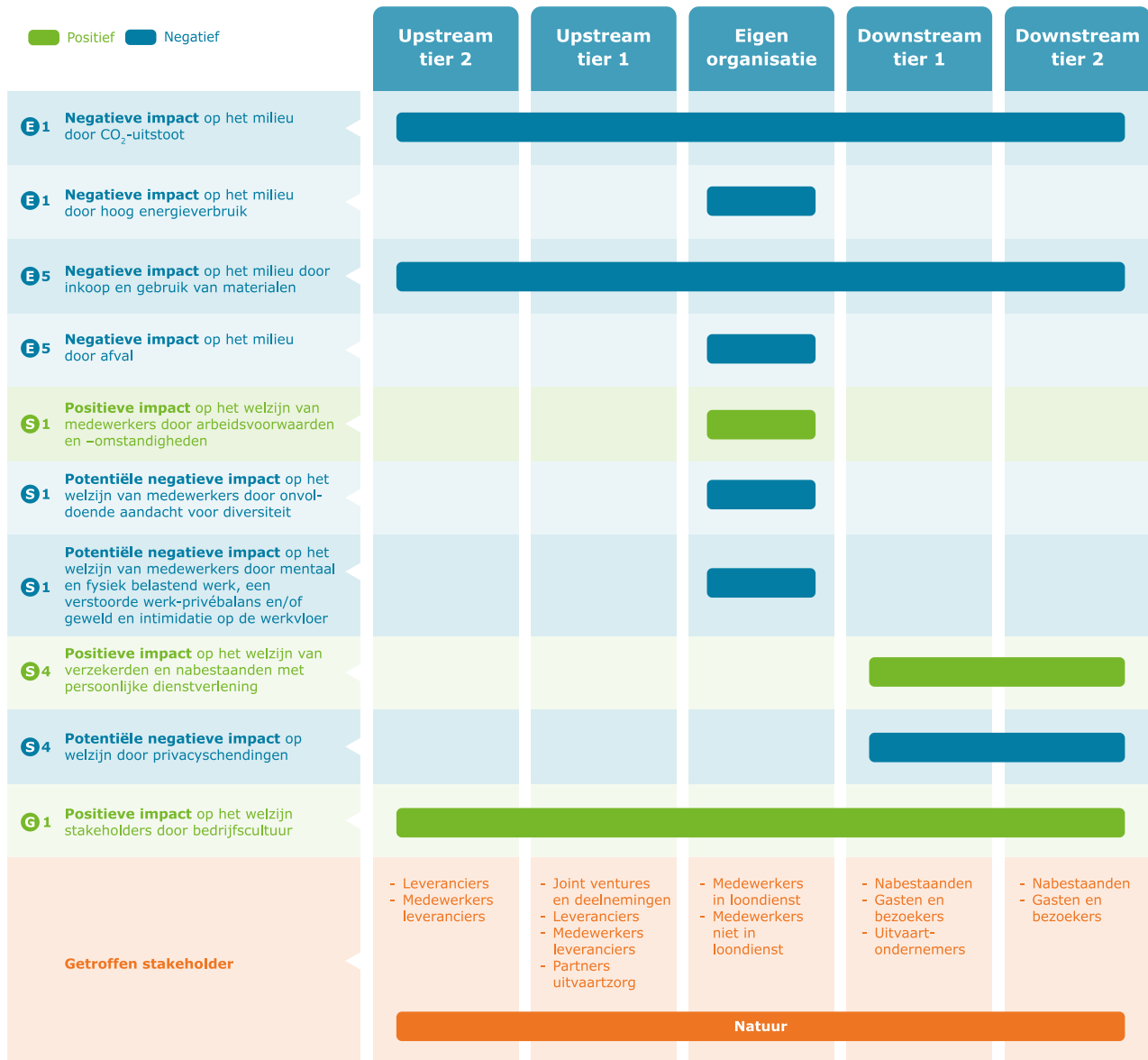
Ons bedrijfsmodel sluit aan bij de belangen van onze leden, verzekerden en nabestaanden. Wij kunnen onze positieve impact vergroten en de negatieve impact verkleinen zonder ons bedrijfsmodel aan te hoeven passen. Omdat wij geen significante wijzigingen in onze strategie of ons bedrijfsmodel doorvoeren, verwachten wij dat alle materiële effecten zich kunnen voordoen op korte, middellange en lange termijn.

De impacts en het risico zijn als volgt in de waardeketen geconcentreerd inclusief de stakeholders die hierdoor getroffen kunnen worden:

**Waardeketen verzekeren**



**Waardeketen uitvaarten**



**Managen van impacts, risico's en kansen**

In dit duurzaamheidsverslag wordt per materieel thema gerapporteerd op welke wijze de geïdentificeerde materiële impacts en het risico worden beheerd (beleid, doelen, maatregelen en middelen en resultaten). In algemene zin managet het leidinggevend orgaan de materiële impacts, risico's en kansen, zoals gedelegeerd door de groepsdirectie. De directieteams voeren dit uit via verschillende afdelingen. Specialisten ondersteunen hen bij deze onderwerpen.

Voor het managen van de duurzaamheidsimpacts, risico's en kansen beschikken wij over diverse beleidsstukken. Tenzij anders vermeld, is dit beleid niet afgestemd op internationaal erkende instrumenten zoals de UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs), de Verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie en de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen.

In de strategische koers 2026-2030 zijn de langetermijndoelen opgenomen, waaronder ook die voor duurzaamheidsthema's. Elk jaar wordt door de groepsdirectie een kaderbrief opgesteld waarin de voorgestelde kaders voor het volgend jaar staan gespecificeerd. Vervolgens maken de directies jaarplannen waarin zij gedetailleerd beschrijven welke doelen zij nastreven en welke activiteiten zij zullen ondernemen. Deze jaarplannen worden mede gebaseerd op input van de managementteams, die bijvoorbeeld kunnen aangeven welke middelen en ondersteuning nodig zijn om de gestelde doelen te realiseren. Interne experts ondersteunen hierbij. Zo ontstaat er een samenhangend en doelgericht plan dat de hele organisatie richting geeft.

Jaarlijks worden de definitieve jaarplannen met daarin de doelen voor het aankomende jaar en bijbehorende projecten besproken met een vertegenwoordiging van de medewerkers, namelijk de ondernemingsraden (OR's). Aangezien Duitsland geen OR kent, worden hier jaarplannen met alle medewerkers gedeeld en besproken. Ook wordt het jaarplan van DELA Groep gedeeld met de leden van de algemene vergadering.

Monitoring en beheersing van verschillende duurzaamheidsthema's gebeurt via regelmatige, periodieke rapportages op business unit- en groepsniveau. Directies worden maandelijks geïnformeerd over belangrijke inzichten van klanten en medewerkers via rapportages over NPS, eNPS en verzuim. Elk kwartaal wordt de voortgang op de maatregelen uit het klimaattransitieplan gerapporteerd. Deze rapportages zijn bedoeld voor leidinggevende, bestuurs- en toezichhoudende organen. De afdelingen rapporteren maandelijks en elk kwartaal aan de directies. Daarnaast sturen de directies maand- en kwartaalrapportages naar de groepsdirectie. De groepsdirectie rapporteert vervolgens aan de rvc. Komend jaar wordt ook stuurinformatie op de voortgang van het transitieplan duurzaam materiaalgebruik en het actieplan diversiteit ingericht.

Verder toetsen wij in de periodieke ORSA of de actuele strategie bestand is tegen de impact van duurzaamheidsrisico's in de beleggingsportefeuille. Bij trigger events, zoals bijvoorbeeld belangrijke overnames, wordt een ad-hoc ORSA uitgevoerd waarin dit opnieuw wordt getoetst.

## Governance rondom duurzaamheid

De governancestructuur van DELA omvat de rvc, groepsdirectie en directieteams. In het governance charter van DELA is de governance rondom besluitvorming vastgelegd. In dit charter staan de regels voor de verschillende gremia en de verdeling van bevoegdheden.

De rvc heeft drie rollen: de toezichhoudende rol, de adviesrol en de werkgeversrol voor de statutaire bestuurders binnen de groepsdirectie. De rvc ziet erop toe dat klantgerichte waarden en belangen centraal staan in de bedrijfsvoering en houdt toezicht op de werking van de interne risicobeheersings- en controlsystemen, waaronder voor zakelijk gedrag. In de remuneratie- en benoemingscommissie van de rvc komen de thema's goed werkgeverschap en zakelijk gedrag specifiek aan de orde. In de auditcommissie van de rvc wordt de externe duurzaamheidsverslaggeving besproken.

De groepsdirectie is gezamenlijk verantwoordelijk voor de strategie, structuur en resultaten, waaronder die van de duurzaamheidsthema's. Ook zorgt zij voor toereikende waarborgen op het gebied van zakelijk gedrag en integer handelen. Zij legt verantwoording af aan de rvc en de algemene vergadering over de uitvoering van haar taken. Beleid voor heel DELA Groep wordt goedgekeurd door de groepsdirectie. Voor alle materiële thema's is een verantwoordelijke aangewezen binnen de groepsdirectie.

De directies voeren samen met de groepsdirectie de dagelijkse leiding van DELA uit, implementeren en realiseren de bedrijfsstrategie, managen de materiële impacts, risico's en kansen, versterken de innovatiekracht en verbeteren de klantgerichtheid. Een directieteam keurt beleid goed dat binnen hun bevoegdheden valt en alleen voor het betreffende bedrijfsonderdeel geldt. Voor alle materiële impacts, risico's en kansen zijn een of meer verantwoordelijken aangewezen binnen de directieteams.

Bij de samenstelling van de rvc, de groepsdirectie en de directies zorgen wij voor een goede balans in kennis, ervaring, opleiding en perspectieven. Dit zorgt ervoor dat wij besluiten kunnen nemen vanuit verschillende invalshoeken. De groepsdirectie bestaat uit twee statutaire groepsdirecteuren en drie niet-statutaire groepsdirecteuren, waarvan één functie nog vacant is. DELA kent geen onafhankelijke bestuurders. Onze groepsdirectie is 50% vrouwelijk en 50% mannelijk en daarmee wordt voldaan aan de diversiteitsnorm van minimaal 30 procent voor zowel vrouwen als mannen. In het leidinggevend orgaan worden de medewerkers vertegenwoordigd door de HR-directeur. In de rvc zitten momenteel twee commissarissen namens de leden. In de algemene vergadering is sprake van regionale vertegenwoordiging om lokale inzichten en belangen mee te nemen in onze beslissingen.

De groepsdirectie heeft brede ervaring in de financiële sector en kennis van relevante wet- en regelgeving, waaronder ook op het gebied van zakelijk gedrag. Ons beleid voor deskundigheid en geschiktheid is gebaseerd op de Beleidsregel Geschiktheid 2012 van De Nederlandsche Bank. Daarnaast toetsen wij de geschiktheid om leiding te geven aan sleutelfuncties in de Solvency II regelgeving, zoals riskmanagementfuncties, het actuaariaat en de internal auditfunctie.

In algemene zin, borgen leidinggevende-, bestuurs- en toezichhoudende organen hun deskundigheid door permanente educatie onder andere op het gebied van cyberveiligheid, Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), ethiek en risicomanagement. Bovendien wordt jaarlijks het functioneren van de groepsdirectie en de rvc geëvalueerd alsook het aftreden en

herbenoemen van commissarissen, en het toepassen van het werving- en selectiebeleid bij nieuwe benoemingen. Kennis en expertise op gebied van duurzaamheid, en dan met name de milieuthema's, wordt opgebouwd door middel van opleiding en kennisoverdracht door externe en interne deskundigen.

In 2025 hebben de directies, de groepsdirectie, de raad van commissarissen en hun commissies op verschillende duurzaamheidsthema's aanvullende actie ondernomen. Er is opnieuw aandacht aan de dubbele materialiteitsanalyse en verantwoording over duurzaamheid in het jaarverslag besteed. Daarnaast werkten ze aan het uitbreiden en opvolgen van het transitieplan voor klimaatverandering, ze stelden een transitieplan voor duurzaam materiaalgebruik vast en beleid en actieplan op gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Het beloningsbeleid en de resultaten van werkbelevingsonderzoeken werden zorgvuldig besproken, net als de resultaten van klanttevredenheidsonderzoeken. Verder richtten ze zich op het aanpakken van duurzaamheidsrisico's en het verfijnen van het maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid.

Bij DELA is geen sprake van een koppeling tussen duurzaamheidsprestaties (waaronder prestaties op gebied van CO<sub>2</sub>-reductie) en variabele beloning. Uitzondering hierop is DELA België, waar een variabel beloningssysteem van kracht is. Hier kan tot 10,5% van het vaste salaris als variabele beloning worden toegekend, afhankelijk van het behalen van specifieke doelen, zoals een minimaal resultaat op klanttevredenheid (NPS), dat wordt gezien als een duurzaamheidsprestatie. De OR van DELA België wordt jaarlijks betrokken bij het vastleggen van de jaarlijkse doelstellingen voor de variabele beloning (CAO 90). Toezichhoudende- en bestuursorganen ontvangen bij DELA geen variabele beloning.

Voor meer informatie over onze governance, zie het hoofdstuk Een sterke en heldere governance in het verslag groepsdirectie.

## Due diligence in de waardeketen

Due diligence vormt een doorlopend proces dat aan onze bedrijfsvoering ten grondslag ligt. Het kan aanleiding geven tot veranderingen in de strategie, het bedrijfsmodel en de bedrijfsactiviteiten. Hieronder vatten wij kort samen waar belangrijke informatie over due diligence in deze duurzaamheidsrapportage is terug te vinden:

Kernelementen van due diligence	Alinea's in het duurzaamheidsverslag
a) Due diligence integreren in governance, strategie en businessmodel	Strategie en duurzaamheidsdoelen Governance
b) Getroffen stakeholders betrekken bij alle belangrijke stappen van de due diligence	Afstemming met stakeholders Totstandkoming materiële impacts, risico's en kansen
c) Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	Totstandkoming materiële impacts, risico's en kansen
d) Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	Maatregelen in de uitwerking per thema
e) De effectiviteit van deze inspanningen monitoren en daarover communiceren	Afstemming met stakeholders Managen van impacts, risico's en kansen Maatregelen in de uitwerking per thema

Momenteel is ons inkoop- en uitbestedingsbeleid leidend voor onze relaties met en aanstelling van leveranciers. Bij materiële nieuwe samenwerkingen voeren wij een due diligence onderzoek uit. Hiermee controleren wij of er mogelijke misstanden, corruptie of niet-betalen van leveranciers verderop in de keten aanwezig zijn. Bestaande contracten worden continu gemonitord op voornamelijk betaalgedrag en sanctiewetgeving.

De MVO-inkoopcode (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) heeft een brede reikwijdte en vraagt leveranciers inclusief subcontractors deze code te onderschrijven. Hiermee verplichten leveranciers zich op een constructieve manier met MVO-aandachtgebieden om te gaan. Specifiek wordt verwezen naar arbeidsrechten en mensenrechten zoals deze zijn verwoord in de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties.

Bovendien staat in deze inkoopcode dat wordt verwacht dat de leveranciers het milieu respecteren en voldoen aan alle van toepassing zijnde (supra)nationale milieuwet- en regelgeving. Wij verwachten bovendien dat de leverancier zich houdt aan de van toepassing zijnde (supra)nationale mededingingswet- en regelgeving. Wij informeren nieuwe leveranciers over onze MVO-inkoopcode tijdens de selectieprocedure. Deze code is ook te vinden op onze website. Wel merken wij op dat in het verleden afgesloten lopende (lokale) contracten hier nog van kunnen afwijken.

Daarnaast is leveranciers- en contractmanagement een integraal onderdeel van onze inkoopfunctie en -processen. Dit voeren contractmanagers en inkopers continu uit naast de due diligence en onderschrijving van de MVO-inkoopcode.

DELA valt niet meer in de scope van de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).

# Milieu

## Klimaatverandering

Klimaatverandering is een belangrijke uitdaging en ook voor DELA. De effecten zijn de afgelopen jaren zichtbaarder geworden, zoals de stijgende temperatuur en frequenter voorkomende extreme weersituaties. De voortdurende toename van broeikasgassen in de atmosfeer, met CO<sub>2</sub> als grootste component, is een belangrijke bijdragende factor voor klimaatverandering. Wanneer wij in dit hoofdstuk spreken over CO<sub>2</sub>-uitstoot, dan refereren wij aan de uitstoot van alle broeikasgassen, ook wel bekend als CO<sub>2</sub>-equivalent (CO<sub>2</sub>e).

## Impacts, risico's en kansen

Klimaatverandering kan het gevolg zijn van en impact hebben op onze eigen kernactiviteiten, maar ook op onze waardeketen. In onze dubbele materialiteitsanalyse zijn drie materiële impacts en één risico geïdentificeerd op dit thema:

1. Negatieve impact op mens en milieu door CO<sub>2</sub>-uitstoot (klimaatmitigatie) van de eigen bedrijfsvoering;
2. Negatieve impact op mens en milieu door energiegebruik binnen de eigen bedrijfsvoering;
3. Negatieve impact op mens en milieu door CO<sub>2</sub>-uitstoot (klimaatmitigatie) van beleggen;
4. Risico dat de waarde van de beleggingsportefeuille daalt als gevolg van klimaatverandering.

### 1. CO<sub>2</sub>-uitstoot eigen bedrijfsvoering

CO<sub>2</sub>-uitstoot draagt bij aan de opwarming van de aarde. Ten behoeve van de beoordeling van de impact van DELA op gebied van klimaatverandering is de jaarlijkse CO<sub>2</sub>-uitstoot in kaart gebracht, inclusief de uitstoot in zowel de upstream- als downstreamwaardeketen. Op basis van deze analyse schatten wij in dat er sprake is van een actuele negatieve impact die op nationale schaal voorkomt en met moeite herstelbaar is. Na beoordeling blijkt dat er geen andere drukfactoren zijn binnen onze activiteiten of waardeketen die een significante klimaatimpact veroorzaken.

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze eigen bedrijfsvoering betreft onder andere de crematoria, kantoor- en uitvaartlocaties, en vervoer. Ook de upstream waardeketen, zoals de levering van producten en diensten aan DELA, of het zakelijk vervoer, dragen bij aan CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het grootste deel van de CO<sub>2</sub>-uitstoot is geconcentreerd in de uitvaartketen. Dit komt door het energie-intensieve crematieproces en de vele producten en diensten die bij een uitvaart horen. Onze CO<sub>2</sub>-uitstoot is een direct gevolg van onze kernactiviteiten.

### 2. Hoog energieverbruik eigen bedrijfsvoering

Energieverbruik heeft een substantiële impact op het milieu omdat het een druk legt op de totale beschikbare energiebronnen, zowel fossiel als hernieuwbaar, die eindig zijn. Bovendien leidt het gebruik van fossiele energie tot CO<sub>2</sub>-uitstoot.

DELA heeft een actuele negatieve impact op het milieu door het energieverbruik binnen de eigen bedrijfsvoering. Dit verbruik betreft onder meer de crematoria, kantoor- en uitvaartlocaties en vervoer in eigen beheer. Volgens de Europese Energy Efficiency Directive worden wij beschouwd als een grootgebruiker van energie. Het grootste deel van deze impact is verbonden aan de uitvaartketen, meer specifiek aan de uitvaartlocaties en het crematieproces.

### 3. CO<sub>2</sub>-uitstoot beleggingen

Onze beleggingsportefeuille kent een netto-uitstoot van CO<sub>2</sub>, die een negatieve impact heeft op mens en milieu. Op basis van onze beoordeling schatten wij in dat er sprake is van een actuele negatieve impact die op mondiale schaal voorkomt en met moeite herstelbaar is.

### 4. Risico waardedaling beleggingsportefeuille

De waarde van onze beleggingsportefeuille kan minder hard groeien of zelfs dalen door klimaatverandering. Dit betreft een transitierisico. Dit duurzaamheidsrisico is expliciet onderdeel van het bestaande marktrisico en systeemrisico dat wij al beheersen binnen onze beleggingsportefeuille. Dit risico is beoordeeld in de veerkrachtanalyse.

## Risico-inventarisatie

Binnen DELA wordt de financiële materialiteit van klimaatgerelateerde risico's primair beoordeeld op basis van de impact op de solvabiliteitspositie (Solvency II) van DELA. De eerste stap binnen dit proces is om te beoordelen welke entiteiten een materiële impact hebben op de solvabiliteitspositie. De volgende stap is dan om voor deze entiteiten de klimaatgerelateerde risico's te

inventariseren en waar mogelijk te kwantificeren.

Het resultaat uit de eerste stap laat zien dat alleen de entiteit DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (hierna: DELA Natura) een significante impact heeft op de solvabiliteit van DELA Groep. De overige entiteiten kennen uiteraard ook klimaatgerelateerde risico's, maar deze worden als gevolg van de beperkte impact op de solvabiliteitspositie als niet-materieel aangemerkt. De materiële risico's worden voor DELA Natura periodiek beoordeeld in de ORSA (Own Risk and Solvency Assessment).

## Veerkrachtanalyse

DELA voert jaarlijks een ORSA uit. Hierin wordt de veerkracht van de strategie en het businessmodel bepaald en voldoende bevonden wanneer de solvabiliteitspositie bestand is tegen de mogelijke impact van materiële risico's, waaronder klimaatverandering.

In voorgaande jaren zijn veerkrachtanalyses uitgevoerd voor verschillende klimaatrisico's. Voor de eigen bedrijfsactiviteiten zijn fysieke klimaatgevaaren beschouwd, zoals overstromingsgevaar, temperatuurstijging, temperatuurschommelingen en natuurrampen. Ook is een analyse uitgevoerd op het fysieke klimaatrisico voor de beleggingsportefeuille. Daarnaast zijn in deze analyses ook transitierisico's meegenomen, zoals de impact van veranderende wet- en regelgeving waaronder verplichte verduurzaming van de bedrijfsvoering of een toename van sterfteverwachtingen als gevolg van temperatuurstijgingen. In een veerkrachtanalyse wordt vastgesteld in hoeverre de bedrijfsactiviteiten blootgesteld kunnen zijn aan en gevoelig zijn voor deze klimaatgevaaren. Mede op basis van de resultaten van eerdere veerkrachtanalyses is in de materialiteitsanalyse vastgesteld dat er voor DELA één materieel klimaatrisico bestaat, namelijk het risico op waardedaling van de beleggingsportefeuille.

De meest recente uitgebreide analyse is uitgevoerd in 2023. Er is besloten dat wij eens in de 3 jaar een uitgebreide analyse uitvoeren op de impact van klimaatscenario's op de beleggingsresultaten, tenzij er significante wijzigingen hebben plaatsgevonden in richtlijnen vanuit de toezichthouder(s) of beschikbaarheid van data. Aanvullend voert DELA jaarlijks een gevoeligheidsanalyse uit op tegenvallend beleggingsrendement en dat kan getriggerd worden door klimaatrisico's.

### Veerkracht en scenario's

In 2023 is een uitgebreide veerkrachtanalyse uitgevoerd op het risico op waardedaling van de beleggingsportefeuille, waarbij gebruik gemaakt is van de klimaatscenario-dataset van ORTEC Finance. Deze klimaatscenario-dataset maakt gebruik van verschillende inputvariabelen om de impact van klimaatverandering op financiële markten te modelleren. Dit maakt de set geschikt om het risico op waardedaling van de beleggingsportefeuille te bepalen. De belangrijkste krachten en drukfactoren die opgenomen zijn als input in de scenario's zijn klimaatdata, macro-economische gegevens, beleidsinformatie en financiële gegevens. De scenario's houden rekening met zowel transitierisico's als fysieke risico's. Hierbinnen zijn zowel de acute fysieke risico's (bijvoorbeeld orkanen en overstromingen) als chronische fysieke risico's (bijvoorbeeld warmere gemiddelde temperaturen en stijging van de zeespiegel) meegenomen. Een beperking van het model is dat alle klimaatgerelateerde risico's, dus zowel fysiek als transitie, gecombineerd worden geëvalueerd. De belangrijkste beperkingen en uitsluitingen van de scenario's zijn dat transitierisico's van gedragsveranderingen, zoals veranderingen in levensstijl (bijvoorbeeld diëten met weinig vlees) of economische systemen (bijvoorbeeld circulaire economie) niet opgenomen zijn in deze scenario's. De dataset omvat de volgende 4 klimaatscenario's:

- Geordend net-zero (1,5°C): Er wordt aangenomen dat er zeer ambitieus beleid wordt ingevoerd om emissies te reduceren, dat de wereld relatief weinig impact ondervindt van acute fysieke risico's en dat de financiële markten niet materieel worden verstoord door transitie- en fysieke risico's;
- Ongeordend net-zero (1,5°C): Ook hier wordt uitgegaan van ambitieus beleid en lage fysieke risico's, maar klimaatrisico's worden abrupt ingeprijsd in 2025, wat leidt tot een verstoring op de financiële markten;
- Beperkte actie (2,8°C): Beleidsmakers nemen slechts gematigde maatregelen om klimaatverandering te beperken. Dit scenario kent hoge risico's door extreme weersomstandigheden en hoge temperaturen, met materiële gevolgen voor de financiële markten;
- Hoge opwarming (4,2°C): Er worden geen nieuwe beleidsmaatregelen ingevoerd tegen klimaatverandering en sommige bestaande maatregelen worden teruggedraaid. Dit scenario kent zeer hoge risico's door extreme weersomstandigheden en hoge temperaturen. Op de financiële markten treden in dit scenario de grootste verliezen op.

Het geordende net-zero scenario komt overeen met de beleidslijn die DELA volgt. Voor doorrekening van de scenario's is gerekend met een tijdshorizon van 40 jaar. Dat betekent dat de door DELA gestelde doelen binnen deze tijdshorizon vallen.

De veerkrachtanalyse toont aan dat DELA met betrekking tot de beleggingsportefeuille bestand is tegen de meeste klimaatscenario's. Alleen in het meest extreme scenario – waarin wereldwijd geen klimaatmitigatiemaatregelen worden genomen – daalt de solvabiliteit onder de wettelijke norm. Dit scenario wordt echter als onwaarschijnlijk beschouwd, gezien de huidige wereldwijde inspanningen om de temperatuurstijging te beperken.

Marktrisico's doen zich vrijwel nooit gelijktijdig en overal voor. Door beleggingen te spreiden over beleggingscategorieën, sectoren en regio's wordt het risico geminimaliseerd dat de gehele portefeuille wordt geraakt wanneer er negatieve marktontwikkelingen plaatsvinden. Daardoor draagt spreiding bij aan het mitigeren van de impact van marktrisico's. Achterblijvende beleggingsrendementen hebben weerslag op de premieontwikkeling voor onze polishouders. Onze strategie en ons businessmodel bieden volgens de doorrekening voldoende veerkracht tegen de risico's van klimaatverandering.

In 2025 hebben wij een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd, waarbij wij de impact van een beleggingsverlies van 15% door klimaatverandering hebben doorgerekend. Het beleggingsverlies heeft een weerslag op de premieontwikkeling voor onze polishouders. De resultaten bevestigen dat onze solvabiliteit net boven de wettelijke norm blijft, wat aansluit bij eerdere analyses. Hierdoor is een vervroegde, volledige doorrekening niet nodig.

## Beleid

Om de impacts en het risico te managen, hebben wij verschillende beleidsdocumenten: klimaatbeleid en beleggingsbeleid.

### Klimaatbeleid

In 2025 heeft DELA een klimaatbeleid vastgesteld, in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. Het Klimaatakkoord van Parijs is gebaseerd op uitgebreid wetenschappelijk onderzoek naar klimaatverandering, voornamelijk uitgevoerd door het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Ons klimaatbeleid richt zich op het verminderen van CO<sub>2</sub>-uitstoot (scope 1, 2 en 3). We schatten in dat deze aanpak ook leidt tot het verlagen van het (fossiele) energiegebruik in onze eigen bedrijfsvoering.

Het klimaatbeleid is van toepassing op meerdere onderdelen van de coöperatie:

- Eigen bedrijfsvoering, waarbij de aandacht uitgaat naar minder en duurzamer energiegebruik bij het uitvoeren van onze kernactiviteiten;
- Beleggingen, waarbij de klimaatstrategie een integraal onderdeel vormt van maatschappelijk verantwoord beleggen (het MVB-beleid);
- Waardeketen, waarbij aandacht is voor de bredere impact van de goederen en diensten die wij inkopen bij leveranciers en partners.

Wij zoeken naar een balans tussen de belangen van diverse stakeholders. Zo willen wij niet alleen onze CO<sub>2</sub>-uitstoot reduceren, maar ook de prijzen van onze dienstverlening betaalbaar houden en het welzijn van onze stakeholders positief blijven beïnvloeden. Wij maken daarom integrale afwegingen rondom de te nemen maatregelen om onze doelstellingen te behalen. In ons klimaattransitieplan hebben wij maatregelen zoveel mogelijk gekoppeld aan natuurlijke vervangmomenten. Zo voorkomen wij onnodige kosten door vervroegde afschrijvingen.

De groepsdirectie is eindverantwoordelijk voor het klimaatbeleid. In het klimaattransitieplan is opgenomen hoe wij concrete invulling geven aan het beleid.

### Beleggingsbeleid

Naast het klimaatbeleid hebben wij een beleggingsbeleid waarin is beschreven hoe wij met onze beleggingen een zo goed mogelijk rendement willen behalen tegen passende risico's. Wij hebben daarbij ook aandacht voor duurzaamheid. Daarom hebben wij een maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid (MVB-beleid) als integraal onderdeel van het beleggingsbeleid. Wij richten ons in het MVB-beleid vooral op het minimaliseren van negatieve effecten. Daarnaast investeren wij waar mogelijk in projecten met positieve impact, denk hierbij aan zorgvastgoed en bosbouw.

Het beleggingsbeleid en MVB-beleid zijn van toepassing op de gehele beleggingsportefeuille. Het beleggingsbeleid en MVB-beleid zijn goedgekeurd door de groepsdirectie en de rvc.

Wet- en regelgeving vormt de basis voor maatschappelijk verantwoord beleggen. Sinds 2015 onderschrijven wij de Principles for Responsible Investment (PRI). In de uitvoering van ons beleggingsbeleid houden wij ook rekening met de standaarden vanuit de Verenigde Naties zoals Global Compact Principles en Guiding Principles, maar ook de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen en de Duurzame ontwikkelingsdoelen (ook wel Sustainable Development Goals- SDGs genaamd). Door onderschrijving van deze standaarden verwachten wij van de bedrijven waarin wij beleggen dat zij hun activiteiten en strategieën in lijn te brengen met tien universeel aangenomen principes op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anti-corruptie.

Via onze website communiceren wij met polishouders en andere geïnteresseerden over ons MVB-beleid. Wij bieden zowel een samenvatting als het volledige beleid aan, aangevuld met diverse links en documenten met achtergrondinformatie over de codes en principes die DELA onderschrijft. Op de website zijn ook onze UN PRI- rapporten, de actuele uitsluitingenlijst, ons stembeleid en onze periodieke stem- en engagementrapportages te vinden. Ook communiceren wij met de betrokken vermogensbeheerders eventuele veranderingen in het beleid.

## Doelen

DELA committeert zich aan de doelen van het Klimaatakkoord van Parijs, waarbij wij onze broeikasgasemissies terugdringen naar netto-nul in 2050. In 2025 herijkten wij de reikwijdte van ons doel voor de eigen bedrijfsvoering. Het doel richt zich anno 2025 uitsluitend op scope 1 en 2 CO<sub>2</sub>-uitstoot, terwijl het zakelijk vervoer in de waardeketen buiten scope is geplaatst. Hiermee wordt een duidelijkere afbakening aangebracht naar de CO<sub>2</sub>-uitstoot waar DELA rechtstreeks invloed op heeft (scope 1 en 2). In het klimaattransitieplan is opgenomen welke maatregelen wij nemen om deze doelen te behalen.

Wij hebben de volgende doelen gesteld voor CO<sub>2</sub>-reductie.

	Basis- jaar	CO <sub>2</sub> -uitstoot basisjaar	Doel 2030	%	Doel 2050	%
Eigen bedrijfsvoering (scope 1, 2) <i>x 1 ton CO<sub>2</sub>e</i>	2021	15,807	7,903	-50%	1,581	-90%
Beleggingen (scope 3.15) <i>x 1 ton CO<sub>2</sub>e / € miljoen geïnvesteerd</i>	2019	144,0	72,0	-50%	0	-100%

Voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de eigen bedrijfsvoering (scope 1 en 2) betreft het een absoluut doel, gemeten als percentage van de emissies in het basisjaar. Wij streven naar netto-nul in 2050, waarbij wij maximaal 10% compensatie willen inzetten. Dit doel betreft 100% van de uitstoot in scope 1 en 2. Het betreft emissies, afkomstig van CO<sub>2</sub> en koudemiddelen (fluorkoolwaterstoffen). DELA stuurt op een absolute reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot ongeacht eventuele groei van de kernactiviteiten. Wij schatten in dat het huidige doel met bijbehorende maatregelen ook voldoende voortgang biedt op het gebied van (hernieuwbare) energie. Daarom hebben wij momenteel geen specifieke doelen vastgesteld voor het verlagen van het energiegebruik of de uitrol van hernieuwbare energie.

Voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de waardeketen (scope 3) stellen we uitsluitend een doel voor scope 3.15 beleggingen. Dit doel heeft betrekking op 98% van de onze uitstoot in scope 3. Het betreft een intensiteitsdoel, gemeten als reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot per miljoen geïnvesteerd vermogen. Hierbij nemen wij de scope 1 en 2 emissies mee van de bedrijven waarin geïnvesteerd wordt.

Voor onze eigen bedrijfsvoering hanteren wij 2021 als referentiejaar. Dit doen wij omdat vanaf dat jaar meetgegevens beschikbaar zijn op groepsniveau, de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2021 een reëel beeld geeft van onze omvang na de overname van Yarden, en omdat de bedrijfsvoering minder beïnvloed was door de COVID-pandemie vergeleken met 2020. Onze doelen zijn gebaseerd op de marktgebaseerde CO<sub>2</sub>-uitstoot. Voor de beleggingen (scope 3.15) hanteren wij 2019 als referentiejaar. Dit doen wij omdat in de financiële sector 2019 breed geaccepteerd is als basisjaar. Voor het bepalen van de broeikasgasemissies van onze investeringen volgen wij de PCAF methodiek (Partnership for Carbon Accounting Financials); de internationale standaard voor financiële instellingen. De PCAF-methodiek adviseert het vroegste jaar te kiezen waarin volledige en betrouwbare data beschikbaar is. Voor DELA is dat 2019.

Voor het bepalen van de doelen op klimaatmitigatie heeft DELA de richtlijnen van de internationaal erkende Science Based Targets initiative (SBTi) gevolgd. Omdat er geen sectorale benchmark beschikbaar is, is gebruik gemaakt van SBTi als economiebreed scenario. SBTi schrijft een lineaire jaarlijkse afname van scope 1 en 2 CO<sub>2</sub>-uitstoot van 4,2% voor in de eerste vijf tot tien jaar. Dit doel wordt beschouwd als wetenschappelijk onderbouwd in lijn met het beperken van opwarming van de aarde tot 1,5 °C in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. De gestelde doelen voldoen aan deze richtlijn; het DELA-doel is een jaarlijkse lineaire vermindering van 5,6% per jaar. De doelen zijn niet ingediend ter toetsing bij het SBTi. Het volgen van hun richtlijnen vinden wij momenteel voldoende.

## Klimaattransitieplan

Het klimaattransitieplan zet concreet uiteen wat er nodig is om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot succesvol terug te dringen. De groepsdirectie is gezamenlijk verantwoordelijk voor de inhoud en de implementatie van dit plan. Het klimaattransitieplan richt zich op het reduceren van broeikasgasemissies in scope 1, 2 en 3 zoals gedefinieerd in het Greenhouse Gas (GHG) Protocol. In 2024 stelden wij voor het eerst een klimaattransitieplan op, dat zich richtte op de eigen bedrijfsvoering. In 2025 breidden wij het plan uit met doelen, maatregelen en middelen voor CO<sub>2</sub>-uitstoot binnen de beleggingen (scope 3.15). Het klimaattransitieplan richt zich op de waardeketens van DELA voor zowel uitvaart als verzekeren.

Wij maken in het klimaattransitieplan onderscheid tussen korte en middellange termijn of lange termijn. Elk jaar stellen wij een gedetailleerde planning op voor de belangrijkste maatregelen van de komende vijf jaar, dus de korte en middellange termijn. Voor de lange termijn is een minder gedetailleerde planning opgesteld, die echter wel aantoont dat alle maatregelen tegen 2050 gereed zullen zijn. Elk kwartaal wordt de voortgang van de maatregelen gemonitord. De planning van maatregelen wordt jaarlijks bijgewerkt en met een extra jaar verlengd, zodat wij altijd een vijfjarige horizon van gedetailleerde plannen behouden.

Hieronder volgt de verdere toelichting voor de uitwerking van het klimaattransitieplan, eerst voor de eigen bedrijfsvoering en vervolgens voor beleggen.

Na een grootschalige renovatie is op 14 februari 2025 crematorium Heezerveen feestelijk geopend door burgemeester Teun Heldens. De opening werd gemarkeerd door de onthulling van het 3,5 meter hoge cortenstalen kunstwerk van Helen Vergouwen.

Onthulling beeld van Helen Vergouwen door burgemeester Teun Heldens en collega Marjo Feijen die in die maand haar 40-jarig jubileum vierde.



## Klimaattransitieplan eigen bedrijfsvoering

Het klimaattransitieplan voor de eigen bedrijfsvoering richt zich op het terugdringen van CO<sub>2</sub>-uitstoot in gebouwen en vervoer in eigen beheer gericht op Nederland en België. De omvang van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Duitsland is minimaal, waardoor we in het transitieplan geen maatregelen hebben opgenomen voor Duitsland.

Gebouwen en crematieovens zijn de belangrijkste activa met significante locked-in broeikasgasemissies. De emissies zijn terug te dringen door gebouwen gasloos te maken en de crematieovens op aardgas te vervangen door elektrische ovens. In het klimaattransitieplan zijn deze activa allemaal opgenomen. DELA kent geen producten met potentiële locked-in broeikasgasemissies. Het transitieplan voor de eigen bedrijfsvoering houdt momenteel geen rekening met nieuwe technologieën. Wel is alkalische hydrolyse (resomeren) een mogelijke aanvulling, zodra de wetgeving in Nederland of België dit toestaat. Bovendien wordt bij een renovatie van een gebouw gekeken naar de dan geldende 'best practice' qua techniek, bijvoorbeeld op het gebied van koudemiddelen in warmtepompen. Er zijn geen Nature-based Solutions binnen het huidige klimaattransitieplan.

Het klimaattransitieplan en de bijbehorende maatregelen zijn verankerd in het bedrijfsplan, de jaarplannen van de verschillende afdelingen, het budget en de financiële meerjarenprognose. De uitvoering van de maatregelen binnen het plan is belegd bij de functioneel verantwoordelijken binnen de bestaande governancestructuur. Wij zijn van mening dat de maatregelen uit het klimaattransitieplan geen materiële impact hebben op onze medewerkers.

## Decarbonisatiehefbomen eigen bedrijfsvoering

Om ons klimaattransitieplan te laten slagen, hebben wij drie belangrijke decarbonisatiehefbomen vastgesteld. Een decarbonisatiehefboom is een strategische actie of maatregel die een groot en meetbaar effect heeft op het verlagen van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### 1. Clusteren activiteiten of verkoop gebouwen

Wij sturen op een efficiënte vastgoedportefeuille; dit betekent dat wij op de juiste plekken de juiste panden hebben. De afgelopen drie jaar hebben wij diverse gebouwen in Nederland verkocht. Daarnaast hebben wij in België per zone een locatiestrategie uitgewerkt. Daarin wordt maximaal geclusterd en naar strategische locaties overgegaan. De locatiestrategie in België houdt eveneens in dat we op bepaalde locaties niet langer aanwezig blijven en deze - meestal verouderde - panden verkopen.

### 2. Gasloos maken van gebouwen en crematieovens

Gebouwen en crematieovens verbruiken veel energie. Een gemiddelde gasoven gebruikt bijvoorbeeld 50m<sup>3</sup> aardgas per crematie. Het vervangen van gasovens door elektrische crematieovens vermindert het energiegebruik met 80%. Tegelijkertijd neemt de CO<sub>2</sub>-uitstoot af met 100%, omdat we de stroom groen inkopen. Ons doel is verder om alle gebouwen in 2050 gasloos te maken door betere isolatie en een minimale energiebehoefte. Belangrijke uitdagingen om dit te realiseren zijn de beperkte beschikbaarheid van elektrische crematieovens en net-congestie bij zwaardere stroomaansluitingen. Wij kijken naar mitigerende maatregelen om het risico van net-congestie te beperken. Er blijft een afhankelijkheid van de (uitbreiding van de) capaciteit van het elektriciteitsnetwerk.

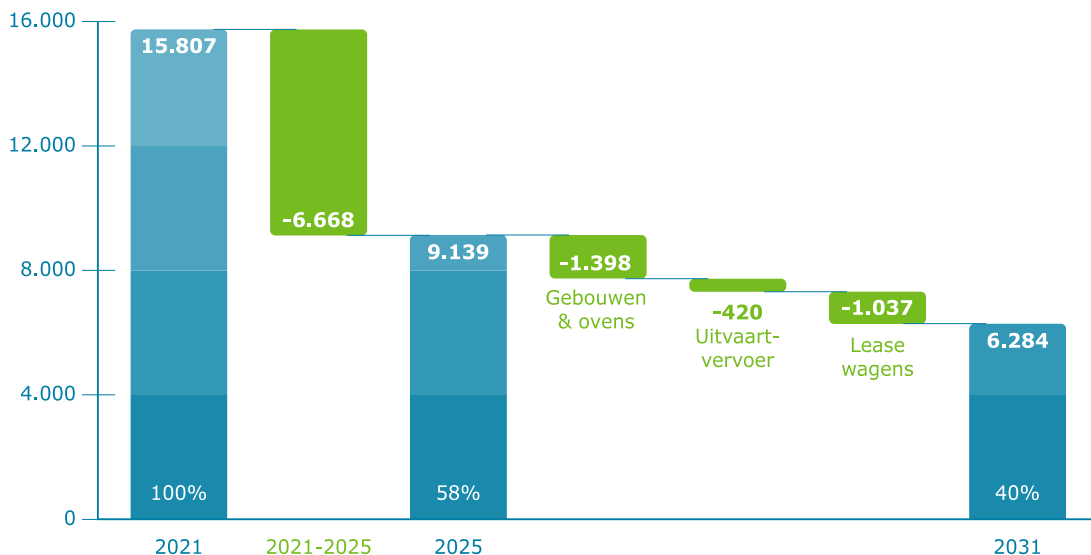
### 3. Fossielvrij vervoer

Het vervangen van voertuigen op fossiele brandstof door elektrische voertuigen is onze huidige aanpak. Dankzij voldoende actieradius en laadmogelijkheden zijn elektrische voertuigen een haalbare oplossing. Dit geldt voor leasewagens (personen en pool), overbrengvervoer en ceremoniewagens in Nederland en België.

Wij schatten in dat deze maatregelen voortgang leveren op het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en tegelijkertijd ook bijdragen aan het verlagen van het gebruik van energie en vergroten van het aandeel hernieuwbare energie.

### Maatregelen en middelen eigen bedrijfsvoering

In het klimaattransitieplan zijn de decarbonisatiehefbomen en concrete maatregelen vastgelegd om de doelen te bereiken. Met de maatregelen in het klimaattransitieplan wordt in de periode 2026 - 2030 naar verwachting 2.288 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot reductie behaald. Hiervan is circa 2.856 ton besparing toe te schrijven aan maatregelen in Nederland en circa 680 ton besparing aan maatregelen in België. In onderstaande grafiek wordt de bijdrage aan de doelen per decarbonisatiehefboom weergegeven.



Met de geplande maatregelen behaalt DELA op groepsniveau naar verwachting het doel om in 2030 de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 50% terug te dringen ten opzichte van het referentiejaar 2021.

### Maatregelen in 2025

Voor 2025 hadden we verschillende maatregelen gepland die bijdragen aan CO<sub>2</sub>-reductie. De prognose voor de CO<sub>2</sub>-reductie van deze maatregelen is aangepast ten opzichte van de cijfers die wij in het jaarverslag 2024 rapporteerden, zodat deze nu overeenkomt met de nieuwe afbakening van het doel.

Land	Maatregel	Decarbonisatieboom	Prognose CO <sub>2</sub> -reductie (ton CO <sub>2</sub> eq)
NL	Renovatie crematorium Heeze	Gebouwen en crematieovens	274
BE	Clustering locaties	Gebouwen en crematieovens	18
BE	Renovatie locaties oplevering 2025	Gebouwen en crematieovens	35
BE	Aankoop groene stroom kantoor Luik	Gebouwen en crematieovens	32
NL	Vervanging fossiele overbrengwagens naar elektrisch	Uitvaartvervoer	50
NL	Vervanging fossiele leasewagens naar elektrisch	Zakelijk vervoer	137
BE	Vervangen fossiele bedrijfswagens naar elektrisch	Zakelijk vervoer	131
			<b>677</b>

Alle maatregelen zijn uitgevoerd in 2025, met uitzondering van de aankoop van groene stroom voor ons kantoor in Luik. De reden hiervoor is, dat de verhuurder niet bereid bleek om het energiecontract aan te passen. Naast de voorgenomen maatregelen zijn nog extra besparingen behaald. In Nederland zijn zeven locaties verkocht en zijn twee crematieovens op aardgas vervangen voor een elektrische oven. In België zijn iets minder locaties verkocht dan voorzien. Tegelijkertijd leverde de renovatie van gebouwen meer besparing op dan voorzien. Daarnaast is in België voor de personenwagens een extra besparing gerealiseerd ten opzichte van het plan, doordat de elektriciteit die geladen is in elektrische voertuigen aantoonbaar duurzaam (met een garantie van oorsprong) is ingekocht, waardoor deze geen CO<sub>2</sub>-uitstoot heeft. Deze ontwikkelingen gezamenlijk leiden tot een aanvullende reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot van circa 200 ton ten opzichte van de voorgenomen maatregelen.

### Maatregelen in 2026 en verder

De volgende maatregelen staan gepland voor uitvoering in 2026:

Land	Maatregel	Decarbonisatieboom	Prognose CO <sub>2</sub> -reductie (ton CO <sub>2</sub> eq)
NL	Verduurzaming crematorium Beukenhof Schiedam	Gebouwen en crematieovens	113
NL	Verduurzaming uitvaartcentrum 's Hertogenbosch	Gebouwen en crematieovens	15
BE	Duurzame renovatie locaties	Gebouwen en crematieovens	36
BE	Clustering locaties	Gebouwen en crematieovens	3
NL	Vervanging fossiele overbrengwagens naar elektrisch	Uitvaartvervoer	72
BE	Vervanging fossiele uitvaartvervoer naar elektrisch	Uitvaartvervoer	5
NL	Vervanging fossiele leasewagens naar elektrisch	Zakelijk vervoer	164
BE	Vervangen fossiele bedrijfswagens naar elektrisch	Zakelijk vervoer	123
			<b>531</b>

Voor de periode 2027 tot en met 2030 staan de volgende maatregelen gepland:

Land	Maatregel	Decarbonisatieboom	Prognose CO <sub>2</sub> -reductie (ton CO <sub>2</sub> eq)
NL	Renovatie locaties	Gebouwen en crematieovens	1.090
BE	Renovatie locaties	Gebouwen en crematieovens	44
BE	Clustering locaties	Gebouwen en crematieovens	82
NL	Clustering locaties	Gebouwen en crematieovens	15
NL	Vervanging fossiele leasewagens naar elektrisch	Zakelijk vervoer	491
BE	Vervangen fossiele bedrijfswagens naar elektrisch	Zakelijk vervoer	259
NL	Vervanging fossiele overbrengwagens naar elektrisch	Uitvaartvervoer	216
BE	Vervangen fossiele uitvaartvervoer naar elektrisch	Uitvaartvervoer	127
			<b>2.324</b>

### Middelen

DELA is vooral in Nederland vroegtijdig begonnen met het CO<sub>2</sub>-neutraal maken van onze locaties en leasewagens en de eerste pilots met betrekking tot het elektrificeren van het overbrengvervoer zijn inmiddels afgerond. De opgedane kennis en ervaring vormt de basis voor de inschatting van de benodigde financiële middelen. De duurzaamheidsmaatregelen worden zoveel mogelijk afgestemd op natuurlijke vervangmomenten. Dit voorkomt vervroegde afschrijvingen en maakt het proces kostenefficiënt.

Komende vijf jaar is de verwachting dat er per saldo € 58,6 miljoen geïnvesteerd wordt voor renovatie van locaties. Deze kosten vallen onder de post beleggingslasten in de jaarrekening omdat het eigen vastgoed (hoofdkantoren, crematoria en uitvaartcentra) wordt gezien als een belegging. De verwachting is dat de operationele uitgaven voor locaties gaan dalen door lager energieverbruik. Voor de elektrificatie van het wagenpark is een extra investering van € 2,7 miljoen begroot. De investeringen worden volledig gefinancierd vanuit de eigen cashflow.

Bij het realiseren van onze ambities op het gebied van klimaatverandering zijn circa tien interne experts en contractmanagers betrokken.

## Klimaattransitieplan beleggingen

De CO<sub>2</sub>-uitstoot in scope 3 wordt voor 98% bepaald door de beleggingen (scope 3.15). De maatregelen die DELA inzet op het verlagen van CO<sub>2</sub>-uitstoot in scope 3 richten zich daarom op de beleggingen. De uitvoering van de maatregelen binnen het plan is belegd bij de functioneel verantwoordelijken binnen de afdeling vermogensbeheer.

## Decarbonisatiehefbomen beleggingen

DELA neemt verschillende maatregelen om haar beleggingen maatschappelijk verantwoord, duurzaam en effectief te beheren. Klimaatverandering is één van de thema's die hierin meegenomen wordt. De vier hoofdmaatregelen voor maatschappelijk verantwoord beleggen zijn:

- **Uitsluitingen:** DELA sluit bedrijven en landen uit van beleggingen als deze niet voldoen aan maatschappelijke of duurzaamheidscriteria. Dit is het meest ingrijpende instrument en wordt toegepast bij schendingen van internationale normen (zoals UN Global Compact), betrokkenheid bij controversiële sectoren (zoals controversiële wapens), sanctiewetgeving en klimaatrisico's. Op het gebied van uitsluitingen hanteren wij strikte criteria. Bedrijven die bijvoorbeeld meer dan 25% van hun omzet halen uit steenkool of onconventionele olie- en gaswinning worden uitgesloten. Dit betreft 164 bedrijven (per eind december 2025). Verder stonden er 67 bedrijven (eind december 2025) op onze uitsluitingslijst vanwege schending van klimaatprincipes;
- **ESG-integratie:** ESG-factoren (milieu, sociaal, governance) worden structureel meegenomen in selectie en monitoring van externe vermogensbeheerders, in beleggingsanalyse en besluitvorming. DELA stelt eisen aan ESG-integratie bij zowel beursgenoteerde als private beleggingen, en verwacht van externe vermogensbeheerders dat zij hierover transparant rapporteren. Onderschrijving van de UNPRI (United Nations Principles for Responsible Investment) is verplicht voor onze vermogensbeheerders;
- **Actief eigenaarschap:** DELA oefent invloed uit via engagement (dialogo met bedrijven om ESG-prestaties te verbeteren) en stemmen (DELA stemt op aandeelhoudersvergaderingen volgens een beleid dat aansluit bij haar eigen visie). Bij private beleggingen heeft DELA vaak een zetel in de zogenaamde Advisory Committee, wat directe invloed geeft op fondsstrategieën;
- **Beleggen met impact:** In 2025 hebben wij een onderzoek uitgevoerd naar beleggen met impact. Op basis hiervan scherpten we onze strategie op dit onderwerp verder aan. DELA investeert in fondsen die naast financieel rendement ook meetbare positieve impact genereren op mens, milieu en maatschappij. Focus ligt op klimaatgerelateerde thema's zoals hernieuwbare energie, duurzame landbouw en CO<sub>2</sub>-verwijdering en fondsen met een impactraamwerk (vaak SFDR artikel 9), die verplicht zijn te rapporteren over hun impactresultaten. Impactbeleggingen moeten bijdragen aan zowel maatschappelijke doelen als de financiële doelstellingen van DELA.

Op dit moment kunnen wij de exacte bijdrage van onze decarbonisatiehefbomen – zoals engagement, stembeleid, uitsluitingen en impactbeleggen – aan de reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot niet kwantificeren. Dit komt doordat het effect van deze instrumenten niet één-op-één te meten is. Zo draagt het uitsluiten van CO<sub>2</sub>-intensieve sectoren bij aan een lagere CO<sub>2</sub>-intensiteit van de portefeuille, maar is de exacte verlaging daardoor niet vast te stellen. Bij stemmen en engagement is de invloed op CO<sub>2</sub>-reductie indirect: deze activiteiten stimuleren veranderingen bij bedrijven, maar de precieze uitstootreductie die hieruit voortkomt is niet in tonnen CO<sub>2</sub> uit te drukken.

Daarnaast beperken verschillen in datakwaliteit, de afhankelijkheid van externe vermogensbeheerders en het ontbreken van uniforme rapportagestandaarden de meetbaarheid. Wij werken gericht aan verbeteringen en willen in 2026 de datakwaliteitsscore verhogen.

## Maatregelen en middelen beleggingen

In de afgelopen jaren hebben wij vooral een verlaging van CO<sub>2</sub>-intensiteit in de beleggingsportefeuille behaald door:

- Uitsluiten van steenkool en onconventionele olie- en gaswinning;
- Investeren in fondsen met een lage of negatieve uitstoot zoals hernieuwbare energie en bosbouw;
- Transitie en verduurzaming van de bedrijven en vastgoed binnen onze beleggingsfondsen;
- Een CO<sub>2</sub>-doelstelling op onze passieve en enhanced (laag actief risico) aandelenmandaten, namelijk een gemiddeld 50% lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot dan de betreffende benchmarks.

In de periode 2026 - 2030 verwachten wij dat de volgende maatregelen een grote bijdrage leveren aan het halen van de doelstelling:

- Sommige fondsen met een grote bijdrage aan de uitstoot van de portefeuille zullen in de komende jaren aflopen;
- Binnen de fondsen waarin wij beleggen vindt een verdere verduurzaming van de investeringen plaats;
- Integraal afwegen van de doelstellingen uit het MVB-beleid, waaronder de CO<sub>2</sub>-reductiedoelstelling, bij de selectie van nieuwe investeringen;
- Een continuering van de CO<sub>2</sub>-doelstelling op onze enhanced (laag actief risico) aandelenmandaten, namelijk een gemiddeld 50% lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot dan de betreffende benchmarks.

Jaarlijks evalueren wij of de maatregelen voldoende voortgang op het behalen van het doel leveren. De maatregelen uit het klimaattransitieplan voor de beleggingen kunnen worden uitgevoerd zonder significante extra investeringen.

Bij het realiseren van onze ambities op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen zijn zeven portfoliomanagers en investmentanalisten betrokken.

## Resultaten

### Energiegebruik

Het grootste deel van het energiegebruik is verbonden aan de uitvaartketen. Ons energiegebruik komt voort uit het gebruik van aardgas, stookolie en elektriciteit op locaties en brandstofgebruik van uitvaartvervoer en personenwagens. Daarnaast is er sprake van eigen opwek van hernieuwbare energie. De onderstaande tabel vat ons totale energiegebruik in 2025 samen, gecategoriseerd naar brandstoftype.

Energieverbruik in MWh	2025	verschil	2024
(1) Totaal verbruik fossiele energie	41.941	-8%	45.806
(2) Verbruik uit nucleaire bronnen	-	-	-
(3) Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen incl biomassa (ook industrieel/gemeentelijk afval van biologische oorsprong), biobrandstof, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen	-	-	-
(4) Verbruik ingekochte/verworven elektriciteit, warmte, stoom, koeling uit hernieuwbare bronnen	14.229	-7%	15.289
(5) Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie	447	44%	311
(6) Totaal verbruik hernieuwbare energie (berekend als som lijnen 3 t/m 5)	14.676	-6%	15.601
Totale energieverbruik (berekend als som lijnen 1, 2 en 6)	56.617	-8%	61.407

Het gebruik van fossiele energie is met 3.865 MWh afgenomen in 2025 ten opzichte van 2024, dit komt overeen met een afname van 8%. Het totale energieverbruik is eveneens met 8% afgenomen naar 56.617 MWh. In 2025 registreerden we een afname van het gebruik van aardgas van 9%, dit is in lijn met de transitie die we hebben ingezet om het gebruik van fossiele brandstoffen af te bouwen en in te zetten op elektrificatie.

### Scope 1, 2 en 3 CO<sub>2</sub>-uitstoot

Wij bepalen onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk volgens de internationaal erkende standaard, het GHG-protocol (Greenhouse Gas Protocol), waarbij wij de 'operational control approach' volgen. Voor scope 1 en 2 is de grondslag voor het bepalen van hoeveelheden gemeten verbruikersdata. Waar dit niet mogelijk is, vullen wij dit aan met schattingen. Voor de marktgebaseerde emissiefactor van ingekochte elektriciteit (scope 2) baseren wij ons op het inkoopcontract met onze leveranciers. Als er geen geregistreerde garantie van oorsprong (GVO) beschikbaar is voor het elektriciteitsgebruik, hanteren wij de gemiddelde stroommix van het betreffende land (locatiegebaseerde emissiefactor). Dit geldt vooral voor elektriciteit die wij gebruiken om voertuigen op te laden. Een uitgebreid overzicht van gehanteerde uitgangspunten voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot berekening is opgenomen in de bijlage Grondslagen.

In 2025 hebben wij wijzigingen doorgevoerd aan de berekening en resultaten van de CO<sub>2</sub>-uitstoot voor de beleggingen. Er is sprake van ontwikkeling en voortschrijdend inzicht bij aanleverende partijen, waarin zij door toenemende datakwaliteit ook historische data bijgesteld hebben. Daarnaast hebben wij afwijkingen geconstateerd in toegepaste attributiefactoren, waarin eerder een te groot aandeel van emissies aan DELA toegerekend werd. Ook schatten we de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot op totaalniveau omdat dat een meer gangbare methode lijkt. Het effect van deze wijzigingen is een stijging van 107.000 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2019 en een daling van circa 474.500 ton in 2024. Een verdere toelichting op deze wijzigingen is opgenomen in de bijlage Grondslagen.

De onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot weer. DELA kent geen scope 1 emissies die vallen binnen geregementeerde emissiehandelsystemen.

<i>x 1 ton CO<sub>2</sub> equivalent</i>	2025	verschil	2024	2021*
<b>Bruto scope 1-emissies</b>	<b>8.726</b>	<b>-11%</b>	<b>9.828</b>	<b>13.544</b>
<b>Bruto marktgebaseerde scope 2-emissies</b>	<b>412</b>	<b>11%</b>	<b>370</b>	<b>2.263</b>
Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies	3.399	-18%	4.163	6.133
<b>Totaal bruto scope 1 en 2-emissies (marktgebaseerd)</b>	<b>9.139</b>	<b>-10%</b>	<b>10.198</b>	<b>15.807</b>
Totaal bruto scope 1 en 2-emissies (locatiegebaseerd)	12.126	-13%	13.992	19.677
<b>Totaal bruto indirecte (scope 3) emissies</b>	<b>13.353</b>	<b>-2%</b>	<b>13.685</b>	<b>16.046</b>
1 Gekochte goederen en diensten	5.987	-7%	6.462	7.657
3 Brandstof- en energieactiviteiten (buiten scope 1 of 2)	2.060	-7%	2.219	3.701
5 Afval geproduceerd bij activiteiten	752	-20%	938	938
6 Zakelijk reisverkeer	2.343	20%	1.946	1.573
7 Woon-werkverkeer werknemers	2.210	4%	2.120	2.177
<b>Totale broeikasgasemissies exclusief investeringen (marktgebaseerd)</b>	<b>22.491</b>	<b>-6%</b>	<b>23.884</b>	<b>31.853</b>
Totale broeikasgasemissies exclusief investeringen (locatiegebaseerd)	25.478	-8%	27.677	35.724
15 Investerings**	796.874	-2%	811.081	907.873
<b>Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd)</b>	<b>819.365</b>	<b>-2%</b>	<b>834.965</b>	<b>939.726</b>
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd)	822.352	-2%	838.758	943.597

\* Bij beleggingen hanteren wij 2019 als basisjaar, in plaats van 2021.

\*\* Resultaten 2019 en 2024 herzien ten gevolge van aanpassing in de berekening.

De emissies in scope 1 en 2 waren 10% lager dan vorig jaar en 42% lager ten opzichte van het basisjaar. Dit toont aan dat DELA goed op weg is in het realiseren van de reductiedoelen voor de middellange termijn.

### Emissie-intensiteit beleggingen

In 2025 is er een wijziging doorgevoerd in het bepalen van de emissie-intensiteit voor beleggingen. Om de emissie-intensiteit van het geïnvesteerd vermogen te berekenen, hanteren we de emissiedata en het vermogen waarvan emissiedata beschikbaar is in plaats van de geschatte totale CO<sub>2</sub>-uitstoot en het totale vermogen. Dit lijkt een meer gangbare methode. Een verdere toelichting op deze wijziging is opgenomen in de bijlage Grondslagen.

De onderstaande tabel geeft de emissie-intensiteit in 2025 weer.

<i>Bedragen x € 1.000.000</i>	Beheerd vermogen (in €)	Aandeel met emissiedata (in %)	Beheerd vermogen met emissiedata (in €)	CO <sub>2</sub> -uitstoot (in ton CO <sub>2</sub> e)	Emissie intensiteit*	PCAF**
Aandelen	2.341	99,9%	2.339	127.363	54,5	2,1
Vastrentende Waarden	3.948	91,6%	3.618	387.139	107,0	3,3
Vastgoed	1.824	88,4%	1.613	6.243	3,9	2,1
Infrastructuur	1.285	98,7%	1.268	227.976	179,8	2,0
Land- en bosbouw	355	99,7%	354	2.305	6,5	2,0
<b>Totaal</b>	<b>9.752</b>	<b>94,2%</b>	<b>9.191</b>	<b>751.025</b>	<b>81,7</b>	<b>2,6</b>

\* Emissie-intensiteit = ton CO<sub>2</sub>-uitstoot per geïnvesteerde miljoen euro.

\*\* De databetrouwbaarheid is gebaseerd op de PCAF-datakwaliteitsbeoordelingsmethode. Dit geeft een indicatie van de betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van de gerapporteerde CO<sub>2</sub>-uitstoot, waarbij één de hoogste kwaliteit vertegenwoordigt en vijf de laagste.

De emissie-intensiteit van de beleggingen in 2025 bedraagt 81,7 ton CO<sub>2</sub> per miljoen geïnvesteerd vermogen in euro's. De CO<sub>2</sub>-intensiteit van de categorieën aandelen, vastgoed en land- en bosbouw is relatief laag. Dit is een gevolg van de eerder genoemde maatregelen. De CO<sub>2</sub>-intensiteit van de categorie infrastructuur is op dit moment nog relatief hoog. Vrijwel alle fondsen waarin

wij binnen deze categorie investeren hebben een net-zero commitment en zij zijn actief bezig met het decarboniseren van hun portfoliobedrijven. Daarom hebben wij er vertrouwen in dat de huidige dalende trend zich in de komende jaren zal voortzetten.

De onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de emissie-intensiteit weer.

	2025	verschil	2024*	2019* (basisjaar)
Aandeel met emissiedata (in %)	94,2%	1,2%	93,1%	81,0%
Beheerd vermogen met emissiedata (in € miljoen)	9.191	8,0%	8.507	5.107
CO <sub>2</sub> -uitstoot (in ton CO <sub>2</sub> e)	751.025	-0,5%	755.064	735.230
Emissie-intensiteit (in ton CO <sub>2</sub> e / € miljoen geïnvesteerd)	81,7	-7,9%	88,8	144,0

\* Resultaat 2019 en 2024 herzien ten gevolge van aanpassing in de berekening.

Ten opzichte van vorig jaar is de emissie-intensiteit gedaald met -7,9% en ten opzichte van het basisjaar (2019) met -42,9%. Daarmee ligt DELA goed op koers om de middellange termijn doelstelling te behalen.

## Duurzaam materiaalgebruik

Grondstoffen zijn waardevol en daarom wil DELA hier zorgvuldig mee omgaan. Wij gebruiken met name in de uitvaartketen diverse producten, en daarmee grondstoffen, ten behoeve van de dienstverlening aan onze nabestaanden en gasten. Papier wordt vooral gebruikt in de verzekeringsketen. Er is geen sprake van materiële materiaaluitstromen, waardoor wij de beginselen van de circulaire economie slechts beperkt kunnen toepassen. Wij richten ons vooral op minder materiaalgebruik, de inkoop van duurzame materialen en het scheiden van afval.

## Impacts, risico's en kansen

In onze dubbele materialiteitsanalyse zijn twee materiële impacts geïdentificeerd op dit thema.

1. Negatieve impact op het milieu door inkoop van producten die worden gebruikt en verbruikt in de dienstverlening van DELA. Veel van de gebruikte materialen zijn van natuurlijke oorsprong zoals hout, papier, bloemen, wol en katoen;
2. Negatieve impact op het milieu die voortkomt uit de productie en uitstroom van afval doordat eindige grondstoffen vernietigd worden of niet nuttig gebruikt worden. Betreft ook gevaarlijk afval, bestaande uit medisch afval en vliegafval uit filterinstallaties, dat gerelateerd is aan de uitvaartketen.

De impacts op het milieu hebben wij vanuit drie aspecten beoordeeld. Wij hebben allereerst gekeken naar het type producten dat wij gebruiken, verbruiken of aanbieden in onze dienstverlening en of dit type producten ernstige negatieve impact op het milieu kan veroorzaken. Ook hebben wij de omvang van materiële materiaalstromen in kaart gebracht als belangrijke indicator van de negatieve impact op het milieu. En tenslotte hebben wij gekeken naar de belangen van onze stakeholders. Bij deze analyse hebben wij interne experts en een externe partij met specifieke kennis van de hout- en papierindustrie, de kledingindustrie en de bloementeel buiten de EU geconsulteerd.

Wij zijn betrokken bij de materiële impact via onze leveranciers. Zij maken de producten ten behoeve van onze dienstverlening en verwerken ons afval.

Onze materiële materiaalstromen zijn uitvaartkisten, papier, rouwbloemen, bedrijfskleding en afval. Op basis van onze uitgaven en een inschatting van het gewicht aan materiaalinstromen hebben wij geconcludeerd dat uitvaartkisten en papier omvangrijk zijn en vanuit die optiek de grootste negatieve impact hebben op het milieu. Voor onze stakeholders zijn ook rouwbloemen van belang. Uit het Nationaal Onderzoek naar de Dood van oktober 2025 bleek dat 32% van de respondenten duurzame mogelijkheden verwacht bij hun afscheidsceremonie. 27% van de respondenten vindt duurzaamheid belangrijk bij de eigen afscheidsceremonie en 11% noemt een duurzame aanpak een belangrijk aspect voor een passend afscheid. Door op deze wens in te spelen, kunnen wij onze klanten aanmoedigen tot duurzamere keuzes en het consumentengedrag in bredere zin beïnvloeden. Aanvullend willen wij zelf de bedrijfskleding van onze medewerkers van uitvaart verduurzamen. Voor de materiaaluitstroom van afval is gekeken naar de omvang van de afvalstroom en de mate waarin het afval gescheiden wordt.

Wij hebben ook de financiële materialiteit beoordeeld door te kijken naar de vervangbaarheid van de producten die wij gebruiken en verbruiken. Onze conclusie is dat er voldoende alternatieven zijn om het risico van een verminderd aanbod of hogere prijzen te ondervangen.

## Toelichting materiaalstromen

Wij rapporteren over onze materiële materiaalinstromen uitvaartkisten, papier, bedrijfskleding en rouwbloemen en over de materiaaluitstroom afval. Hieronder geven wij een toelichting op deze materiaalstromen:

### Uitvaartkisten

Wij kopen uitvaartkisten in voor de uitvaarten die DELA verzorgt. Nabestaanden kiezen het product dat aansluit bij hun persoonlijke wensen. In Nederland hanteren wij een basis productassortiment. In België bieden wij vrije keuze aan. De meeste uitvaartkisten zijn gemaakt van hout, maar wij bieden ook kisten aan van andere materialen, zoals wilgentenen, rotan of mycelium. Wij leveren uitvaartkisten inclusief binnenbekleding en handgrepen en die kunnen ook uit diverse materialen bestaan. Binnen uitvaartkisten richten wij ons op de duurzaamheid van het hout waarvan de kist gemaakt is.

### Papier

Papier dat wij gebruiken omvat klantcommunicatie (bijvoorbeeld polissen of jaaroverzichten), rouwdrukwerk, printpapier voor kantoor en uitvaartlocaties en producten die leveranciers voor ons printen, zoals het ledenmagazine De Kroniek en handelsdrukwerk.

Voor hout en papier zijn FSC en PEFC de meest gangbare duurzaamheidscertificering. Iedere schakel in de waardeketen dient te beschikken over een zogenaamde 'chain of custody' (keten)certificering.

### Bedrijfskleding

Onze bedrijfskleding bestaat uit kleding voor locatiemedewerkers en uitvaartverzorgers. Een nieuwe medewerker ontvangt bij aanvang van zijn contract een kledingpakket. Wanneer de kwaliteit van een kledingstuk te laag wordt of het kledingstuk kapot is, wordt het per item vervangen. Een kledingstuk kent gemiddeld een levensduur van twee jaar. Onder biologische materialen verstaan wij katoen, wol en leer. Duurzaamheidscertificeringen zijn verbonden aan het type stof (textiel) dat is gebruikt om de kledingstukken te vervaardigen, niet aan een kledingstuk als geheel. Onder duurzame herkomst van textiel wordt verwezen naar zowel duurzame nieuwe herkomst als materiaal dat gerecycled is.

### Rouwbloemen

Wij kopen rouwbloemen in voor de uitvaarten die DELA verzorgt. Nabestaanden en gasten kopen veruit de meeste bloemen voor een uitvaart zelf, zonder tussenkomst van DELA. Deze bloemen maken geen deel uit van onze gerapporteerde materiaalstromen. Rouwbloemen die wij inkopen bij lokale bloemisten zijn zeer divers. Nabestaanden kiezen zelf het product dat aansluit bij hun persoonlijke wensen. In Nederland hanteren wij een standaard productassortiment. In België bieden wij vrije keuze aan. Rouwstukken variëren in grootte, soorten bloemen en samenstelling en zijn al dan niet voorzien van een plastic houder, oase, binddraad, lint of kleine vaasjes. Het gewicht aan bloemen ten opzichte van het gewicht aan dergelijke overige materialen in een rouwstuk is relatief laag.

### Afval

Bij onze bedrijfsactiviteiten ontstaat afval. In de verzekeringsketen gaat het om regulier afval van kantoorlocaties. Voor de uitvaartketen gaat het om regulier afval van zowel kantoorlocaties als uitvaartlocaties, zoals papier, swill (voedselresten uit horeca), glas, PD (plastic en drinkkartons), restafval etc. Daarnaast kent de uitvaartketen twee vormen van gevaarlijk afval: medisch afval dat ontstaat bij de laatste verzorging van overledenen en vliegassen uit filterinstallaties van crematoria. Het gevaarlijk afval verwerken wij via onze leveranciers conform de geldende wet- en regelgeving.

## Beleid

In 2025 heeft DELA beleid vastgesteld voor duurzaam materiaalgebruik. Wij richten ons op minder materiaalgebruik, de inkoop van duurzame materialen en het scheiden van afval. Op het gebied van duurzame materialen richten wij ons zowel op nieuwe materialen met een aantoonbaar duurzame herkomst als op secundaire materialen. Het beleid is van toepassing op DELA groep en richt zich op de eigen bedrijfsvoering - waarbij de aandacht uitgaat naar minder en duurzamer materiaalgebruik bij het uitvoeren van onze kernactiviteiten - en op de waardeketen - waarbij aandacht is voor de bredere impact van de goederen en diensten die wij inkopen bij leveranciers en partners. Wij stellen de hiervoor benodigde leveranciers op de hoogte van ons beleid en werken met hen uit hoe wij dit samen kunnen realiseren.

De groepsdirectie is eigenaar en daarmee eindverantwoordelijk voor dit beleid. In het transitieplan duurzaam materiaalgebruik is opgenomen hoe wij concrete invulling geven aan het beleid.

## Doelen

Wij hebben de volgende doelen gesteld voor de materiële materiaalinstromen en afval om invulling te geven aan onze beleidsdoelstellingen:

Materiaalstroom	Doel 2030	Reikwijdte
Uitvaartkisten	90% van de uitvaartkisten aantoonbaar duurzaam, waarvan 30% vervaardigd van een duurzamer alternatief dan nieuw hout.	NL, BE
Papier	Reductie verbruik papier 35% ten opzichte van 2025	NL, BE
Bedrijfskleding	Ontwikkelen gedegen end-of-life programma (kwalitatief doel) Zo hoog mogelijk aandeel duurzaam ingekocht textiel (relatief doel)	NL, BE
Afval	Percentage restafval: maximaal 50% (relatief doel)	NL

In 2025 is de formulering van het doel voor uitvaartkisten herzien om eenvoudiger en eenduidig vast te leggen wat onze ambitie is. DELA streeft ernaar om de milieu-impact van uitvaartkisten structureel te verlagen. Daarbij hanteren we als uitgangspunt dat het gebruikte hout FSC- of PEFC-gecertificeerd is. Deze certificeringen waarborgen dat het hout afkomstig is uit verantwoord beheerde bossen, met aandacht voor ecologie, sociale omstandigheden en economische continuïteit.

Naast gecertificeerd hout onderzoeken we actief innovatieve, en duurzamere alternatieven. Onder deze alternatieven verstaan we momenteel uitvaartkisten vervaardigd uit secundair hout met duurzame lijmsorten en kisten op basis van mycelium – een biologisch afbreekbaar materiaal dat groeit uit schimmeldraden. Deze materialen bieden een lagere ecologische voetafdruk en sluiten aan bij de wens van nabestaanden om bewuste keuzes te maken.

DELA heeft zich ten doel gesteld om in 2030 minimaal 30% van alle uitvaartkisten uit duurzame alternatieven te laten bestaan. Dit percentage is ambitieus, maar haalbaar en draagt bij aan onze bredere duurzaamheidsambitie.

Voor papier streven wij naar een reductie van papiergebruik van 35% in 2030 ten opzichte van 2025. Het absolute doel dat wij in 2024 stelden, is met gelijkblijvende ambitie aangepast naar een relatief doel. Strategieën om deze reductie van papier te bereiken zijn gericht op digitalisering van klant- en ledencommunicatie, reductie van papiergebruik door gebruik van lichter papier en digitalisering van overige papierstromen. In 2025 bleek dat de inventarisatie voor papiergebruik nog niet volledig was, deze is daarom aangevuld. Wij meten de voortgang als reductiepercentage ten opzichte van het basisjaar 2025.

Voor bedrijfskleding richten we ons op het ontwikkelen van een gedegen end-of-life programma voor de huidige kledinglijn. Het doel hierachter is om de kleding die wij hebben laten produceren zo lang mogelijk te gebruiken en hoogwaardig hergebruik te stimuleren. Dit betekent ook dat wij de bestaande voorraad kleding eerst opmaken, voordat wij ons richten op nieuwe kleding met een andere, duurzamere samenstelling. Wij werken toe naar zo duurzaam mogelijke inkoop van textiel voor bedrijfskleding. Dit doel is bijgesteld ten opzichte van 2025, omdat een doel van 100% duurzaam textiel niet mogelijk lijkt binnen de kaders van draagcomfort. Daarbij kijken we niet alleen naar het soort materiaal, maar vooral naar de herkomst en certificering. Textiel wordt als duurzaam beschouwd wanneer het aantoonbaar voldoet aan een erkend duurzaamheidscertificaat, zoals de Global Recycled Standard. Wij maken daarbij geen onderscheid tussen nieuwe materialen van duurzame herkomst en secundaire materialen, oftewel materiaal dat gerecycled is. De voortgang meten we op basis van gewicht: het aandeel duurzaam textiel wordt berekend als percentage van het totale ingekochte textielgewicht. Deze methode biedt een transparante en objectieve basis voor monitoring en rapportage.

Voor rouwbloemen hebben wij nog geen concreet doel gesteld. We hebben ons in 2025 gericht op het verder uitwerken van de plannen voor de overige materiaalstromen. Als eerste stap in het toewerken naar een doel, willen wij in 2026 inzichtelijk maken welke positieve en negatieve impact rouwbloemen hebben op mens en milieu. Daarbij erkennen wij dat rouwbloemen in Nederland en België een sterke rituele, emotionele en culturele waarde hebben binnen het afscheid nemen. Bloemen vervullen een belangrijke symbolische rol in het uitdrukken van medeleven, respect en herinnering, en dragen bij aan de betekenisvolle beleving van een uitvaart voor nabestaanden. Deze diepgewortelde rituele functie is een essentieel gegeven in de afwegingen die wij maken. Verduurzamingsstrategieën moeten daarom niet alleen ecologisch effectief zijn, maar ook recht doen aan deze maatschappelijke en emotionele waarde.

Ons doel om restafval te reduceren in Nederland is erop gericht meer afval te scheiden en zo recycling te bevorderen. Het percentage berekenen wij op basis van het totaal aan niet-gevaarlijk afval dat niet gescheiden wordt ingezameld. Het doel is maximaal 50% restafval. Gevaarlijk afval (medisch afval bij de laatste verzorging van overledenen en vliegas uit filterinstallaties

van crematoria) zamelen wij volgens de geldende wet- en regelgeving gescheiden in en deze afvalstromen laten wij daarom voor het doel om meer afval te scheiden buiten beschouwing. Voor België hebben wij nog geen doel gesteld voor afval. Dit is vanwege het ontbreken van geaggregeerde data. Sinds november 2025 is de dataverzameling voor afval voor alle locaties in België ingericht, waardoor wij medio 2026 verwachten een doel te kunnen stellen voor restafval in België. Voor Duitsland stellen wij geen doel, omdat de hoeveelheid afval daar zeer beperkt is.

In de uitvaarketen kunnen wij de beginselen van de circulaire economie slechts beperkt toepassen, doordat er weinig herbruikbare producten omgaan in deze branche. Wij richten ons primair op de inkoop van duurzame materialen. De beginselen van de circulaire economie die tot uitdrukking komen in de door ons gestelde doelen, zijn als volgt:

- Voor uitvaarkisten verkiezen wij secundaire materialen zoals ecoboard (mits vervaardigd met duurzame lijm) boven primaire materialen (zoals FSC of vergelijkbaar gecertificeerd hout);
- Voor papier gebruiken wij bij voorkeur secundair materiaal (recycled FSC-papier);
- Voor bedrijfskleding zetten wij een gedegen end-of-life programma op;
- Afvalbeheer is erop gericht meer afval te scheiden en zo recycling te bevorderen.

## Maatregelen en middelen

In 2025 stelden wij een transitieplan voor duurzaam materiaalgebruik op. Hierin is opgenomen welke maatregelen wij gaan nemen om invulling te geven aan het beleid en de doelen. Bij het opstellen van het plan maken wij een zorgvuldige en onderbouwde afweging van de belangen van leveranciers als ook van leden, verzekerden, nabestaanden, medewerkers en de natuur. Zo willen wij duurzamer materiaalgebruik stimuleren, maar ook de wensen van onze klanten respecteren, de prijzen van onze dienstverlening betaalbaar houden en het welzijn van onze stakeholders positief blijven beïnvloeden. Voor de stakeholdergroep klanten en nabestaanden geldt bijvoorbeeld dat we voldoende keuzevrijheid willen bieden tegen een goede prijs of dat we toegankelijk blijven voor klanten die minder digitaal vaardig zijn. Voor onze medewerkers is het van belang dat ze ondersteund worden in hun werk, bijvoorbeeld door bedrijfskleding die comfortabel zit of het werken met producten die licht en robuust zijn. Wij maken daarom integrale afwegingen rondom de te nemen maatregelen om onze doelstellingen te behalen.

Om het materiaalgebruik van DELA te verduurzamen en onze doelen te behalen, nemen we drie hoofdmaatregelen:

1. Minder materiaalgebruik, denk hierbij aan lichter papier, of aan digitaliseren;
2. Duurzamer materiaalgebruik, denk hierbij aan recycled FSC-papier;
3. Stimuleren van de besluitvormer naar minder of duurzamer materiaalgebruik, denk hierbij aan een klant die kiest voor digitale communicatie.

Omdat wij nog lerende zijn op het thema duurzaam materiaalgebruik, is de planning van maatregelen op korte termijn (2025 en 2026) nader uitgewerkt en voor de middellange termijn (2027 tot 2030) is de richting bepaald.

Bij het realiseren van onze ambities op het gebied van duurzaam materiaalgebruik zijn circa 30 medewerkers betrokken, dit zijn veelal contractmanagers en interne experts.

### Maatregelen in 2025

In 2025 hebben wij verdere stappen gezet die bijdragen aan meer duurzaam materiaalgebruik. Zo wordt sinds 2025 ons Nederlandse ledenmagazine Kroniek gedrukt op 100% FSC-gecertificeerd papier. Dit betreft circa 110 ton papier op jaarbasis. Daarnaast hebben we stappen gezet naar minder papieren communicatie met onze verzekerden. Het aandeel digitale communicatie over polisinformatie is gestegen van 51% in 2024 naar 54% in 2025.

In 2025 ontwikkelden wij een end-of-life programma voor bedrijfskleding. Gedragen kleding wordt door onze leverancier retourgenomen, waarna zij de staat van de kleding beoordelen. Kledingstukken die nog van voldoende kwaliteit zijn, worden gereinigd en indien nodig gerepareerd, waarna ze beschikbaar komen om opnieuw uit te geven. Kledingstukken van onvoldoende kwaliteit worden aangeboden voor recycling. In de komende jaren wordt dit systeem verder geïmplementeerd.

In België hebben we de contracten voor afvalinzameling succesvol ondergebracht bij één leverancier. Met de leverancier zijn afspraken gemaakt over het inrichten van dataverzameling over de ingezamelde afvalstromen. Sinds november 2025 is deze dataverzameling via een online portaal volledig ingericht en werkend. In Nederland hebben we aandacht besteed aan meer en betere afvalscheiding, door de juiste inrichting van afvalinzameling en een opleidingscampagne voor medewerkers.

## Maatregelen in 2026

In 2026 brengen wij ons transitieplan verder tot uitvoering. Een belangrijke maatregel hierbinnen is dat we in België de nulmeting voor afval afronden, waarna we een doel zullen stellen. In Nederland en België verwachten we daarnaast stappen te zetten op het gebied van digitale communicatie met verzekeren, met als doel om het papiergebruik te verlagen. Voor uitvaarkisten zetten we ons onderzoek naar duurzamere alternatieven voor nieuw hout voort in samenwerking met leveranciers. Voor rouwbloemen willen wij in 2026 inzichtelijk maken welke positieve en negatieve impact rouwbloemen hebben op mens en milieu. Dat levert ons inzicht in welke strategieën doeltreffend zijn om de negatieve impact te verminderen en daarbij de belangen van alle stakeholders in de afweging mee te nemen. Voor onze bedrijfskleding zullen we in 2026 het end-of-life programma verder uitrollen.

## Resultaten

### Materiaalinstromen

Wij rapporteren over onze materiële materiaalinstromen uitvaarkisten, papier, bedrijfskleding en rouwbloemen. Het totale gewicht aan materiaalinstromen is in onderstaande tabel opgenomen.

Materiaalinstroom (ton)	2025	verschil	2024
Uitvaarkisten	1.526	-31	1.557
Papier	287	12	275
Bedrijfskleding	9	-15	24
Rouwbloemen	170	-19	189
<b>Totaalgewicht</b>	<b>1.992</b>	<b>-54</b>	<b>2.046</b>
Waarvan duurzaam ingekocht (%)	53%	11%	42%

De totale hoeveelheid ingekocht materiaal is licht gedaald ten opzichte van 2024. Voor uitvaarkisten en rouwbloemen is deze afname een gevolg van een lager aantal uitvaarten die DELA verzorgde. Materialen worden als duurzaam ingekocht beschouwd wanneer de leverancier een FSC, PEFC, OCS en/of GRS certificaat kan overleggen. In 2025 is het percentage duurzaam ingekochte materialen toegenomen ten opzichte van 2024. Met name binnen de categorie papier zien we een stijging in het aandeel aantoonbaar duurzaam ingekocht papier.

Een deel van deze materiaalinstromen bestaat uit secundair materiaal. Denk aan uitvaarkisten gemaakt van mycelium of ecoboard of textiel en papier van gerecyclede materialen. Op basis van gewicht is het aandeel secundair materiaal nog niet materieel.

De resultaten op de voor 2030 gestelde doelen:

Materiaalinstromen		Doel 2030	2025	2024
Uitvaarkisten	Aandeel aantoonbaar duurzame (FSC of PEFC) uitvaarkisten	90%	69%	69%
	Waarvan vervaardigd uit een duurzamer alternatief dan nieuw hout	30%	0%	0%
Papier	Reductie in verbruik van papier tov basisjaar 2025	35%	0%	0%
Bedrijfskleding	Aandeel duurzaam gecertificeerd textiel	zo hoog mogelijk	2%	4%

In 2025 hebben wij een verfijning van de doelen doorgevoerd en het transitieplan opgesteld. Het duurt enige tijd voor de ingezette maatregelen leiden tot zichtbare verbeteringen, met als gevolg dat de resultaten over 2025 nagenoeg gelijk zijn aan de resultaten van 2024.

### Afval

De resultaten over 2025 ten aanzien van afval(scheiding) zijn als volgt:

Afvalstromen en afvalhiërarchie (ton)	Niet gevaarlijk	Gevaarlijk	2025	verschil	2024
Hergebruik	-	-	-	0%	-
Recycling	339	-	339	19%	284
Andere wijze van terugwinning	817	23	840	-39%	1.368
<b>Totaalgewicht omgeleid van verwijdering</b>	<b>1.156</b>	<b>23</b>	<b>1.179</b>	<b>-29%</b>	<b>1.652</b>
Verbranding	-	0	0	-100%	21
Storting	-	-	-	0%	-
Andere wijze van verwijdering	32	73	104	127%	46
<b>Totaalgewicht toegeleid naar verwijdering</b>	<b>32</b>	<b>73</b>	<b>104</b>	<b>56%</b>	<b>67</b>
<b>Totaalgewicht afval</b>	<b>1.188</b>	<b>96</b>	<b>1.284</b>	<b>-25%</b>	<b>1.719</b>

Afval dat wordt omgeleid van verwijdering is afval dat een nieuwe bestemming krijgt. Bijvoorbeeld plastic dat wordt omgesmolten tot nieuwe producten of papier dat wordt gerecycled. Ook valt hieronder het afval dat gebruikt wordt om door middel van verbranding energie op te wekken. Afval dat wordt toegeleid naar verwijdering is afval dat geen nieuwe bestemming meer krijgt, zoals de vliegas uit filterinstallaties.

In België en Nederland scheiden wij de volgende afvalstromen met het oog op recycling:

- Regulier afval dat wij scheiden op diverse kantoor en uitvaartlocaties. Dit gescheiden afval wordt door onze leveranciers ingezameld en verwerkt. Dit omvat (vertrouwelijk) papier, plastic, drinkkartons, glas, swill en batterijen;
- In Nederland bieden wij (edel)metalen die achterblijven in de crematie-as (bijvoorbeeld protheses) aan bij Stichting Orthometals die zorgt voor de metaalrecycling van crematoria.

De totale hoeveelheid afval in 2025 is gedaald ten opzichte van 2024. De belangrijkste reden hiervoor is dat er een betere meting is ingericht op de afvalinzameling in België.

De resultaten voor het voor 2030 gestelde doel voor afval:

	Doel 2030	2025	verschil	2024
Percentage restafval (Nederland)	Maximaal 50%	72%	-3%	74%

Het percentage restafval in Nederland is gedaald ten opzichte van 2024, waardoor we in 2025 een stap richting het doel van 2030 hebben gezet.

## Sociaal

### Klanten

De focus op het welzijn rond einde leven van leden, verzekerden en nabestaanden vormt de kern van ons bedrijfsmodel en strategie. Al bijna 90 jaar zetten wij ons in om mensen te ondersteunen met zorg op maat op het gebied van verzekeren en uitvaarten. Bij uitvaarten bieden wij troost en begeleiding, terwijl wij met onze verzekeringen zekerheid en rust creëren. Wij vinden tevens dat iedere klant unieke aandacht verdient, en dat is niet zomaar een keuze, maar een direct gevolg van ons coöperatieve gedachtengoed. Ons coöperatieve model draait om solidariteit en het samen doen. Mensen bijstaan in de voorbereiding, het organiseren en gevolgen van één van de moeilijkste momenten in het leven is diepgeworteld in ons DNA en dat is wat ons drijft. Wij creëren gezamenlijk een waardevol afscheid en bieden zekerheid voor de toekomst.

In onze dubbele materialiteitsanalyse zijn 2 materiële impacts geïdentificeerd onder het thema klanten:

1. Persoonlijke dienstverlening: Positieve impact op het welzijn van klanten, met name verzekerden en nabestaanden, rondom einde leven, die verder gaat dan alleen financiële zekerheid.
2. Privacy: Potentiële negatieve impact indien we de persoonsgegevens van onze klanten niet zouden beschermen.

Wij betrekken alle klanten die door onze activiteiten impacts ervaren in de scope van onze rapportage.

### Afstemming met klanten

Wij spreken frequent met klanten om onze kernactiviteiten – verzekeren en het verzorgen van uitvaarten – succesvol te realiseren en daarmee het welzijn van hen positief te beïnvloeden. Deze dialogen maken deel uit van onze dagelijkse manier van werken, zoals het contact van onze verzekerden met ons klantencontactcentrum en het contact van nabestaanden met medewerkers van uitvaartzorg.

Daarnaast voeren wij ook meer formele gesprekken, bijvoorbeeld via onze algemene vergadering. De leden van de algemene vergadering denken mee over het algemene beleid en de (toekomstige) dienstverlening van DELA. Hierdoor wordt geborgd dat wijzigingen in ons bedrijfsmodel, strategie, beleid of dienstverlening geen significante negatieve impacts op onze klanten veroorzaken. De secretaris bestuurszaken organiseert namens de groepsdirectie en de raad van commissarissen de algemene vergadering. De secretaris communiceert de uitkomsten van de algemene vergadering en zet vervolgacties uit binnen de organisatie.

Ook doen wij onderzoek als onderdeel van onze dialoog met onze klanten. Wij vragen regelmatig via het online coöperatiepanel de visie van onze leden over actuele onderwerpen en voeren periodiek onderzoek uit over branchethema's. In 2025 hebben we het Belgische ledenpanel bevestigd over het nieuwe DELA Nalatenschapzorgplan. Deze ledenbevraging peilde naar de duidelijkheid van het product, het onderscheid met het bestaande Uitvaartzorgplan en hoe leden de kernboodschap begrijpen. Ze kregen uitleg over het kapitaal dat nabestaanden ontvangen na overlijden en de begeleiding bij het regelen van de nalatenschap, waarna vragen volgen over hun interpretatie, voorkeur voor communicatie, korte teksten, foto's en kleurcombinaties. Het doel was te achterhalen welke toon, visuele stijl en boodschap het best resoneert, zodat DELA het product helder, aantrekkelijk en passend kan lanceren. Daarnaast werd de interesse van de leden voor dit product gepeild. Meer dan 500 leden gaven aan graag gecontacteerd te willen worden zodra het product beschikbaar komt.

Ook laat DELA jaarlijks door een onafhankelijk marktonderzoeksbureau het Nationaal Onderzoek naar de Dood uitvoeren. In dit onderzoek komen ontwikkelingen aan de orde rondom de omgang met en keuzes over het eigen sterven onder Nederlanders, het verlies van dierbaren en de steun aan nabestaanden. Nederlanders willen hun nabestaanden niet belasten, maar regelen hun uitvaartwensen vaak nog niet. Minder dan de helft heeft hun uitvaartwensen vastgelegd en gedeeld met anderen. Een derde heeft ook niets geregeld voor de kosten. Daardoor moeten nabestaanden in een emotionele periode zelf beslissen over belangrijke keuzes, zoals de locatie, de muziek en de invulling van het afscheid. De meeste mensen willen een kleinschalig en persoonlijk afscheid, waarin ruimte is voor herinneringen en eigen invulling. Ze vinden het belangrijk dat de informatie duidelijk is en dat er professionele begeleiding is bij de organisatie van de uitvaart.

Daarnaast speelt duurzaamheid een duidelijke rol in uitvaartwensen. 53% verwacht dat er duurzame opties zijn, vooral bij de keuze van wat er met het lichaam gebeurt, de kist, de bloemen en de catering. Mensen vinden het belangrijk dat er milieuvriendelijke alternatieven mogelijk zijn en dat dit duidelijk zichtbaar is in het aanbod. Wel staat vast dat cremen nog steeds de voorkeur heeft.

Deze stakeholderdialogen zijn zeer informatief en wij gebruiken de resultaten om de bedrijfsvoering, onze producten en diensten verder te optimaliseren.

## Persoonlijke dienstverlening

Wij hebben een positieve impact op het welzijn van onze klanten, met name verzekerden en nabestaanden. Wij richten onze persoonlijke dienstverlening concreet op de emotionele en persoonlijke behoeften van verzekerden, nabestaanden, bezoekers en gasten. Daarbij bieden wij praktische ondersteuning en financiële begeleiding. Met onze uitvaartverzekeringen, spaarverzekeringen en overlijdensrisicoverzekeringen zorgen wij ervoor dat onze leden en verzekerden gerustgesteld zijn; hun dierbaren zijn financieel beschermd in geval van overlijden.

Onze eigen uitvaartbedrijven in Nederland en België bieden respectvolle en persoonlijke begeleiding bij het afscheid nemen. Wij verzorgen diverse diensten rondom de uitvaart, zoals de organisatie van de ceremonie, de verzorging en opbaring van de overledene, de crematie of begrafenissen, en de nabestaandenzorg. Nabestaanden kunnen rekenen op professionele ondersteuning en zorg.

Wij ontwikkelen ook nieuwe diensten rondom einde leven, mede gebaseerd op de signalen en behoeften van onze klanten. Tot deze groep behoren onze leden, verzekerden, nabestaanden en bezoekers en gasten van onze uitvaarthuizen, uitvaartcentra en crematoria.

## Beleid

Wij nemen bij het bepalen van ons beleid vanzelfsprekend de belangen van al onze klanten als voornaamste uitgangspunt. Wij toetsen potentiële nieuwe producten en diensten, onder andere via de algemene vergadering. Bovendien halen wij waardevolle informatie uit de regelmatig uitgevoerde klanttevredenheidsenquêtes onder nabestaanden en verzekerden. DELA hanteert geen overkoepelend klantbedieningsbeleid, maar ontwikkelt beleid, handboeken en protocollen voor de verschillende soorten diensten in elk land waarin wij actief zijn. Op onze website vinden bezoekers informatie over onze dienstverlening, specifieke keurmerken en de klachtenprocedure.

Voor verzekeringsproducten passen wij de 'Product Approval and Review'-procedure toe. Deze procedure geldt zowel voor de ontwikkeling van nieuwe producten als voor aanpassingen in bestaande producten. Wij stellen hierbij duidelijke acceptatie-eisen, zoals klantbelang en financiële bijdrage. Ook voeren wij periodieke evaluaties van de producten uit. Voor onze verzekeringsproducten in Nederland en Duitsland hanteren wij de KNVB-criteria (Kostenefficiëntie, Nut, Veiligheid en Begrijpelijkheid) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) als uitgangspunt. Voor onze uitvaartverzekering in België voldoen wij aan de richtlijnen van de werkprogramma's van de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA).

Op 28 november 2025 is crematorium (en natuurbegraafplaats) IJsselhof te Gouda na een renovatie ingericht met kunst. Hier hangen 15 kunstwerken van 6 kunstenaars met onder andere wandobjecten van Simone Post, gemaakt van opgerolde stroken textiel van het merk Vlisco.

Drieluik 'Confetti amid Rocks and a river' van Simone Post in Brasserie aan de IJssel, IJsselhof Gouda



Op onze uitvaartlocaties werken wij op een heldere en eenduidige manier, waarbij wij rekening houden met lokale wensen en gebruiken. Wij maken hierbij gebruik van protocollen en handboeken, waarmee wij voldoen aan de geldende wet- en regelgeving, zoals de Wet op de lijkbezorging. Wij verzorgen onze uitvaarten in Nederland volgens het Keurmerk Uitvaartzorg. Dit keurmerk staat voor kwaliteit van de dienstverlening in de uitvaartbranche. Aanvullend hanteren wij de basisprincipes van Greenleave voor klanten die behoefte hebben aan een meer duurzame invulling van hun uitvaart.

De uitvaartprotocollen en handboeken herzien wij periodiek. Zo hebben wij in 2025 in België onze minimum kwaliteitsnormen herijkt voor onder andere de ceremonies, het ophalen van een overledene en de laatste verzorging.

Wij controleren ook de naleving van onze protocollen en handboeken. Er zijn in 2025 in België zo'n 200 mystery calls en 200 mystery visits uitgevoerd om de kwaliteit van onze dienstverlening onafhankelijk te monitoren en verder te kunnen verbeteren.

Hoewel wij de wensen van onze klanten heel belangrijk vinden, nemen wij bij het bepalen van ons beleid ook de belangen van andere stakeholders in ogenschouw. Er is vraag naar opbaringen van gebalsemde overledenen. Wij hebben daarom in 2025 acht locaties in Nederland ingericht om opbaringen na balseming mogelijk te maken waarbij de veiligheid van medewerkers en nabestaanden voorop staat. Op deze locaties voldoen wij aan alle wettelijke eisen, gebruiken wij speciale meetapparatuur en werken wij met aangepaste werkinstructies en persoonlijke beschermingsmiddelen. Wij hebben gekozen voor een regionale spreiding, op locaties waar de vraag het grootst is.

Onze medewerkers voeren dagelijks het beleid rondom persoonlijke dienstverlening uit. Ons integriteitsbeleid voor medewerkers beschrijft expliciet hoe wij omgaan met discriminatie, veiligheid en gezondheid, etc. Dit beleid richt zich op onze medewerkers en hoe zij met elkaar en onze klanten, nabestaanden en gasten omgaan.

De groepsdirectie is het hoogste niveau van de organisatie dat verantwoordelijk is voor het beleid rondom persoonlijke dienstverlening. Directies van bedrijfsonderdelen en managementteams zijn verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het beleid voor hun aandachtsgebied.

## Doelen

Het meten van klanttevredenheid is voor ons van cruciaal belang. Dit stelt ons in staat om continu te evalueren en te verbeteren, zodat wij onze klanten steeds beter van dienst kunnen zijn. Behoeften en verwachtingen van onze klanten veranderen voortdurend, wat maakt dat klanttevredenheid een dynamisch gegeven is. Door continu de klanttevredenheid te meten, kunnen wij snel inspelen op deze veranderingen en onze dienstverlening aanpassen om een goede kwaliteit te leveren. Bovendien biedt een periodieke evaluatie ons de mogelijkheid om trends en patronen te herkennen, waardoor wij hierop kunnen acteren.

Wij zien de Net Promotor Score (NPS) als belangrijke indicator voor het welzijn van onze klanten en de mate van ervaren impacts. Dit is een veelal gebruikte indicator voor de mate waarin klanten producten en diensten aan anderen aanbevelen. Wij meten de klanttevredenheid onder verzekerden en nabestaanden.

Zoals elke organisatie streven wij naar een hoge klanttevredenheid. Het doel wordt jaarlijks herzien in de bedrijfsplancyclus. De directies stellen deze doelen voor in hun jaarplan. Vervolgens stelt de groepsdirectie de doelen vast en keurt de rvc ze goed. Wij informeren de algemene vergadering hierover jaarlijks door de presentatie van het bedrijfsplan.

Voor zowel 2025 als 2026 bedraagt dit doel op groepsniveau 51 voor verzekerden en 76 voor uitvaart.

Wij informeren de groepsdirectie en de rvc op maand- en kwartaalbasis over de NPS-resultaten middels interne rapportages. De directies en de groepsdirectie bespreken deze maandelijks en vergelijken de resultaten met de vastgestelde jaardoelstellingen. Tijdens deze besprekingen kijken zij kritisch naar de voortgang en nemen, indien nodig, bijsturingsmaatregelen om ervoor te zorgen dat de organisatie op koers blijft om haar doelen te bereiken.

## Maatregelen en middelen

Vrijwel alle medewerkers werkzaam bij verzekerden en uitvaart zijn dagelijks bezig met het uitvoeren van onze kernactiviteiten verzekerden en uitvaarten om zo klanten een optimale dienstverlening te geven.

Wij optimaliseren onze huidige producten en diensten en ontwikkelen nieuwe. Hierdoor verbeteren wij continu onze dienstverlening voor onze klanten in alle sectoren en landen waar wij werkzaam zijn. Hierbij nemen wij de input die wij gedurende het jaar ontvangen van klanten, de algemene vergadering en het coöperatiepanel mee. Dit doen wij onder andere door in team- en afdelingsoverleggen stil te staan bij behaalde resultaten, ontvangen input en mogelijke verbetermaatregelen.

Bij het uitvaartbedrijf in Nederland zijn de ketenprocessen verbeterd zodat we de klant van een nog betere dienstverlening kunnen voorzien. Ook is de digitale omgeving voor nabestaanden verbeterd. De digitale omgeving biedt daardoor overzicht van gemaakte afspraken en relevante informatie, zodat nabestaanden niet afhankelijk zijn van versnipperde communicatie.

Voorafgaand aan het gesprek met de uitvaartverzorger kunnen nabestaanden zich voorbereiden via deze omgeving, wat rust en duidelijkheid creëert.

Daarnaast zijn de roosters aangepast op seizoenspatronen om wachttijden te verkorten. Dit heeft de landelijke beschikbaarheid van uitvaartverzorgers beter inzichtelijk gemaakt, waardoor nabestaanden sneller bediend konden worden.

Voor onze zakelijke klanten (uitvaartondernemers) worden op onze Nederlandse locaties regelmatig bijeenkomsten georganiseerd om hen te informeren over de dienstverlening, de horeca en voor de branche relevante onderwerpen. Daarnaast worden deze ondernemers ontzorgd zodat zij zich volledig kunnen richten op de directe nabestaanden waarvoor zij de uitvaart verzorgen. Vanuit DELA vragen we dan ook uit wat de behoeftes zijn rondom dienstverlening en ontzorging om te kijken hoe we hier onze dienstverlening op kunnen verbeteren. Dit heeft geleid tot een extra afscheidconcept waar de familie er voor kan kiezen om op een informele wijze in huiskamersetting of in de brasserie afscheid te nemen.

Voor verzekeren is in België de dienstverlening rondom de nieuwe verzekeringspropositie DELA Nalatenschapzorgplan verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Wij starten in 2026 met de verkoop van dit product.

## Luisterend oor en klachtenafhandeling

DELA heeft zich zowel voor het verzekeringsbedrijf als voor het uitvaartbedrijf aangesloten bij verschillende brancheorganisaties. Wij volgen de wetgeving en voorschriften van deze brancheorganisaties in het klachtenbeleid. Het Verbond van Verzekeraars bevordert klantgerichte dienstverlening door verzekeraars. Ook voor klachtbehandeling is die klantgerichtheid belangrijk. Om een klantgerichte klachtenbehandeling te stimuleren, heeft het Verbond van Verzekeraars de Gedragscode Klachtbehandeling opgesteld. In het Normenkader Klachtbehandeling zijn de voorschriften uit de Gedragscode Klachtbehandeling opgenomen. Het Verbond van Verzekeraars verwacht dat wij ons aan deze voorschriften houden en toetst hier periodiek op.

Wij bieden actief een luisterend oor voor zaken die mis zijn gegaan en zoeken naar een oplossing. In Nederland kunnen klanten de klachtenprocedure voor klachten en signalen op onze website en in de polisvoorwaarden vinden. Speciale Coördinatoren Klantfeedback zorgen ervoor dat klachten, complimenten en signalen worden gerapporteerd en geadresseerd. In België worden klachten afgehandeld op basis van de richtlijnen zoals deze zijn opgesteld door Assuralia. Daar kunnen klachten worden doorgegeven via e-mail of de website. In Duitsland is de klachtenprocedure vastgelegd in het zogenaamde “Operations-Handbuch”, waarmee wordt voldaan aan de Versicherungsaufsichtsgesetz en de Europäische Versicherungsvertriebsrichtlinie. Klanten kunnen klachten melden via de website en telefonisch.

Klachtenbehandelaars proberen een klacht naar tevredenheid van de klager op te lossen. Als klanten niet tevreden zijn met de oplossing, kunnen ze in Nederland terecht bij onze eigen Geschillencommissie. Die bestaat uit vier betrokken leden van de coöperatie en brengt een bindend advies uit aan de groepsdirectie. In 2025 heeft DELA ook in België een onafhankelijke geschillencommissie ingericht voor klanten die ontevreden blijven na de interne klachtenprocedure. De commissie bestaat uit vijf Belgische leden van de coöperatie en één onafhankelijke voorzitter. Ze biedt een kosteloze en laagdrempelige behandeling van geschillen en verstrekt transparantie, klantgerichtheid en vertrouwen binnen de coöperatie. De volledige werking en reglement staan beschreven op onze website. Ook kunnen nabestaanden terecht bij de Ombudsman Uitvaartwezen. Als verzekerden niet tevreden zijn, kunnen ze terecht bij het Klachteninstituut Financiële Dienstverlening in Nederland of in België bij de Ombudsman. Wij hebben niet expliciet geëvalueerd of onze klanten de klachtenprocedures kennen.

Onze klokkenluidersregeling stelt dat wij melders en medewerkers die melders bijstaan niet mogen benadelen tijdens en na het melden van een misstand of het openbaar maken van een vermoeden van een misstand.

Onze klachtenafhandeling is er niet alleen op gericht om ad hoc de concrete problemen op te lossen voor de betreffende klant. Wij streven er ook naar om de signalen door te vertalen naar het structureel aanpassen van onze werkwijzen om proactief problemen te vermijden. Daarom definiëren wij acties met duidelijke eigenaren om onderwerpen die vaker terugkomen aan te pakken. Wij rapporteren klachten op kwartaalbasis intern middels klantfeedbackrapportages.

## Resultaten

Wij zijn er trots op dat wij al jaren een hoge klanttevredenheid weten te handhaven. In 2025 is de NPS voor verzekeren met 1 punt gestegen en voor uitvaart gelijk gebleven. Daarmee hebben we ons doel ruim behaald. Belangrijke positieve feedback is het snel, adequaat reageren en de persoonlijke aandacht. Verder hebben wij de lichte verbetering weten te realiseren door de continue aandacht voor een juiste klantervaring.

	Doel 2025	2025	verschil	2024
<b>Verzekeren nieuw en mutaties</b>				
Nederland		44	-3	47
België		64	+3	61
Duitsland		57	+8	49
<b>Groep</b>		<b>60</b>	<b>+2</b>	<b>58</b>
<b>Klantenservice verzekeren</b>				
Nederland		43	-3	46
België		66	+3	63
<b>Groep</b>		<b>51</b>	<b>+1</b>	<b>50</b>
<b>Verzekeren Groep</b>	<b>51</b>	<b>55</b>	<b>+1</b>	<b>54</b>
<b>Uitvaartverzorging</b>				
Nederland		73	-1	74
België		83	+1	82
<b>Groep</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>-</b>	<b>77</b>

## Privacy

Het gebruik van de data van consumenten en eindgebruikers is essentieel voor het goed uitvoeren van onze kernactiviteiten. Indien privacygevoelige data op straat komt te liggen, bestaat het risico dat derden hier misbruik van maken en dit negatieve gevolgen kan hebben voor het welzijn van onze klanten. Deze impact kan voortvloeien uit onze eigen bedrijfsactiviteiten, de activiteiten van intermediairs of die van onze leveranciers en houdt verband met onze bedrijfsstrategie en het bedrijfsmodel.

Onze toewijding aan privacybescherming is niet alleen een wettelijke vereiste, maar ook een fundamentele waarde voor een goede relatie met onze klanten. Wij begrijpen dat het vertrouwen van onze klanten onder andere afhangt van de zorgvuldige en veilige omgang met hun persoonlijke informatie. De digitale dreiging, zoals phishing, ransomware, aanvallen via derden en insiders, is hoog en permanent. Ransomware-aanvallen gaan vaak gepaard met gegevensdiefstal, wat zowel ons als klanten kan schaden.

De geïdentificeerde potentiële negatieve impact betreft onze klanten, zoals leden, verzekerden en nabestaanden, aangezien hun persoonsgegevens in onze systemen zijn opgenomen. Wij betrekken alle klanten die door onze activiteiten impacts ervaren in de scope van onze rapportage. Vooral voor klanten binnen de verzekeringsketen beheren wij bepaalde gevoelige data, zoals het burgerservicenummer (BSN) / Rijksregisternummer (RN) voor rensignering en gedrags- en medische gegevens voor verzekeringsdoeleinden. Ook beheren wij persoonsgegevens van (potentiële en oud-)medewerkers, evenals medewerkers van onze leveranciers en partners. Hoewel de potentiële impact op hen niet als materieel is bevonden, managen wij ook deze impact met het genoemde beleid en de maatregelen.

## Beleid

De privacy van onze klanten borgen wij met behulp van een Gegevensbeschermingsbeleid. Daarnaast hebben wij ook een Informatiebeveiligingsbeleid, Datagovernancebeleid, Inkoop- en uitbestedingsbeleid en Bewaartermijnenbeleid die hieraan bijdragen. Het doel van ons beleid is om de persoonlijke levenssfeer te beschermen van de betrokkenen van wie wij persoonsgegevens verwerken. Dit doen wij door misbruik van die gegevens en het verwerken van onjuiste gegevens te voorkomen. Deze beleidsdocumenten hebben betrekking op alle organisatieonderdelen en alle medewerkers, gasten, bezoekers en externe relaties.

Wij zetten ons in om adequate normen van privacybescherming te handhaven, volgens richtlijnen van onder andere Autoriteit Persoonsgegevens, De Nederlandsche Bank, EIOPA, de Algemene Verordening Gegevensbescherming en de ISO/IEC 27001 standaard die ook van toepassing is op onze IT-leveranciers. Ons gegevensbeschermingsbeleid is voornamelijk afgestemd op de AVG, de leidende Europese wetgeving. De wet- en regelgeving behartigt de belangen van alle stakeholders. Er heeft geen dialoog met stakeholders plaatsgevonden over het beleid rondom privacy. Beleidsaanpassingen als gevolg van veranderende wet- en regelgeving kan onderwerp van gesprek zijn met onze leden bij een algemene vergadering.

De groepsdirectie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het genoemde beleid. Wij stellen een uitgebreide privacyverklaring voor algemene doeleinden en een specifiek privacy statement voor medewerkers en leveranciers beschikbaar.

## Melden en opvolgen datalekken

Een datalek betreft een inbreuk op de beveiliging van persoonsgegevens, waarbij deze gegevens onbedoeld verloren kunnen gaan, worden vernietigd of gewijzigd, of ongeautoriseerd toegankelijk worden. Dergelijke incidenten kunnen ontstaan door menselijke fouten, technische problemen of gerichte cyberaanvallen.

Wij volgen een procedure om elk datalek adequaat aan te pakken. Onze medewerkers stimuleren wij om alle datalekken te melden, zodat we deze snel en goed kunnen afhandelen en ervan kunnen leren om toekomstige datalekken te voorkomen. Na een melding bepalen wij of het datalek gemeld moet worden aan de autoriteiten (Autoriteit Persoonsgegevens (Nederland) / Gegevensbeschermingsautoriteit (België) / Landesbeauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit Nordrhein-Westfalen (Duitsland)) en/of aan de betrokkene(n). Hiervoor maken wij een voorgeschreven risicoafweging, waarbij wij het risicoprofiel van het datalek vaststellen. Wij melden een datalek binnen de daarvoor voorgeschreven periode bij de autoriteiten indien er sprake is van een risico voor de betrokkenen en direct bij de betrokkenen zelf in geval van een hoog risico.

Incidenten en datalekken bij (sub)verwerkers meldt de verwerker aan de betreffende DELA-contactpersoon en de Functionaris Gegevensbescherming. Dit is contractueel vastgelegd in de verwerkersovereenkomst. Vervolgens bepalen wij als DELA of de autoriteiten en/of de betrokkene op de hoogte gebracht moeten worden.

In 2025 hebben we 7 datalekken gemeld bij de autoriteiten. Aan klanten hebben wij melding gemaakt van 23 datalekken. Deze betrokken klanten hebben van ons informatie ontvangen over de aard van het incident, mogelijke gevolgen voor hen, verbeteracties vanuit DELA om herhaling te voorkomen en acties die zij kunnen ondernemen om schade te voorkomen. Er was hierbij geen sprake van zware mensenrechtenschendingen.

Onze Functionaris Gegevensbescherming kan benaderd worden over de verwerking en bescherming van persoonsgegevens. Deze functionaris staat klaar voor klanten bij vermoedens van privacyschending of incidenten. De contactgegevens van deze functionaris zijn te vinden op onze website.

Mochten er klachten zijn over hoe wij persoonsgegevens verwerken, dan komen die in de regel binnen via onze klachtenafdeling. Bij specifieke klachten over de verwerking van persoonsgegevens verwijzen wij de klacht door naar onze Functionaris Gegevensbescherming. Vervolgens is het mogelijk om een klacht in te dienen bij de autoriteiten, zoals de AVG dit voorschrijft. Wij evalueren niet of klanten bekend zijn met en/of vertrouwen hebben in deze werkwijze. Onze klokkenluidersregeling stelt dat wij melders en medewerkers die melders bijstaan niet mogen benadelen tijdens en na het melden.

De Functionaris Gegevensbescherming is verantwoordelijk voor het analyseren en rapporteren van de datalekken aan de groepsdirectie. De rapportage wordt na afloop van ieder kwartaal opgesteld.

## Maatregelen en middelen

Het minimaliseren van gegevensverzameling, vergroten van bewustwording bij medewerkers en bewaken van beveiligingsrisico's betreffen continue maatregelen die wij in de gehele organisatie nemen om de privacy van onze klanten te beschermen en datalekken te voorkomen.

### Minimaliseren van gegevensverzameling

Wij verwerken alleen persoonsgegevens waarvoor wij een grondslag hebben. De volgende grondslagen hanteren wij:

- **Uit overeenkomst:** Dit betreft het voortraject om tot een overeenkomst te komen en de uitvoering. Deze grondslag gebruiken wij het vaakst.
- **Gerechtigd belang:** Deze grondslag is toegestaan als onze belangen zwaarder wegen dan de belangen of grondrechten en fundamentele vrijheden van de betrokkene. De Autoriteit Persoonsgegevens heeft een normuitleg gegeven waaraan wij de verwerking toetsen.
- **Wettelijke verplichting:** Deze grondslag hanteren wij als wij persoonsgegevens moeten verwerken die wettelijk verplicht zijn, zoals de uitvoering van de belastingwetgeving.
- **Toestemming:** De toestemming moet aan veel vereisten voldoen om als grondslag te mogen dienen. Alle gegeven toestemmingen leggen wij aantoonbaar vast in het toestemmingsregister.

Via onder andere een Data Protection Impact Assessment en het Gegevensbescherming Controle Raamwerk beoordelen wij de grondslag van de verwerking op rechtmatigheid. De inhoudelijke toets gebeurt met input van een Privacy Officer. Geen legitieme grondslag betekent geen verwerking.

Het nemen van maatregelen tegen materiële negatieve impacts vereist een geïntegreerde aanpak. Productontwerp, marketing en verkoop stemmen wij af op principes van veiligheid, privacy en transparantie. Privacy by Design is hierbij een cruciaal uitgangspunt.

### Vergroten bewustwording medewerkers

Wij geloven ook dat een sterke bewustwording van gegevensbescherming essentieel is voor een veilige en betrouwbare werkomgeving. Daarom investeren wij gericht in opleidingen, tools en structurele sturing om onze gezamenlijke leercurve en verantwoordelijkheid op dit gebied te versterken.

Onze medewerkers volgen periodiek e-learnings op gebied van privacy en beveiliging.

Daarnaast hebben wij de volgende initiatieven:

1. Data Academy: Hier bieden wij medewerkers de kans om hun kennis van data, gegevensbescherming en privacy te vergroten, waarbij theorie en praktijk samenkomen.
2. Externe Opleidingen via IAPP: Wij bieden externe opleidingen aan via de International Association of Privacy Professionals (IAPP) om de expertise binnen onze organisatie te versterken. Deze programma's zorgen ervoor dat onze medewerkers up-to-date blijven met de laatste ontwikkelingen op het gebied van privacywetgeving en 'best practices'.
3. Interne Opleidingen door de Functionaris Gegevensbescherming: Onze Functionaris Gegevensbescherming verzorgt interne trainingen specifiek afgestemd op onze organisatie. Deze sessies bieden inzicht in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en vertalen juridische kaders naar praktische toepassingen.

### Bewaken beveiligingsrisico's

Bij de ontwikkeling en inrichting van onze producten, processen en systemen zetten wij ons actief in voor de bescherming van persoonsgegevens en privacy. Door 'Security by Design' en 'Privacy by Design' vanaf het begin in onze werkwijze te integreren, zorgen wij ervoor dat veiligheid en privacy niet achteraf worden toegevoegd, maar vanaf de basis zijn verankerd. Dit betekent dat wij risico's zorgvuldig analyseren en maatregelen treffen die de gegevens van onze klanten en partners optimaal beschermen.

Daarnaast hebben wij een Information Security Management Systeem om beveiligingsrisico's te monitoren. Wij hebben ook een zogenaamd 'responsible disclosure'-programma voor het melden van kwetsbaarheden, zijn aangesloten bij de relevante centrale cyber security loketten zoals i-CERT en CCB en werken samen met een cybersecuritybedrijf dat onze IT-omgeving 24/7 monitort. Hierdoor kunnen wij bewaken dat data niet wordt gelekt, snel reageren op incidenten en eventuele schade minimaliseren.

Als financiële instelling is DELA verplicht te voldoen aan de Digital Operational Resilience Act (DORA). Deze Europese verordening heeft tot doel de digitale en operationele weerbaarheid van de financiële sector te versterken. DORA stelt duidelijke eisen aan financiële instellingen en hun leveranciers om zich beter te beschermen tegen cyberdreigingen, datalekken en andere ICT-storingen, en om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen, ook in crisissituaties.

### Monitoring

Onze processen voor het identificeren van noodzakelijke en passende maatregelen en de effectiviteit van reeds genomen maatregelen in reactie op potentiële negatieve impact zijn geïntegreerd in ons Gegevensbescherming Controle Raamwerk. Dit raamwerk omvat het monitoren van signalen, het onderzoeken van incidenten, de toepassing van privacybeheersmaatregelen en het uitvoeren van risicobeoordelingen. Deze activiteiten maken deel uit van ons reguliere risicobeheersingsproces, waarmee wij actief zaken op het gebied van privacy adresseren en beheersen.

Aangezien datalekken vaak uniek zijn, kijken wij per schending naar passende beheersmaatregelen. Wij volgen een uniforme werkwijze van vastlegging, die wordt ingezet voor het lerend vermogen van de organisatie. Eventuele patronen of terugkerende kwesties koppelt de Functionaris Gegevensbescherming terug aan het leidinggevend orgaan en de data-eigenaren om processen verder aan te scherpen. De betrokken afdeling is verantwoordelijk voor het nemen van passende maatregelen om herhaling van privacyschending te voorkomen.

Er zijn geen specifieke maatstaven of doelen voor deze impact vastgesteld. Wij zijn ook niet voornemens om hier invulling aan te geven, maar concentreren ons op het voorkomen en opvolgen van datalekken, minimaliseren van gegevensverzameling, vergroten van bewustwording onder medewerkers en bewaken van beveiligingsrisico's.

## Middelen

De Functionaris Gegevensbescherming is aangesteld, ondersteund door 20 specialisten (Privacy Officers, Privacy Managers, AVG-deskmedewerkers), om de hoogste normen van privacybescherming binnen DELA Groep te handhaven. Deze functionaris ziet toe op naleving van regelgeving en beleid, en informeert en adviseert directie, lijnmanagement en medewerkers over de toepassing van relevante wet- en regelgeving.

Privacy Officers hebben een operationele rol en zijn het dagelijkse aanspreekpunt voor medewerkers betreffende gegevensbescherming. Zij beantwoorden operationele (AVG)vragen, onderzoeken en nemen datalekmeldingen aan, begeleiden bij een Data Protection Impact Assessment en adviseren tijdens de risicoafweging bij uitbestedingen.

Daarnaast zetten wij technologie in zoals toegangsbeveiliging, encryptie en data loss prevention.



## Medewerkers

Medewerkers zijn de drijvende kracht achter onze coöperatie, want zij zijn cruciaal voor onze dienstverlening. In onze dubbele materialiteitsanalyse zijn materiële impacts geïdentificeerd op 3 subthema's:

1. Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden
2. Veiligheid & gezondheid
3. Diversiteit

## Medewerkerpopulatie

De medewerkers per ultimo 2025 in aantal en fte, uitgesplitst naar gender en naar land:

	man	non-binair	vrouw	aantal totaal	man	non-binair	vrouw	fte totaal
<b>Nederland</b>								
Verzekeren	74	-	205	279	67	-	158	226
Uitvaart	527	2	1.721	2.250	377	2	1.027	1.405
Holding-Stafdiensten	184	-	152	336	175	-	129	304
<b>Totaal</b>	<b>785</b>	<b>2</b>	<b>2.078</b>	<b>2.865</b>	<b>619</b>	<b>2</b>	<b>1.315</b>	<b>1.935</b>
<b>België</b>								
Verzekeren	34	-	61	95	34	-	60	94
Uitvaart	503	-	338	841	103	-	158	262
Holding-Stafdiensten	50	-	52	102	49	-	51	100
<b>Totaal</b>	<b>587</b>	<b>-</b>	<b>451</b>	<b>1.038</b>	<b>187</b>	<b>-</b>	<b>269</b>	<b>456</b>
<b>Duitsland</b>								
Verzekeren	31	-	28	59	30	-	24	55
<b>Totaal Groep</b>	<b>1.403</b>	<b>2</b>	<b>2.557</b>	<b>3.962</b>	<b>835</b>	<b>2</b>	<b>1.608</b>	<b>2.445</b>

In de bijlagen duurzaamheidsverslag staan nog enkele aanvullende cijfers rondom onze medewerkerspopulatie. Zie ook jaarrekening onderdeel 7. Gemiddeld aantal medewerkers.

Afgelopen jaar hebben 587 medewerkers (2024: 581) DELA verlaten. Het verloop ten opzichte van het gemiddeld aantal medewerkers bedraagt daarmee 16 procent (2024: 16). Wij kiezen ervoor om te sturen op verloop exclusief oproepkrachten. Oproepkrachten hebben vaak een flexibele en tijdelijke arbeidsrelatie. Hun uitstroom is minder representatief voor de stabiliteit van onze organisatie, omdat hun contracten van nature kortlopend zijn en hun vertrek vaker ingegeven wordt door externe factoren. Het verloop exclusief oproepkrachten bedraagt 362 medewerkers (2024: 364) en ten opzichte van het gemiddelde aantal medewerkers exclusief oproepkrachten komt dat neer op 12 procent (2024: 12).

## Afstemming met medewerkers

Er vindt een continue en open dialoog plaats tussen medewerkers en hun leidinggevende over onder andere de ervaren impacts en het welbevinden. Daarnaast worden in het jaarlijkse werkbelevingsonderzoek de standpunten van medewerkers gevraagd. De resultaten worden meegenomen in de overwegingen voor het bepalen van beleid en maatregelen. Ook worden medewerkers actief meegenomen in de koers van de organisatie. Onder de noemer 'directieteam on tour' zijn resultaten van het meerjarenbeleidsplan 2020-2025 gedeeld en zijn zij geïnformeerd over de strategische koers 2026-2030.

Daarnaast heeft DELA ook meer gestructureerde vormen van afstemming met medewerkers. In Nederland speelt de ondernemingsraad (OR) een centrale rol in de medezeggenschap. De OR heeft het recht om advies te geven over belangrijke bedrijfsbeslissingen en moet instemmen met personele regelingen. Ze kunnen ook zelf onderwerpen aandragen en hebben toegang tot alle benodigde informatie. Hierdoor wordt geborgd dat wijzigingen in ons bedrijfsmodel, strategie, beleid of dienstverlening geen significante negatieve impacts op onze medewerkers veroorzaken. De OR overlegt regelmatig met de CEO en andere groepsdirectieleden, zowel formeel als informeel. Er wordt zes keer per jaar een overlegvergadering gehouden door de OR. Daarnaast vindt er tien tot twaalf keer per jaar informeel overleg plaats tussen het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad (OR) en de CEO. Tot slot zijn er twee keer per jaar bijeenkomsten volgens Artikel 24 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) waarbij ook rvc leden als toehoorder aanwezig zijn.

In België is de medezeggenschap verdeeld over drie organen. Het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk richt zich op welzijn van personeel en preventie van arbeidsongevallen. Er vindt tien tot twaalf keer per jaar overleg plaats. De OR behandelt financieel-economische en sociale kwesties. De OR komt tien tot twaalf keer per jaar bijeen. Eén van deze vergaderingen is speciaal gewijd aan de bespreking van de cijfers van het afgelopen jaar, ook wel bekend als de EFI-bespreking. Daarnaast is er de Syndicale Delegatie, die CAO's onderhandelt en individuele dossiers bespreekt. Deze organen, waarin vertegenwoordigers van medewerkers als van de werkgever samenkomen, vergaderen maandelijks en er worden elke vier jaar sociale verkiezingen gehouden om de werknemersvertegenwoordigers te kiezen.

In Duitsland is er nog geen OR. Vanwege de huidige omvang van het personeelsbestand mogen de medewerkers initiatief nemen om een OR op te richten.

De ondernemingsraden zijn in 2025 actief betrokken bij en hebben advies gegeven over organisatiewijzigingen, wijziging van het sociaal kader, wijziging van de arbeidsvoorwaarden, de opvolging van het medewerkersbelevingsonderzoek en het beleid Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie. Hun inbreng hielp om de gevolgen voor teams, processen en ontwikkelkansen zorgvuldig te wegen.

De secretarissen van de ondernemingsraden (voor Nederland en België) zijn ervoor verantwoordelijk dat de genoemde overleggen gevoerd worden. In principe dienen de groepsdirecteuren en directieleden de uitkomsten mee te nemen, de OR heeft hier zelf ook een toetsende rol in. Aangezien er in Duitsland geen OR is, ligt de verantwoordelijkheid voor het aanvragen van de dialoog bij de medewerkers zelf, waarbij de organisatie dit moet faciliteren.

Er heeft in 2025 geen proactieve evaluatie plaatsgevonden van de effectiviteit van de genoemde dialogen met medewerkers. Er zijn echter geen signalen gekomen dat de effectiviteit in twijfel wordt getrokken.

## Klachten- en herstelmechanismen

In lijn met haar strategisch beleid, heeft DELA een aantal processen en mechanismen geïmplementeerd waarmee medewerkers hun klachten en zorgen kunnen melden. Deze processen worden gezien als een essentieel onderdeel van de strategie voor medewerkersbetrokkenheid en het creëren van een veilige werkomgeving. Medewerkers kunnen hun zorgen en klachten melden

via diverse kanalen, zoals hun leidinggevende, HR Business Partners, vertrouwenspersonen (intern/extern), het meldpunt misstanden of het jaarlijkse werkbelevingsonderzoek. In België kunnen medewerkers misstanden ook nog melden via het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW).

Voor medewerkers die bescherming wensen tegen tegenmaatregelen, bevat DELA's klokkenluidersregeling duidelijke garanties dat geen enkele medewerker nadelige gevolgen zal ondervinden voor het melden van misstanden. De kanalen voor klachtenbehandeling worden systematisch gecommuniceerd aan medewerkers tijdens hun introductie en via regelmatige HR-publicaties. Deze kanalen vormen een integraal onderdeel van de organisatiecultuur en het beleid van DELA, waarin medewerkers zich gehoord en ondersteund voelen. Dit zorgt ervoor dat alle medewerkers, ongeacht hun functie of locatie, de mogelijkheid hebben om problemen op een veilige en vertrouwelijke manier aan te kaarten.

## Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

Het welzijn van onze medewerkers staat centraal bij DELA en wij hebben ons beleid en onze bedrijfsvoering zo ingericht dat wij een positieve impact willen maken op het welzijn van iedereen die bij ons werkzaam is. Dit geldt voor zowel vaste medewerkers en oproepkrachten als externen/inhuurkrachten, zoals freelancers, consultants, gedetacheerden en uitzendkrachten.

## Beleid

In het personeelsbeleid staat het creëren van een goede en motiverende werkomgeving centraal waarin medewerkers kunnen groeien en hun werkplezier en motivatie kunnen verhogen. Dit wordt bereikt door een breed scala aan initiatieven, van arbeidsvoorwaarden en beloningsbeleid tot professionele ontwikkelingsmogelijkheden.

1. Het arbeidsvoorwaardenbeleid van DELA biedt naast de afspraken uit de CAO's voor bijvoorbeeld de verzekeringssector en uitvaartbranche die gelden in Nederland en België ook aanvullende regelingen. Dit beleid richt zich op eerlijke beloning, transparantie en het bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. In Duitsland wordt er geen CAO gevolgd, maar heeft DELA een soortgelijk beleid rondom arbeidsvoorwaarden als in Nederland en België.
2. DELA heeft haar beloningsbeleid gebaseerd op de strategie, de risicobereidheid, de doelstellingen en de langetermijnbelangen. Verder wordt rekening gehouden met marktconformiteit, waardoor de totale beloning die geboden wordt en de groeimogelijkheden van die totale beloning zich passend verhouden tot de gedefinieerde en regelmatig extern geëvalueerde externe markt, functiezwaarte en geleverde prestaties.
3. DELA vindt het belangrijk dat iedereen zich continu blijft ontwikkelen waardoor de medewerker meer plezier haalt uit het werk. Individuele ontwikkeling vindt plaats in samenhang met teamontwikkeling, waarbij ontwikkelwensen gericht zijn op versterking en het realiseren van de strategische doelstellingen van DELA. Medewerkers krijgen ruimte voor persoonlijke en professionele groei door aandacht te hebben voor leren in de dagelijkse praktijk, trainingen, opleidingen en coaching, waardoor zij hun competenties, vaardigheden, werkplezier en motivatie kunnen vergroten.

Beoogde medewerkers ontvangen (een verwijzing naar) de belangrijkste beleidsstukken bij hun arbeidsovereenkomst. Dit geldt ook voor medewerkers met een dienstverleningsovereenkomst. Voor ander personeel dat niet in loondienst is, worden de belangrijkste onderwerpen rond het beleid toegelicht tijdens het introductieprogramma. Leidinggevendenden zijn de belangrijkste stakeholders om het beleid te helpen uitvoeren. Hierbij worden ze ondersteund door de afdelingen HR.

De groepsdirectie is het hoogste niveau van de organisatie dat verantwoordelijk is voor het beleid rondom goed werkgeverschap. De raad van commissarissen ziet erop toe dat DELA een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid voert dat in lijn is met de langetermijnstrategie, de risicobereidheid, de doelstellingen en kernwaarden. De groepsdirectie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het door de raad van commissarissen vastgestelde beloningsbeleid en voor het doen van voorstellen hierover. HR-afdelingen zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het personeelsbeleid in lijn met de strategie, de leidinggevendenden voeren het uit.

## Doelen

Wij zien de uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek onder de vaste medewerkers in Nederland, België en Duitsland als belangrijke indicator hoe het welzijn van onze medewerkers zich ontwikkelt en de mate van ervaren positieve en negatieve impacts. We meten hierbij de Employee Net Promotor Score (eNPS) en stellen allerlei vragen over de thema's werkgeverschap,

bevlogenheid, sociale veiligheid en inclusie, leiderschap, teamsamenwerking, eigenaarschap, klantgerichtheid en veranderingsmanagement. Het doel dat hierbij hoort, wordt elk jaar opnieuw vastgesteld binnen de bedrijfsplancyclus.

In 2025 streefden we naar een eNPS van 39. Voor 2026 streven wij naar handhaving van de gemiddelde score van 7,7 over alle thema's en een stijging van de eNPS met 2 punten naar 32.

## Maatregelen en middelen

Om een positieve impact te maken op het welzijn van onze medewerkers investeren wij continu in arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, bijvoorbeeld door opvolging van het werkbelevingsonderzoek en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden.

### Opvolging werkbelevingsonderzoek 2024

De resultaten uit het werkbelevingsonderzoek waren laat in 2024 bekend, waardoor de opvolging in 2025 heeft plaatsgevonden. Uit het werkbelevingsonderzoek kwam wederom een hoge betrokkenheid naar voren, maar ook weer een aantal zaken die verbeterd kunnen worden. Ieder team en iedere afdeling heeft acties gedefinieerd ter verbetering van de werkbeleving. Deze acties zijn opgenomen in teamplannen en individuele leer- en presteerplannen. De voortgang op de acties is maandelijks gemonitord en gerapporteerd aan de directieteams waarop de nodige bijsturing heeft plaatsgevonden.

### Opvolging werkbelevingsonderzoek 2025

We hebben de resultaten en opvolging van het werkbelevingsonderzoek in Nederland en België besproken met de directies, de managementteams, de teams en de ondernemingsraden. De uitkomsten verschillen per land, afdeling en team. Daarom nemen teams en afdelingen vooral zelf gerichte acties om de werkbeleving te verbeteren. Daarnaast voeren we ook een aantal centrale acties uit.

In alle landen ligt een belangrijke centrale focus op betere sturing en ondersteuning van medewerkers bij veranderingen, inclusief betere communicatie hierover. Zo krijgen medewerkers meer inzicht in hoe hun werk bijdraagt aan de doelen van DELA. Het doel is om het gevoel van verbinding en waardering te vergroten. In Nederland werken we aanvullend aan meer duidelijkheid over functies en rollen, met name op het hoofdkantoor.

### Leren en ontwikkelen

Wij stimuleren medewerkers om elke dag het beste uit zichzelf te halen met behulp van teamplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Hiervoor bieden wij een gericht aanbod aan trainingen en workshops. Daarbij koppelen wij leren aan onze organisatiedoelen.

### Monitoring

DELA monitort en evalueert continu de gevolgen van haar beleid en maatregelen op de werkvloer. De leidinggevenden hebben hierin een actieve rol. Ook worden verzuim- en verloopcijfers gemonitord en gerapporteerd in de maand- en kwartaalrapportages. Deze resultaten worden besproken in directievergaderingen en met HR Business Partners, die de gegevens met de managementteams bespreken om gerichte acties te ondernemen.

Daarnaast wordt er jaarlijks een werkbelevingsonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers. Hiermee worden zowel de prestaties ten opzichte van het eNPS-doel als de bredere impact van ons beleid geëvalueerd.

Op basis van bovenstaande wordt elk jaar beoordeeld of de huidige maatregelen gecontinueerd moeten worden of dat aanvullende maatregelen benodigd zijn.

### Middelen

Om te zorgen voor goed werkgeverschap heeft DELA 55 medewerkers / 49 fte in dienst op de afdelingen HR in de verschillende landen. Daarnaast wordt indien nodig gebruik gemaakt van externe consultants, bedrijfsartsen, coaches, opleidingsinstituten, etc.

## Resultaten

De eNPS is 30, nog steeds hoog maar onder ons doel van 39. De respons is 85%.

In Nederland stijgt de eNPS met 2 punten, vooral door verbeteringen bij het uitvaartbedrijf. Tegelijk daalt de score bij Holding & Staf, wat deels komt door vragen over de nieuwe strategische koers. In België daalt de eNPS met 15 punten, met name bij Holding & Staf en het uitvaartbedrijf. De daling bij Holding & Staf komt deels door afdelingsprojecten - zoals digitalisering - die grote impact hebben en net als in Nederland door vragen over de nieuwe strategische koers. De daling bij het uitvaartbedrijf hangt samen met de verdere stroomlijning van processen. Hier moeten medewerkers nog aan wennen, omdat we werken aan een meer uniforme dienstverlening op alle Belgische locaties. In Duitsland blijft de eNPS stabiel, wat een goed resultaat is voor een bedrijfs onderdeel dat zijn positie in de markt aan het opbouwen is.

We zien in alle landen dat medewerkers nieuwsgierig zijn naar de nieuwe strategische koers. We pakken dit actief aan met extra communicatie, bijvoorbeeld tijdens 'directieteam on tour', en duidelijke stappen, zodat medewerkers meer inzicht krijgen op de veranderingen en de impact ervan.

	Doel 2025	2025	verschil	2024
<b>eNPS</b>				
Nederland		29	+2	27
België		39	-15	54
Duitsland		10	-	10
<b>Groep</b>	39	30	-	30

De bevoegenheidsscore is 8,1 en stijgt licht ten opzichte van vorig jaar (2024: 8,0). Medewerkers geven aan trots te zijn op DELA, goed te passen bij de organisatie, plezier te hebben in het werk en er energie van te krijgen.

Door de hoge scores op 'werkgeverschap' in het werkbelevingsonderzoek, kreeg DELA in Nederland en België van Effectory het label World-class Workplace. Dit label ontvangen organisaties die boven de benchmark scores op eNPS en werkgeverschap.

## Veiligheid & gezondheid

In onze dubbele materialiteitsanalyse zijn drie materiële impacts geïdentificeerd op het thema veiligheid en gezondheid:

1. Een mogelijke verstoorde werk/privébalans, vooral bij medewerkers van het uitvaartbedrijf;
2. De aard van de werkzaamheden in de uitvaartsector kan mentaal en fysiek belastend zijn voor de medewerkers;
3. Medewerkers met klantcontact kunnen te maken krijgen met agressie van verzekerden, nabestaanden, gasten of bezoekers.

Bovenstaande zaken kunnen leiden tot negatieve invloed op het welzijn van medewerkers met gezondheidsklachten, verzuim of zelfs voortijdige beëindiging van hun functie als gevolg.

## Beleid

Het waarborgen van een veilige en gezonde werkomgeving is belangrijk voor het welzijn van al onze medewerkers. Het beleid is in beginsel van toepassing op medewerkers in loondienst in Nederland en België. Voor Duitsland is nog geen beleid hiervoor vastgesteld. Externen en inhuurkrachten ervaren wel de goede, veilige en gezonde werkomgeving die DELA met haar beleid creëert voor medewerkers.

Binnen DELA is dit in drie beleidsdocumenten verankerd: het integriteitsbeleid, het arbobeleid / preventiebeleid en het inzetbaarheidsbeleid / aanwezigheidsbeleid :

1. Integriteitsbeleid  
Het integriteitsbeleid benadrukt het belang van veilige en prettige arbeidsomstandigheden, waarin iedereen zich prettig voelt en plezier heeft in het werk. Respectvolle omgang met elkaar is het uitgangspunt binnen DELA.
2. Arbobeleid / preventiebeleid  
Wij hebben beleid om de gezondheid en veiligheid van de medewerkers te bevorderen en de risico's op de werkvloer te beperken. Wij omarmen in ons beleid de kijk op positieve gezondheid en de eigen regie. Het beleid is niet alleen van invloed op de vermindering van werkgerelateerde ongevallen en ziekten, maar ook op de tevredenheid en motivatie van medewerkers. Aandacht voor veilig en gezond werken heeft een positief effect op de motivatie en productiviteit en het vermindert ook het verzuim.

### 3. Inzetbaarheidsbeleid / aanwezigheidsbeleid

De grondslag van het inzetbaarheidsbeleid / aanwezigheidsbeleid is onze visie op inzetbaarheid, verzuim en gezondheid. Binnen DELA willen wij er alles aan doen om een werkomgeving te creëren waar het fijn en aangenaam werken is. Wij hebben daarbij aandacht voor zowel de aanwezige medewerker, als de afwezige medewerker en de medewerker die het werk hervat.

Daarnaast heeft ook het in de vorige paragraaf genoemde arbeidsvoorwaardenbeleid invloed op een veilige en gezonde werkomgeving. Ten behoeve van een betere werk-privébalans is in 2025 het arbeidsvoorwaardenbeleid voor medewerkers van uitvaart België gewijzigd. Hierin is onder andere een tijdige bekendmaking van de uurroosters vastgelegd.

Wij zorgen er continu voor dat de medewerker zich bewust is van de verschillende factoren die invloed hebben op je gezondheid en inzetbaarheid. Ook het eigen gedrag van de medewerker speelt hierin een grote rol. Wij zien gezondheid dus niet alleen als het ontbreken van ziekte, maar ook als het ervaren van arbeidsvreugde.

De verantwoordelijkheid voor de inrichting van arbo- en preventiedienstverlening leggen wij bij ons als werkgever zelf, zoals het hoort. Wij houden ons daarbij aan de wet, waarbij wij verplicht zijn om ons bij de ziekteverzuimbegeleiding en de re-integratie te laten bijstaan door geregistreerde deskundigen zoals een bedrijfsarts, arbeidsdeskundigen of een gecertificeerde arbodienst. Wij hanteren de wettelijke maatwerkregeling, zoals dit past bij onze visie op werkgeverschap. Dat betekent dat wij begeleiding aanbieden die op maat gemaakt is en past bij de situatie van de individuele medewerker.

In België ziet het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk toe op de preventie en bescherming van alle medewerkers op het werk. Het comité waakt over de veiligheid en gezondheid op de werkvloer, houdt toezicht op het welzijnsbeleid binnen DELA en neemt actief initiatieven om het welzijn te bevorderen.

Vrijwel alle medewerkers in loondienst vallen onder het beheersysteem voor gezondheid en veiligheid op het werk. De medewerkers van enkele dochters, joint ventures en meerderheidsdeelnemingen waar DELA geen operationele zeggenschap heeft, vallen onder het beheersysteem van die betreffende organisaties.

## Maatregelen

Wij vinden het belangrijk dat iedere medewerker fysiek en mentaal gezond is en in staat is om werk uit te voeren, nu en in de toekomst. Er zijn geen specifieke doelen voor deze impacts vastgesteld. Wij zijn ook niet voornemens om hier invulling aan te geven, maar concentreren ons op het nemen van maatregelen om de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers te verbeteren.

Zo investeren wij in veiligheidsmaatregelen en gezondheidsprogramma's waardoor medewerkers zich gewaardeerd en beschermd voelen. Dit omvat onder andere trainingen op gebied van fysieke belasting, het omgaan met grensoverschrijdend gedrag (agressie), EHBO en veilig rijden.

Voor het verlagen van verzuim besteden wij veel aandacht aan het 'Eigen Regie model' en lopen er diverse preventieve trajecten. Ook blijven wij inzetten op het verminderen van werkdruk in de uitvaartsector. Medewerkers direct betrokken bij uitvaarten ervaren namelijk een hoge werkdruk. Hoewel er een lichte verbetering zichtbaar is, blijft dit een aandachtspunt.

In 2025 is het roosterbeleid voor uitvaartverzorgers in Nederland verder geoptimaliseerd. Een themagroep Roosteren heeft de bestaande landelijke beleidsregels vertaald naar vijf basisregels, waardoor regio's meer autonomie en praktische flexibiliteit krijgen. De inhoud van het beleid is gelijk gebleven, maar de toepassing sluit nu beter aan op de dagelijkse praktijk. Daarnaast is er meer zicht gekomen op de landelijke inzetbaarheid van uitvaartverzorgers en zijn roosters beter afgestemd op de vraag. Hierdoor kunnen we ook in drukke periodes adequaat blijven reageren, zonder dat kwaliteit en persoonlijke aandacht daaronder lijden. Ook is de werk-privébalans van medewerkers onderzocht, om het roosterbeleid waar nodig verder te verbeteren.

Voor België geldt een beleidsplan Globaal Preventieplan 2026-2031. Dit plan, evenals de daaraan gekoppelde maatregelen, is aan de werknemers gecommuniceerd en te raadplegen op het intranet. Thema's als het voorkomen van arbeidsongevallen, brandveiligheid, ergonomie en omgaan met psychosociale werkbelasting komen hierin aan bod. In het beleidsplan is voorzien dat er regelmatig opleidingen worden georganiseerd en er zijn ook periodieke controles in opgenomen. Hierover wordt regelmatig gerapporteerd in het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk.

Indien medewerkers onverhoopt toch zijn uitgevallen, hebben we veel aandacht voor re-integratie. Er wordt sterk ingezet op duurzame re-integratietrajecten en een consequente toepassing van het inzetbaarheidsbeleid / aanwezigheidsbeleid. Dit beleid richt zich op het actief bevorderen van aanwezigheid, het tijdig detecteren en opvolgen van afwezigheid en het ondersteunen van medewerkers bij een snelle, verantwoorde en duurzame terugkeer naar het werk. Dit betreft een geïntegreerde samenwerking waarbij de HR Business Partner, de leidinggevende, de bedrijfsarts en de preventieadviseur nauw op elkaar afgestemd werken.

Om arbeidsongevallen te voorkomen, werken wij met protocollen en worden er verschillende opleidingen georganiseerd die gericht zijn op preventie en welzijn. Enkele voorbeelden hiervan zijn trainingen over de juiste manier van het dragen van kisten en trainingen over de omgang met agressieve klanten. De preventieadviseur bezoekt regelmatig locaties om een goed beeld te krijgen en te adviseren over de werkomstandigheden. Een auditteam voert ook periodiek controles uit om risicovolle situaties te identificeren en om te garanderen dat alle werkzaamheden voldoen aan de geldende veiligheidsvoorschriften. Voor medewerkers op het hoofdkantoor wordt er aandacht besteed aan ergonomie om fysieke overbelasting te voorkomen. Verder trachten wij arbeidsongevallen te voorkomen door alle incidenten, groot of klein, en gevaarlijke situaties te melden via ons personeelssysteem, preventieadviseurs, HR businesspartners, vrouwenspersonen, leidinggevenden of anoniem via whistleblower software om adequate maatregelen te kunnen treffen.

### Herstelmechanismen

Medewerkers zelf en leidinggevenden zijn betrokken bij individuele herstelprocessen en worden in sommige gevallen ondersteund door een bedrijfsarts en/of een (externe) coach. De leidinggevende houdt regelmatig check-ins met de medewerker om het herstel te monitoren, re-integratie te evalueren en eventuele aanpassingen in het werkproces door te voeren. In Nederland heeft 80% van de leidinggevenden hiervoor de trainingen 'Eigen Regie' en/of 'Duurzaam in gesprek' afgerond. In België hebben alle leidinggevenden de sessie 'Duurzaam in gesprek' gevolgd, waarin zij handvatten hebben gekregen om deze gesprekken effectief en constructief te voeren.

Met het oog op een gezonde omgang met werkdruk en het versterken van veerkracht, volgden alle Belgische leidinggevenden in 2025 een veerkrachtraining. Medewerkers kregen eveneens de kans om hieraan deel te nemen. De sessies boden inzicht in hoe werkdruk wordt ervaren, los van de feitelijke werklust, en praktische handvatten werden aangereikt om hiermee om te gaan. Tegelijk werd aandacht besteed aan het bevorderen van een positieve teamdynamiek en ondersteunende werkcultuur. Veerkracht wordt daarbij gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid, waarin zowel organisatie als medewerker een actieve rol opnemen.

De HR Business Partners fungeren aanvullend als schakel tussen de medewerkers en de leidinggevenden. Zij beschikken ook over de mogelijkheid om op basis van de ontvangen feedback van medewerkers te evalueren of individuele herstelprocessen goed verlopen. Directies zijn verantwoordelijk voor het vaststellen van trends en het voorstellen van generieke herstelmaatregelen. Daarnaast dragen zij ook de verantwoordelijkheid voor het toetsen van de werking en effectiviteit van deze herstelmaatregelen. Over de werking en effectiviteit hiervan ontvangen zij data/input vanuit de leidinggevenden.

### Monitoring

In het werkbelevingsonderzoek wordt geëvalueerd in hoeverre medewerkers een goede balans ervaren tussen werk en privé en hoe de werkdruk wordt ervaren. Daarnaast monitoren wij maandelijks het verzuim per afdeling, regio en locatie om te beoordelen of bestaande acties effectief zijn en aanvullende acties noodzakelijk zijn. Indien de uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek, het verzuimpercentage of het (ongewenst) verloopercentage hiertoe aanleiding geven worden aanvullende maatregelen genomen op team-, locatie-, afdeling-, land- of zelfs groepsniveau.

### Resultaten

In 2025 zijn er 24 arbeidsongevallen (2024: 55) gemeld. Het percentage arbeidsongevallen per 1 miljoen gewerkte uren bedraagt 5 procent (2024: 12).

Het totale verzuim als gevolg van ziekte, privéomstandigheden en andere oorzaken over 2025 bedraagt in Nederland 6,7 procent (2024: 7,4), in België 7,2 procent (2024: 7,8) en in Duitsland 7,2 procent (2024: 6,9).

Alle (100%) medewerkers in loondienst van DELA hebben recht op gezinsverlof (zwangerschapsverlof, vaderschapsverlof, ouderschapsverlof, zorgverlof) op grond van sociaal beleid en/of CAO's.

## Diversiteit

DELA loopt het risico dat het welzijn van (potentiële) medewerkers in loondienst negatief wordt beïnvloed als diversiteit en inclusie onvoldoende aandacht krijgen binnen de bedrijfsvoering. Dit kan leiden tot een minder inclusieve werkomgeving en een minder diverse samenstelling van het personeel, waardoor niet alle medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen en potentiële medewerkers minder geneigd zijn om in dienst te treden.

De mogelijke negatieve impact kan vooral spelen bij medewerkers uit minderheidsgroepen. Er is echter geen inzicht of deze medewerkers daadwerkelijk een hoger risico lopen op negatieve impact door onvoldoende diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie.

In 2025 hebben we beleid, doelen en maatregelen vastgesteld om deze potentiële negatieve impact te managen. Hierbij is onder andere een werkgroep met geïnteresseerde medewerkers betrokken, naast verschillende directieleden, afdelingen HR en de OR's van Nederland en België.

## Beleid

DELA wil diverser worden en een plek zijn waar mensen met verschillende perspectieven, achtergronden, kennis en ervaring zich welkom, gezien en gewaardeerd voelen. Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie zijn essentiële voorwaarden voor duurzame groei, innovatie en betekenisvol werkgeverschap. Een diverse en inclusieve organisatie stelt ons in staat om verschillende perspectieven te benutten, beter in te spelen op een veranderende en steeds diversere klantenkring. Het beleid richt zich op vier diversiteitsdimensies: gender, culturele diversiteit, afstand tot de arbeidsmarkt en neurodiversiteit en persoonlijkheidsprofielen.

Daarnaast specificeert het integriteitsbeleid dat discriminatie en intimidatie onwenselijk is. Tevens wordt in België in het arbeidsreglement voor medewerkers expliciet verwezen naar ongewenst gedrag gericht op leeftijd, burgerlijke staat, geboorte, vermogen, geloof of levensbeschouwing, politieke overtuiging, syndicale overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap, een fysieke of genetische eigenschap, sociale afkomst, nationaliteit, zogenaamd ras, huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming, geslacht, seksuele geaardheid, genderexpressie en genderidentiteit.

## Doelen

DELA wil zich ontwikkelen tot een organisatie waarin alle mensen gelijkwaardigheid en inclusie ervaren. Bewustwording speelt hierin een belangrijke rol omdat onbewuste vooroordelen en bestaande patronen verandering kunnen belemmeren.

In 2026 voeren we een onderzoek uit naar de huidige samenstelling van het medewerkersbestand. Op basis hiervan formuleren we concrete en meetbare doelstellingen. Daarnaast onderzoeken we of medewerkers die zich tot een minderheidsgroep rekenen inclusie en gelijkwaardigheid in gelijke mate ervaren als de dominante groep.

## Maatregelen

In 2026 nemen we onder meer de volgende maatregelen:

- Bewustwording: bespreking van het beleid in de directieteam van Verzekeren en Uitvaart.
- In- en doorstroom: training in biasbewuste werving en selectie voor recruiters en leidinggevenden; inclusieve herschrijving en toetsing van vacatureteksten
- Inclusief leiderschap: opname van inclusief leiderschap in het leiderschapsprofiel.
- Gelijke beloning: onderzoek naar beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen.
- Interne communicatie: vergroten van zichtbaarheid van diversiteit en inclusie in interne communicatie.

## Monitoring

Er wordt jaarlijks een werkbelevingsonderzoek uitgevoerd met onder andere vragen over de ervaren mate van inclusie. Indien de uitkomsten van dit onderzoek hiertoe aanleiding geven, worden aanvullende maatregelen genomen op team-, locatie-, afdeling-, land- of zelfs groepsniveau.

## Resultaten

De genderverdeling op het niveau van het hoger management is als volgt:

	2025				2024			
	man	%	vrouw	%	man	%	vrouw	%
Groepsdirectie	2	50%	2	50%	2	50%	2	50%
Directies	9	75%	3	25%	6	60%	4	40%
Overig hoger management	35	64%	20	36%	32	70%	14	30%
<b>Totaal</b>	<b>46</b>	<b>65%</b>	<b>25</b>	<b>35%</b>	<b>40</b>	<b>67%</b>	<b>20</b>	<b>33%</b>

## Zakelijk gedrag

Bij DELA realiseren wij ons dat onze dienstverlening vaak gekoppeld is aan belangrijke momenten in het leven van onze klanten. Bij DELA staat integriteit centraal in alles wat we doen. Als dienstverlener, werkgever en afnemer zijn wij vastbesloten om integer te handelen in al onze activiteiten. Het is dan ook niet voor niets één van onze kernwaarden.

In onze dubbele materialiteitsanalyse hebben wij één materiële impact geïdentificeerd op dit thema. Wij hebben een positieve impact op onze stakeholders door onze bedrijfscultuur, waardoor wij hun welzijn positief beïnvloeden. Bij het identificeren en beoordelen van onze impacts op het gebied van zakelijk gedrag hebben wij onze rol in de waardeketens van verzekeren en uitvaarten in alle drie de landen waarin wij actief zijn, in ogenschouw genomen.

## Beleid

Het integriteitsbeleid bundelt interne afspraken, DELA-specifieke regelingen en wettelijke voorschriften. Lokale regelgeving kan hierbij voor afwijkingen of andere accenten zorgen. Het integriteitsbeleid richt zich zowel op eigen medewerkers als de partijen voor wie (klanten) en met wie wij samenwerken (leveranciers, intermediairs, uitvaartondernemers). In ons beleid staat duidelijk beschreven welke regels medewerkers moeten volgen om integer te handelen.

Het beleid richt zich onder andere op de volgende aandachtsgebieden:

- **Borgen invulling integriteitgevoelige functies**  
Integriteitgevoelige functies brengen een verhoogd risico met zich mee. Alle directieleden en medewerkers die rechtstreeks vallen onder een directeur en leiding geven of deel uitmaken van een managementteam zijn aangemerkt als integriteitsgevoelige functies. Daarnaast zijn nog diverse andere functies benoemd als integriteitsgevoelig, zoals bijvoorbeeld actuarissen, auditors, juristen, portefeuillemanagers en riskmanagers. Daarom besteden wij bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers en bij interne benoemingen van dergelijke functies extra aandacht aan integriteit. Deze aanpak is vastgelegd in ons Pre- en In-employmentbeleid (PEIS-beleid). In het PEIS-beleid is een lijst opgenomen met integriteitsgevoelige functies uit hoofde van de Wet op financieel toezicht.
- **Belangenverstrengeling en corruptie**  
Belangenverstrengeling kan de integriteit van onze medewerkers aantasten en vormt daarmee een risico voor onze organisatie. Soms ontstaat er naast het zakelijk belang ook een tegenstrijdig privébelang, waardoor onze bedrijfsvoering of besluitvorming (schijnbaar) beïnvloed kan worden. Het is belangrijk dat onze medewerkers dit actief proberen te voorkomen, alert blijven en er op de juiste manier mee omgaan. Zo kunnen wij mogelijke schade voor zowel de organisatie als de betrokkenen voorkomen of beperken.
- **Ongewenst gedrag**  
Wij zorgen voor een veilig werkklimaat waarin alle medewerkers, intern en extern, zich prettig en veilig voelen en optimaal kunnen functioneren. In lijn met onze kernwaarden gaan wij respectvol met elkaar om. Ongewenst gedrag, zoals pesten, agressie, discriminatie, geweld of (seksuele) intimidatie, is onacceptabel. Wat telt, is dat de betrokkene het gedrag als ongewenst ervaart. Wij begrijpen dat deze grens voor iedereen anders is en kan veranderen.

- **Klokkenluidersregeling**  
 Het beleid van DELA rondom bescherming klokkenluiders is beschreven in onze klokkenluidersregeling, die in lijn met wet- en regelgeving is opgesteld. Wij willen een veilige en integere omgeving realiseren voor alle personen die bij en voor ons werken. Desondanks kunnen onregelmatigheden plaatsvinden. Wij nodigen iedereen die bij of voor ons werkt of heeft gewerkt uit om vermoedens van onregelmatigheden te melden. In de klokkenluidersregeling is opgenomen dat melders en medewerkers die melders bijstaan niet benadeeld mogen worden tijdens en na het melden van een misstand of openbaar maken van een vermoeden van een misstand. Voorwaarde van deze bescherming is dat de medewerker redelijke gronden heeft (met feiten onderbouwd) om aan te nemen dat de gemelde informatie juist is op het moment van de melding.
- **Ongeoorloofde mededinging**  
 Concurrentie is een belangrijk fundament van goed zakelijk gedrag en integriteit. Het houdt ons scherp op kosten en op onze product- en dienstverlening, wat essentieel is om de gunst van de klant te verdienen. Bij DELA voeren wij onze bedrijfsactiviteiten uit met respect voor eerlijke concurrentie. Daarom vallen directieleden en medewerkers die rechtstreeks vallen onder een directeur en leiding geven of deel uitmaken van een managementteam in Nederland onder de Complianteregeling Mededinging.
- **Privébeleggingstransacties**  
 DELA belegt, deels via externe vermogensbeheerders, in financiële instrumenten. Hierdoor kan er binnen de organisatie koersgevoelige of andere vertrouwelijke marktinformatie aanwezig zijn. Wij gaan zorgvuldig om met deze informatie. De informatie mag nooit worden gebruikt voor persoonlijk voordeel, zoals bij privébeleggingstransacties. Voor alle medewerkers geldt de Regeling privé-beleggingstransacties. Deze Regeling is gebaseerd op de Wet Financieel Toezicht (WFT) en onderliggende besluiten. Het naleven van deze Regeling is essentieel om integriteitsrisico's te beheersen en onze goede reputatie te beschermen.

Wij accepteren geen (integriteits-)incidenten die onze reputatie of financiële positie kunnen schaden. Toch kunnen incidenten ondanks alle voorzorgsmaatregelen soms optreden. In de Incidentenregeling staat duidelijk beschreven welke stappen wij nemen bij (een vermoeden van) een incident om de negatieve impact zoveel mogelijk te beperken.

Het integriteitsbeleid is van toepassing op de waardeketens en richt zich zowel op eigen medewerkers als de partijen voor wie (klanten) en met wie wij samenwerken (leveranciers, intermediairs, uitvaartondernemers). Bij het bepalen van het integriteitsbeleid zijn de Ondernemingsraden in Nederland en België geconsulteerd. Bovendien worden de belangen van klanten onder andere behartigd door de algemene vergadering die over grote beleidsaanpassingen eveneens geconsulteerd wordt. Het integriteitsbeleid is goedgekeurd door de verantwoordelijke directie.



DELA Lichtjesavond iedere derde zondag in januari is al jarenlang een groot succes

Wij hechten veel waarde aan het aansluiten bij bestaande initiatieven en standaarden. We zijn vrijwillig aangesloten bij het Verbond van Verzekeraars waardoor we onszelf verplichten te voldoen aan onder andere de volgende gedragscodes:

- **Gedragscode Verzekeraars 2018 (Nederland):** Deze gedragscode bevat de kernwaarden van de Nederlandse verzekeringsbranche.
- **Complianteregeling Mededinging:** Wij volgen de regeling van het Verbond van Verzekeraars om eerlijke concurrentie te waarborgen.
- **Gedragscode Klachtbehandeling:** Wij hebben de voorschriften uit deze code overgenomen zodat klachten van klanten correct en tijdig worden behandeld.

De naleving van deze gedragscodes door de leden van het Verbond van Verzekeraars wordt getoetst door de Stichting toetsing verzekeraars.

Het integriteitsbeleid wordt aan diverse doelgroepen ter beschikking gesteld. Nieuwe medewerkers ontvangen ons integriteitsbeleid samen met hun arbeidsovereenkomst. Tijdens de introductiedagen en het inwerkprogramma besteden we hier uitgebreid aandacht aan. Daarnaast ontvangen nieuwe Nederlandse verzekerden bij hun polis een verwijzing naar de gedragscode van het Verbond van Verzekeraars, waarin kernwaarden rondom integer handelen zijn vastgelegd. Voor onze Belgische verzekeringsnemers is een samenvatting van het beleid rondom onze zorgplicht opgenomen in de brochure "Algemene Zorgplicht", die gemakkelijk toegankelijk is via onze website en de productwebpagina's van het Uitvaartzorgplan. Ook op onze algemene website benadrukken wij dat integriteit één van onze kernwaarden is, zowel voor verzekerden als leveranciers. Ons Klantcontactcentrum ondersteunt het naleven van deze normen. Medewerkers van het Klantcontactcentrum zijn goed op de hoogte van ons beleid en staan klaar om vragen te beantwoorden en ondersteuning te bieden.

## Maatregelen

Er zijn geen specifieke maatstaven of doelen voor deze impact vastgesteld. Wij zijn ook niet voornemens om hier invulling aan te geven, maar concentreren ons op het bevorderen van een cultuur van integer handelen.

Het bevorderen van een cultuur van integriteit begint met het integreren van onze kernwaarden in het dagelijkse werk. Door deze kernwaarden onderdeel te maken van persoonlijke- en teamontwikkelplannen en te bespreken in team- en afdelingsoverleggen, blijft het onderwerp onder de aandacht en leeft het binnen de organisatie. Daarnaast moedigt een cultuur van leren en presteren medewerkers aan om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen handelen en elkaar aan te spreken op gedrag dat afwijkt van de normen. Alle medewerkers in loondienst leggen bij indiensttreding een eed of belofte af ten aanzien van hun integer handelen. De jaarlijkse werkbelevingsonderzoeken geven inzicht in hoe integriteit wordt ervaren en nageleefd binnen de organisatie en bieden aanknopingspunten voor verbetering. Dit betreffen continue maatregelen.

In 2025 is in België een programma gestart dat onze kernwaarden (betrokken, integer en ondernemend) intern verder onder de aandacht brengt en doorloopt in 2026. In dit programma realiseren wij samen met leidinggevenden en 16 BIO-ambassadeurs stap voor stap dat onze warme familiecultuur hand in hand gaat met een sterke resultaatgerichtheid. Onderdeel van dit programma zijn onder andere de introductie van een hulpmiddelenpakket, het inzetten van begeleiders bij het inwerkproces en de training 'Feedback geven op BIO-gedrag'.

Daarnaast hebben wij sinds 2024 in Nederland een ethiekcommissie. Deze commissie wordt gevormd door de CTO, de bestuurssecretaris en vier medewerkers vanuit verzekeren, uitvaartverzorging en holding & staf en gefaciliteerd door een hoogleraar ethiek. De commissie bespreekt ethische dilemma's die vanuit de organisatie worden aangedragen. De bijeenkomsten richten zich op het verdiepen van onze normen en waarden en brengen de impact hiervan in beeld. De ethiekcommissie geeft adviezen die bijdragen aan integere besluitvorming door het management. In 2025 is twee keer bij elkaar gekomen waarbij onder andere gesproken is over 100+-jarige in de portefeuille en telefonische beantwoording van verwarde mensen door nabestaandendes.

In 2025 hebben we in Nederland extra aandacht besteed aan het verbeteren van de psychologische veiligheid van medewerkers. Verschillende teams hebben een e-learning met daaropvolgend een teamsessie gedaan om hieraan te werken. Goed leiderschap draagt ook bij aan de psychologische veiligheid in teams. De scores in het werkbelevingsonderzoek op zowel leiderschap als sociale veiligheid zijn verbeterd sinds de vorige meting.

Wij vinden aanvullend permanente ontwikkeling en educatie van onze medewerkers belangrijk, ook op het gebied van zakelijk gedrag. Daarom bieden wij diverse opleidingsprogramma's aan, afgestemd op de behoeften van verschillende functies en locaties. Zo hebben onze Nederlandse accountmanagers, productmanagers en kwaliteitsmanagers die voor de verzekeraar werken, allemaal Wft Vermogen behaald. Dit certificaat is essentieel voor hun werk en helpt hen om klanten deskundig te adviseren. In Nederland moeten nieuwe collega's van het Klantcontactcentrum en het externe in-house callcenter binnen vier maanden na indiensttreding de Wft-basis behalen. Dit zorgt ervoor dat zij goed voorbereid zijn op hun rol. Om hun kennis actueel te houden, volgen zij het programma 'Permanente Educatie'. In België volgen de collega's van het Klantcontactcentrum die contact hebben met de Belgische DELA-bemiddelaars, de FSMA-modules 'basiskennis' en 'levensverzekeringen in het algemeen'.

Ook de collega's van Customer Care, die ook rechtstreeks contact hebben met Belgische verzekeringsklanten, volgen deze modules binnen twee jaar na indiensttreding. Dit zorgt ervoor dat zij goed geïnformeerd zijn en klanten optimaal kunnen ondersteunen. Onze portefeuillemanagers en analisten volgen de VBA- of CFA-opleiding voor beleggingsprofessionals, waarin integer handelen centraal staat.

Binnen ons uitvaartbedrijf in Nederland volgen uitvaartverzorgers de opleiding tot Register Uitvaartverzorgers en behalen daarbij het NaVU-diploma. Dit diploma bevestigt hun vakmanschap en hun vermogen om hoogwaardige kwaliteit te leveren. Nieuwe uitvaartverzorgers moeten deze opleiding binnen een jaar na indiensttreding succesvol afronden. Om hun kennis en vaardigheden actueel te houden, behalen zij jaarlijks NaVU-punten als onderdeel van hun Permanente Educatie. In België volgen de medewerkers in de uitvaartsector een opleidingstraject bij de eigen DELA Funerals Academy. Voor alle functies is vastgesteld welke opleidingen binnen welke termijn gevolgd moeten worden en de deelname wordt gemonitord.

### Monitoring

Het management monitort de naleving van het integriteitsbeleid via de uitvoering van het SIRA-proces. Dit is de Systematische Integriteits RisicoAnalyse voor financiële instellingen om integriteitsrisico's zoals witwassen, fraude en corruptie structureel in kaart te brengen, te analyseren en te beheersen. Ook kunnen wij via de klant- (NPS) en werkbelevingsonderzoeken (eNPS) volgen of onze stakeholders de positieve impact van onze bedrijfscultuur blijven ervaren. Daarnaast wordt in het jaarlijkse werkbelevingsonderzoek getoetst of medewerkers zich durven uit te spreken over door hen gemaakte fouten en over gedrag van collega's en hun leidinggevende. De overgrote meerderheid (>90% van de respondenten) heeft zich hier neutraal of positief over uitgesproken in 2025.

### Melden en opvolgen onregelmatigheden

In de meldingsregeling wordt uitgelegd hoe op een veilige manier vermoedens van onregelmatigheden, onder andere op gebied van zakelijk gedrag, intern en extern gemeld kunnen worden. Stakeholders kunnen op verschillende manieren zorgen melden over niet-integer handelen en zakelijk gedrag. Wij onderscheiden misstanden, integriteitsgevoelige incidenten en overige onregelmatigheden.

In Nederland en Duitsland melden betrokkenen misstanden bij een meldpunt of via onze website. In België kan dit via 'Whistleblower'- software. Meldingen kunnen komen van medewerkers, vrijwilligers, bestuurders, dienstverleners, leveranciers en onderaannemers. Een onpartijdige functionaris beoordeelt iedere melding en geeft binnen zeven dagen een reactie. Bij misstanden starten wij een intern of extern onderzoek en houden de melder op de hoogte. Binnen acht tot twaalf weken na de ontvangstbevestiging informeren wij over de inhoudelijke beoordeling en eventuele vervolgstappen. Betreft de melding de groepsdirectie of de directie, dan licht de rvc de verdere aanpak toe.

Integriteitsgevoelige incidenten, waarbij geen sprake is van (vermoeden van) een misstand, melden betrokkenen bij fraudecoördinatoren en -contactpersonen. Zij beoordelen en volgen de melding op. De opvolging verschilt afhankelijk van de aard van het incident. Zo nodig rapporteren wij aan de toezichthouder. Deze werkwijze lag voor Nederland reeds vast in het proces 'Afhandeling melding vermoeden van fraude'. In 2025 is deze werkwijze ook vastgelegd voor België en Duitsland.

Medewerkers kunnen ook altijd terecht bij vertrouwenspersonen of hun leidinggevende voor advies en ondersteuning bij (vermoeden van) misstanden, integriteitsgevoelige incidenten en overige onregelmatigheden. In Nederland zijn vijf vertrouwenspersonen beschikbaar, waarvan één extern. In België zijn er elf interne vertrouwenspersonen. Onze vertrouwenspersonen hebben allen een externe training van gespecialiseerde professionals gevolgd. Deze opleiding geeft hen de kennis, vaardigheden en sensitiviteit die nodig zijn om medewerkers optimaal te ondersteunen bij vertrouwelijke kwesties. In Duitsland zal vanaf 2026 een vertrouwenspersoon worden aangesteld, tot die tijd kunnen de medewerkers terecht bij de HR-manager.

Aanvullend kunnen medewerkers in België contact opnemen met de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. De vertrouwenspersoon van de externe dienst nodigt in dat geval de collega uit voor een gesprek in één van hun kantoren. De verdere opvolging hiervan hangt af van de situatie.



Verslag Groepsdirectie

## Een sterke en heldere governance

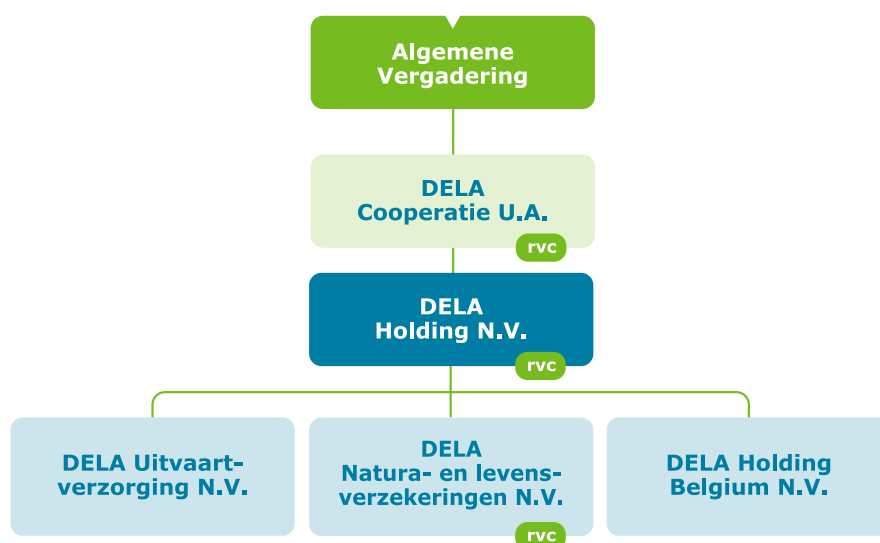
Corporate governance bij DELA staat voor zorgvuldig bestuur, goed toezicht en transparante verantwoording. Wij stellen de langetermijnbelangen van onze leden centraal: de kosten en risico's worden zorgvuldig in het oog gehouden en kansen worden gesignaleerd. Onze bedrijfscultuur vormt bovendien een belangrijke basis voor onze kernactiviteiten.

Bij het inrichten van de governance van DELA staan de solidariteit en continuïteit van de coöperatie voorop met als belangrijkste doel waardecreatie voor onze leden. Daarnaast houden we ons aan nationale wet- en regelgeving, Europese richtlijnen en verordeningen (waaronder Solvency II en CSRD), beleidsregels en 'good practices' vanuit brancheorganisaties zoals de Gedragscode Verzekeraars.

De inrichting van onze governancestructuur staat beschreven in een governance charter, dat wij periodiek evalueren en waar nodig, actualiseren.

## Juridische structuur, vergunningen en toezicht

DELA Coöperatie U.A. (in dit verslag ook wel aangeduid als 'DELA', 'DELA Groep' of 'coöperatie DELA') is een coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid voor leden.



Dit is een eenvoudige weergave van de juridische structuur en de kernactiviteiten van DELA

DELA Coöperatie U.A. houdt alle aandelen in DELA Holding N.V.

Onder DELA Holding N.V. 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 alle Nederlandse, Belgische en Duitse verzekeringsactiviteiten ondergebracht. De Belgische en Duitse verzekeringsactiviteiten worden uitgevoerd via een bijkantoor van de Nederlandse verzekeraar in die landen.

Als verzekeraar staat DELA Natura, inclusief haar bijkantoren in België en Duitsland onder prudentieel toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB). Daarnaast staat DELA Natura onder toezicht van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in Nederland, de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) in België en de Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in Duitsland voor wat betreft het gedragstoezicht op de verzekeringsactiviteiten.

In DELA Uitvaartverzorging N.V. zijn de uitvaartactiviteiten voor Nederland ondergebracht. De Belgische uitvaartactiviteiten vallen onder DELA Holding Belgium N.V.

## De coöperatie en haar leden

DELA heeft als coöperatie circa 4 miljoen leden in Nederland en België. Alleen natuurlijke personen kunnen lid worden van de coöperatie. Om lid te worden, moeten zij een door de algemene vergadering aangewezen (verzekerings)overeenkomst hebben gesloten. De coöperatie is verdeeld in 41 geografische afdelingen. Het huishoudelijk reglement beschrijft het aantal, de namen en de grenzen van de afdelingen. Elk lid van de coöperatie hoort bij een afdeling.

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

### Ereleden coöperatie DELA

De heer F.H.J. Boons

De heer J.L.R. van Dijk RA

De heer J.A.G. Dirks

De heer drs. E. Doeve

De heer dr. W.M. van den Goorbergh

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

De heer dr. J. Kremers

De heer C.C.M. Libregts

De heer drs. J.P. de Pender

## Toezicht en bestuur op drie niveaus

Het toezicht en bestuur is bij DELA verdeeld over drie niveaus: de algemene vergadering, de raad van commissarissen en de groepsdirectie.

### Algemene vergadering

De algemene vergadering van DELA bestaat uit gekozen leden van de coöperatie. Leden van de algemene vergadering zijn dat op persoonlijke titel en vertegenwoordigen alle leden van de coöperatie. Het is wenselijk dat een kandidaat vijf jaar of langer lid is van DELA voordat er als lid zitting kan worden genomen in de algemene vergadering. De algemene vergadering bestaat uit één lid en één plaatsvervangend lid per afdeling. Op 28 januari 2025 besliste de algemene vergadering dat Belgische verzekerden een eigen afdeling krijgen.

Het complete en meest actuele overzicht van de leden per afdeling staat op de DELA website: <https://www.dela.nl/over-dela/over-cooperatie-dela/governance/algemene-vergadering>

Leden en plaatsvervangende leden wonen de vergaderingen van de algemene vergadering bij, die in de regel twee keer per jaar plaatsvinden.

Als hoogste orgaan van de coöperatie kent de algemene vergadering een aantal statutaire bevoegdheden, waaronder de vaststelling van de jaarrekening, benoeming en ontslag van leden van de raad van commissarissen en statutaire bestuurders en het verlenen van decharge over het gevoerde beleid en het toezicht daarop in het voorgaande jaar door de groepsdirectie en raad

van commissarissen. Daarnaast komen tijdens de vergadering van de algemene vergadering andere belangrijke zaken aan de orde, zoals de meerjarenstrategie van de coöperatie, het bedrijfsplan voor het komende jaar en het jaarverslag over het afgelopen jaar. Tevens keurt de vergadering aanpassingen in bepaalde verzekeringsvoorwaarden goed.

De algemene vergadering benoemt uit haar midden een vertrouwenscommissie van vier leden. 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.

De vertrouwenscommissie heeft als taak de samenwerking te bevorderen tussen de algemene vergadering, de raad van commissarissen en de groepsdirectie, binnen het kader van hun bevoegdheden. Daartoe vergadert zij voorafgaand aan de algemene vergadering met de raad van commissarissen en de groepsdirectie, en daarnaast één keer per jaar afzonderlijk met de groepsdirectie.

### **Raad van commissarissen**

De raad van commissarissen (rvc) is het toezichthoudende orgaan van zowel DELA Coöperatie U.A., DELA Holding N.V. als DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. Leden van de rvc worden, op voordracht door de rvc, benoemd door de algemene vergadering. De rvc bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven leden, met indien mogelijk twee afgevaardigden vanuit de algemene vergadering.

De rvc houdt toezicht op de groepsdirectie en adviseert hen over doelstellingen, strategie, risico's en wet- en regelgeving. De rvc keurt onder meer de jaarrekening, begroting, grote investeringen en het beloningsbeleid goed, draagt bestuurders voor en beoordeelt het functioneren van het bestuur. De rvc handelt in het belang van de coöperatie, weegt de belangen van stakeholders zorgvuldig af en werkt volgens een intern reglement. Commissarissen worden in beginsel benoemd voor een termijn van 4 jaar. Herbenoeming kan voor een tweede termijn van 4 jaar en nogmaals met tweemaal twee jaar tot een maximale zittingsduur van twaalf jaar.

Om haar taken goed te kunnen uitvoeren heeft de rvc commissies ingesteld: een auditcommissie (ac), een risicocommissie (rc) en een remuneratie- en benoemingscommissie (rbc). Deze commissies bereiden besluitvorming door de rvc voor en adviseren de rvc en groepsdirectie. Een overzicht van de samenstelling van de rvc en de commissies is hieronder weergegeven.

Op 31 januari 2026 is mevrouw Caderius van Veen teruggetreden uit de rvc in verband met het verlopen van haar laatste termijn na 12 jaar. Op dezelfde datum is mevrouw Alma door de algemene vergadering benoemd als lid van de rvc voor een eerste termijn van 4 jaar.

			
	<b>J.W.Th. (John) van der Steen (1954)</b>	<b>Prof. dr. J.J.A. (Hans) Leenaars RA (1952)</b>	<b>G.C.A.M. (Frits) van Bree RA (1952)</b>
<b>Rol</b>	Voorzitter rvc, Voorzitter rbc	Vicevoorzitter rvc, Voorzitter rc	Secretaris rvc, Lid ac
<b>Achtergrond</b>	Man, Nederlandse nationaliteit	Man, Nederlandse nationaliteit	Man, Nederlandse nationaliteit
<b>Benoemings- termijn</b>	Benoemd in 2019, in tweede termijn	Benoemd in 2015, in derde termijn	Benoemd in 2021, in tweede termijn, vanuit de leden van de algemene vergadering
<b>Functie</b>	Beroepsmatig toezichthouder, DGA Ansteen Holding B.V.	Beroepsmatig toezichthouder	Beroepsmatig toezichthouder

- |                     |  |   |   |
|---------------------|--|---|---|
| <b>Nevenfunctie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter rvc Princess Sportsgear &amp; Traveller B.V. (tot februari 2026)</li> <li>• lid bestuur Stadhold (Randstad) Insurances S.A. en Stadhold Reinsurances S.A. (tot maart 2026)</li> <li>• bestuurslid vereniging AEGON</li> <li>• ambassadeur Koninklijk Concertgebouw Orkest</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• lid raad van bestuur Stichting John van Geunsfonds</li> <li>• voorzitter raad van toezicht stichting Het Klooster Breda</li> <li>• voorzitter bestuur van stichting Via Nobel</li> <li>• voorzitter raad van advies ILFA B.V.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledenraadslid Vereniging Eigen Huis</li> </ul> |
|---------------------|--|---|---|

			
	<b>Drs. M. (Maurine) Alma (1968)</b>	<b>Drs. G.M. (Georgette) Fijneman (1966)</b>	<b>Mr. drs. G.H.C. (Georges) de Méris FCA (1961)</b>
<b>Rol</b>	Lid rvc, Lid ac	Lid rvc, Lid rc, Lid rbc	Lid rvc, Voorzitter ac, Lid rc, Lid rbc
<b>Achtergrond</b>	Vrouw, Nederlandse nationaliteit	Vrouw, Nederlandse nationaliteit	Man, Nederlandse nationaliteit
<b>Benoemings- termijn</b>	Benoemd in 2026, in eerste termijn	Benoemd in 2022, in eerste termijn	Benoemd in 2019, in tweede termijn, vanuit de leden van de algemene vergadering
<b>Functie</b>	Beroepsmatig toezichthouder	Directievoorzitter zorgverzeke- raar Zilveren Kruis	Bestuurder en beroepsmatig toezichthouder

- |                     |  |   |   |
|---------------------|--|---|---|
| <b>Nevenfunctie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• lid rvc Coolblue</li> <li>• voorzitter rvc Alpine Hearing</li> <li>• lid raad van toezicht Van Gogh Museum</li> <li>• lid bestuur Van Gogh Fonds</li> <li>• voorzitter bestuur De Waterheuvel</li> <li>• lid raad van advies Nimbus Ventures</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bestuurslid Zorgverzekeraars Nederland</li> <li>• bestuurslid van het Kansfonds</li> <li>• Ambassadeur van de Nederlandse Straatdokersgroep</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter bestuur Stichting AK Stop Diabetes Invest</li> <li>• lid raad van toezicht Omroep Brabant</li> <li>• voorzitter rvc Hy2Care B.V.</li> <li>• voorzitter rvc Caelus B.V.</li> <li>• voorzitter rvc Matisse B.V.</li> <li>• lid bestuur Stichting SFO</li> </ul> |
|---------------------|--|---|---|

## Groepsdirectie

De groepsdirectie is verantwoordelijk voor het formuleren van de strategie van de groep, een passend risicoprofiel en het realiseren van de strategische doelstellingen binnen de vastgestelde risicokaders. Ook stelt de groepsdirectie het groepsbeleid vast om te borgen dat groepsbreed wordt voldaan aan de vereisten vanuit wet- en regelgeving en dat de bedrijfsvoering plaatsvindt binnen het vastgestelde risicoprofiel.

De groepsdirectie bestaat uit vijf groepsdirecteuren, waarvan de Chief Executive Officer en Chief Financial Risk Officer ook statutair bestuurder zijn van DELA Coöperatie U.A. en de belangrijkste groepsvennootschappen. Overige leden van de groepsdirectie zijn de Chief Transformation Officer, groepsdirecteur Verzekeren en de (vacante) functie van groepsdirecteur Uitvaart.

				
	Drs. S.M.C. (Sandra) Schellekens – Lyppens (1965) CEO (statutair)	Drs. G. (Godelieve) van Velsen RA (1969) CFRO (statutair)	Drs. ir. G.M.M. (Geert) Deschoolmeester (1970) Groepsdirecteur verzekeren	Drs. T.C.A. (Tom) van der Spek (1966) CTO
<b>Achtergrond</b>	Vrouw, Nederlandse nationaliteit	Vrouw, Nederlandse nationaliteit	Man, Belgische nationaliteit	Man, Nederlandse nationaliteit
<b>Functie</b>	CEO DELA Groep sinds 27 januari 2024	CFRO DELA Groep sinds 1 juli 2024	Groepsdirecteur verzekeren sinds 1 maart 2025	CTO DELA Groep sinds 15 oktober 2024
<b>Benoemings-termijn</b>	4 jaar vanaf 27 januari 2024	4 jaar vanaf 1 juli 2024	n.v.t.	n.v.t.
<b>Verantwoordelijkheden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurszaken</li> <li>• DELA Nederland</li> <li>• Human resources</li> <li>• Internal audit</li> <li>• Juridische Zaken</li> <li>• Merk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuarial</li> <li>• Finance</li> <li>• Beleggingen</li> <li>• Risicomanagement</li> <li>• Compliance</li> <li>• Tax</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzekeren</li> <li>• DELA België</li> <li>• DELA Duitsland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformatie</li> <li>• Inkoop</li> <li>• Innovatie</li> <li>• Digitalisering</li> <li>• IT</li> </ul>
<b>Nevenfunctie</b>	• Commissaris ZLM Verzekeringen	• Lid Raad van Toezicht Fontys Hogeschool	• n.v.t.	• Voorzitter raad van commissarissen Blue Sky Group

## Overige governance-onderdelen

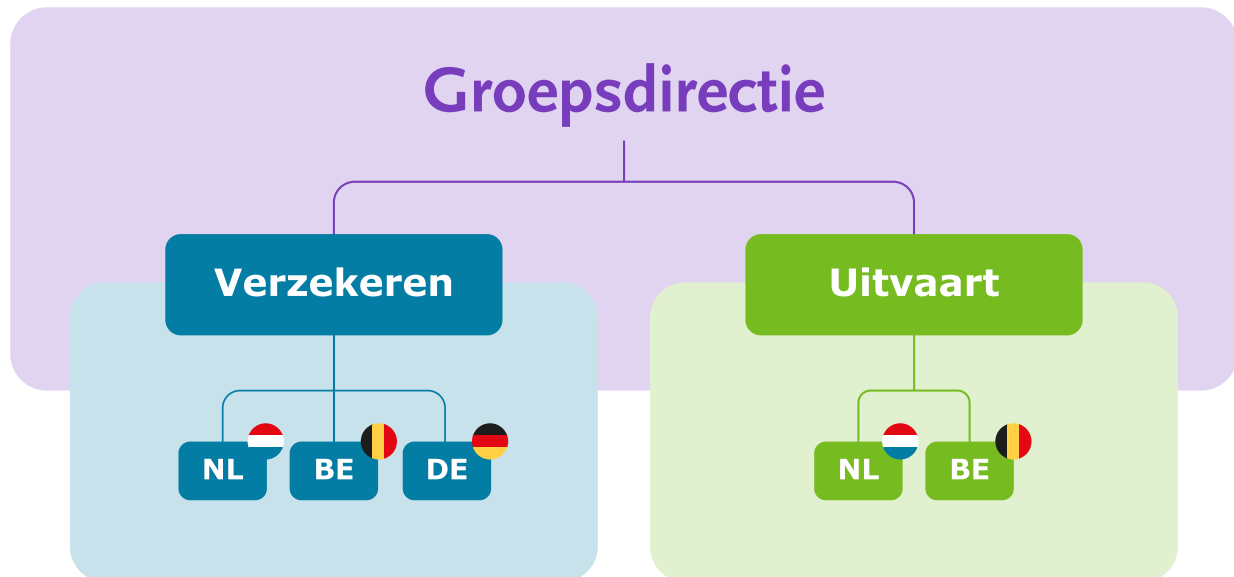
### Beleggingsadviescommissie

De afdeling Vermogensbeheer voert de beleggingsactiviteiten voor DELA Groep uit. DELA heeft een beleggingsadviescommissie (BAC). De BAC heeft een adviserende rol richting de groepsdirectie en de rvc op het gebied van beleggingen omtrent beleidsvoorstellen, beleidswijzigingen en de uitvoering van het beleggingsbeleid. De BAC toetst of de beleggingsvoorstellen consistent, compleet en goed zijn op het gebied van rendement, risico en duurzaamheid. De BAC bestaat uit minimaal drie externe personen. De rvc benoemt de leden van de BAC op voordracht van de groepsdirectie.

## Business units

In navolging op de transformatie van bestuur naar groepsdirectie per 1 januari 2025, kiest DELA per 1 januari 2026 voor een kanteling van een landenstructuur naar een business-unitstructuur. Op deze wijze worden expertise, focus en schaalvoordelen over de drie landen heen beter benut. Door activiteiten te groeperen rond duidelijk gedefinieerde business units ontstaat meer centrale aansturing en operationele controle, specialisatie en helder eigenaarschap van processen. Vertegenwoordiging in de landen blijft daarbij intact, zodat lokale marktkennis, cultuur en operationele uitvoering behouden blijven.

De nieuwe structuur combineert daarmee het beste van twee werelden: sterke lokale aanwezigheid met een meer geïntegreerde, internationale aansturing van strategische thema's.



Elke business unit heeft een eigen directieteam dat verantwoordelijk is voor het formuleren, implementeren en realiseren van de business-unitstrategie, de dagelijkse bedrijfsvoering en het sturen op resultaten. De voorzitter van het directieteam van elke business unit is ook vertegenwoordigd in de groepsdirectie.



## Beheerste risico's

Wij beheersen risico's om onze langetermijndoelen te realiseren, de belangen van onze stakeholders te beschermen en de continuïteit van onze organisatie te waarborgen. Door risico's vroegtijdig te signaleren en beheersen, blijven wij financieel gezond, bestuurlijk wendbaar en maatschappelijk betrouwbaar.

### Inrichting

Ons risicomanagement geeft inzicht in strategische, financiële, operationele en integriteitsrisico's. Het doel is helder: adequaat sturen en anticiperen op ontwikkelingen en verantwoorde keuzes ondersteunen met betrouwbare informatie.

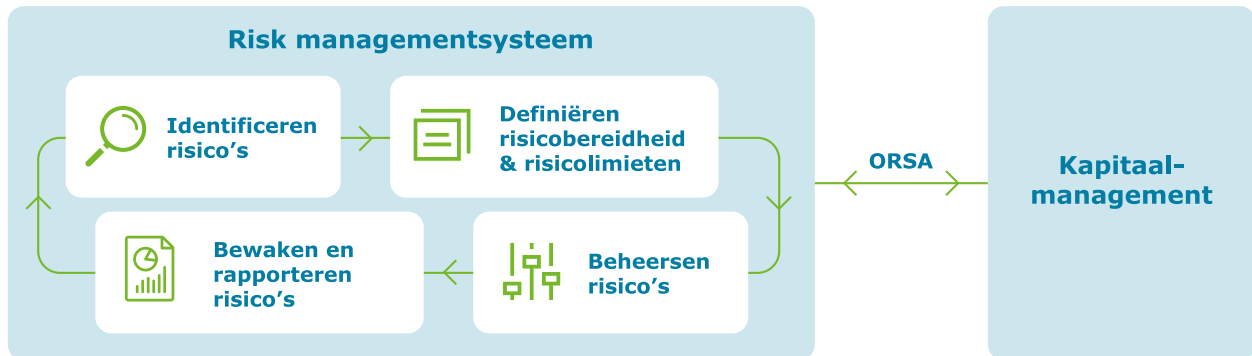
Wij sturen en beheersen risico's met behulp van het 'Three Lines model'.



Wij borgen de onafhankelijkheid van de tweede en derde lijn zodat het risicomanagementsysteem adequaat kan functioneren.

## Proces

Ons risicomanagementproces geeft continu inzicht in de belangrijkste risico's. Dit proces zorgt er ook voor dat we beheersmaatregelen zorgvuldig afwegen. De CFRO is verantwoordelijk voor dit proces.



## Identificeren van risico's

Wij onderscheiden vier hoofdgroepen:

- Strategische risico's – keuzes en veranderingen in beleid, markt of organisatie.
- Financiële risico's – schommelingen in financiële markten en verzekeringstechnische ontwikkelingen.
- Operationele risico's – fouten, storingen, incidenten of uitval van processen.
- Integriteitsrisico's – niet-naleving van wet- en regelgeving.

Voor een nadere toelichting op de risico's per risicocategorie verwijzen wij naar de jaarrekening. Zie 'Geconsolideerde jaarrekening', 'Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening', '4. Risicoparagraaf'.

## Definiëren risicobereidheid en -limieten

Onze risicobereidheid is de mate van risico die wij acceptabel vinden om een optimale balans te realiseren tussen risico, rendement en draagkracht. Die balans is cruciaal om onze doelen te halen en leden en polishouders waarde te bieden.

Onze risicobereidheid per risicocategorie is als volgt:

- Strategische risico's – neutrale risicobereidheid met solidariteit als basis, handelend vanuit onze kernwaarden, met het oog op belangen en perspectieven voor stakeholders en waardevolle diensten en producten voor onze leden.
- Financiële risico's – een neutrale risicobereidheid gericht op een robuuste solvabiliteit én lange-termijnwaardecreatie voor onze polishouders door middel van een goed gespreide beleggingsportefeuille en het beheersen van financiële risico's.
- Operationele risico's – neutrale risicobereidheid gericht op beheersen van operationele risico's.
- Integriteitsrisico's – lage risicobereidheid gericht op naleving van wet- en regelgeving.

Aanvullend op deze risicobereidheid werken wij met specifieke risicobereidheidsstatements inclusief concrete indicatoren (KRI's - key risk indicatoren) met daaraan gekoppelde risicolimieten en -toleranties. Deze KRI's signaleren wanneer risico's toenemen of beheersing moet worden aangescherpt.

## Risicobeheersing

### Strategische risico's

De strategische risico's die wij nemen hebben tot doel het vinden van een goed evenwicht tussen gezonde groei, efficiënte bedrijfsvoering en waarborgen van continuïteit. Jaarlijks formuleren we concrete jaardoelen om de strategische doelstellingen te realiseren. De voortgang van de jaardoelen wordt maandelijks gemonitord en waar nodig wordt bijgesteld.

### Financiële risico's

Het nemen van financiële risico's heeft tot doel een optimaal evenwicht tussen een gezonde solvabiliteit, voldoende eigen vermogen en beheersbare premiestijging voor onze polishouders. Voor uitvaartverzekeringen willen we een betaalbare, waardige uitvaart voor onze polishouders verzekeren. We accepteren daarom beleggingsrisico's zodanig dat hiermee een rendement gerealiseerd kan worden waarmee de backservicelasten behorende bij de (uitvaartkosten)inflatie voor onze polishouders bij voorkeur via winstdeling kunnen worden gefinancierd. Om de risico's en rendementen te monitoren hebben wij een stelsel van financiële risicobereidheidsstatements, dat erop gericht is het gewenste optimale evenwicht te bewaken.

### Operationele en integriteitsrisico's

Het doel van het beheersen van operationele risico's en integriteitsrisico's is het hanteren van een beheerste bedrijfsvoering en voldoen aan wet- en regelgeving. We hebben de belangrijkste risico's gedefinieerd en beheersmaatregelen daarop ingericht en deze worden periodiek getoetst. Om de risico's te monitoren hanteren wij een stelsel van operationele risicobereidheidsstatements. Deze statements hebben een signaalfunctie. Een overschrijding kan een signaal zijn dat risico's onvoldoende worden beheerst en dat herstelmaatregelen nodig zijn danwel beheersmaatregelen moeten worden aangescherpt.

### Mitigerende maatregelen

Wij nemen risico-mitigerende maatregelen om ervoor te zorgen dat de risico's binnen de gewenste bandbreedtes blijven. In de meeste situaties gebruiken wij een mix van:

- stoppen of uitbesteden van activiteiten;
- verminderen van risico's door preventieve acties of uitbreiden van beheersmaatregelen;
- overdragen van risico's door (her)verzekeren en/of contractmanagement;
- accepteren van risico's die wij zelf kunnen dragen.

Als de risico's buiten de gestelde limieten vallen en/of groter zijn dan gewenst dan nemen wij extra maatregelen. Bewuste overschrijding van limieten is alleen toegestaan na goedkeuring van de groepsdirectie en is altijd tijdelijk.

## Bewaken en rapporteren

Elk kwartaal toetsen wij de effectiviteit van beheersmaatregelen, zodat een beeld ontstaat van de netto-risicoposities. Zo kunnen wij beoordelen of de risico's binnen de risicobereidheid blijven. Ook toetsen wij elk kwartaal of de gestelde risicolimieten en -toleranties (KRI's) worden overschreden.

Ons uitgangspunt is dat risico's die boven de risicobereidheid gaan, via een mix van risico-mitigerende oplossingen tot een lager risiconiveau worden teruggebracht. Bij overschrijding worden aanvullende acties gedefinieerd. Indien een KRI-limiet wordt overschreden is dat een signaal dat een risico zich manifesteert. Dat kan aanleiding zijn tot herstelacties of aanscherpen van beheersmaatregelen.

Het management doorloopt periodiek het Risk Control Self Assessment (RCSA)-proces. Dit proces resulteert in een In Control Statement (ICS). Daarnaast beoordeelt Internal Audit de opzet en effectieve werking van het systeem van risicomanagement.

## Own Risk and Solvency Assessment

Binnen het Solvency II-kader maken wij een gebalanceerde afweging tussen risico, kapitaal en strategie. De ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) is het proces waarmee wij dat doen. Hierbij kijken wij naar de bedrijfsdoelstellingen, risicobereidheid en aanwezige kapitaalbuffers, rekeninghoudend met diverse (stress)scenario's. De groepsdirectie stelt vooraf de (stress)scenario's vast, met advies van de tweede lijn. Wij leggen de bevindingen vast in het ORSA-rapport.

### Bevindingen in de ORSA

- Onze solvabiliteit is robuust.
- De dekkingsgraad stijgt in het basisscenario geleidelijk.
- Bij lage rente en lage inflatie is bijsturing nodig.
- Klimaatstresstesten tonen aan dat onze vermogenspositie slechts beperkt gevoelig is voor fysieke en transitierisico's.

Kortom: ons kapitaal en onze risicostructuur zijn solide, met aandacht voor toekomstige kwetsbaarheden.

## Kapitaalmanagement

Ons kapitaalbeleid richt zich op het handhaven van een solide solvabiliteitspositie. Wij zoeken continu naar een goede balans tussen de hoeveelheid kapitaal die wij aanhouden en de risico's die wij lopen. Wij hebben een normsolvabiliteit gedefinieerd. Dit is het solvabiliteitsniveau waar wij altijd boven willen blijven. De normsolvabiliteit voor iedere vergunningsplichtige entiteit (DELA Coöperatie en DELA Natura) hebben wij vastgesteld op 150 procent.

Als de solvabiliteitsratio onder de normsolvabiliteit komt, hebben wij in het kapitaalbeleid meerdere mogelijke acties gedefinieerd. Gedurende 2025 is de solvabiliteitsratio continu hoger geweest dan de normsolvabiliteit.

## Ontwikkelingen in 2025

In 2025 hebben wij de risicobereidheidsstatements geëvalueerd en waar nodig geoptimaliseerd. In deze paragraaf bespreken wij de risico's die zich in 2025 hebben voorgedaan en de maatregelen die wij hebben genomen om de kans en/of impact te beperken. Ook gaan wij in op algemene maatregelen die wij hebben genomen om risico's te beperken.

### Strategische risico's

Strategische risico's kunnen de realisatie van de langetermijndoelstellingen belemmeren. Een periodieke herijking van de strategie draagt bij aan het reduceren van strategische risico's. In 2025 hebben we gewerkt aan een nieuw langetermijnbedrijfsplan 2026-2030. De implementatie hiervan gaat samen met een kanteling van de organisatie. Vanaf 2026 organiseren wij ons primair in business units voor onze verzekeringsactiviteiten respectievelijk uitvaartverzorgingsactiviteiten.

Voor realisatie van de strategie is financiële continuïteit essentieel. Stresstesten hebben aangetoond dat onze solvabiliteitspositie robuust is, maar dat onze vermogenspositie gevoelig is voor scenario's met lage rente en lage inflatie. Indien nodig, treffen wij voorbereidende maatregelen of maken wij andere keuzes. Wij werken de belangrijkste randvoorwaarden en maatregelen uit in het jaarlijks geëvalueerde kapitaalbeleid. Wij hanteren voor strategische risico's geen vereist kapitaal.

### Financiële risico's

Wij monitoren voortdurend ontwikkelingen op de financiële markten. In 2025 heeft dat geleid tot extra valuta-afdekking voor onze blootstellingen aan Amerikaanse dollars.

Een nadere toelichting op de ontwikkeling van de financiële risico's, inclusief bijbehorende kwantificering, wordt weergegeven in de risicoparagraaf van de jaarrekening.

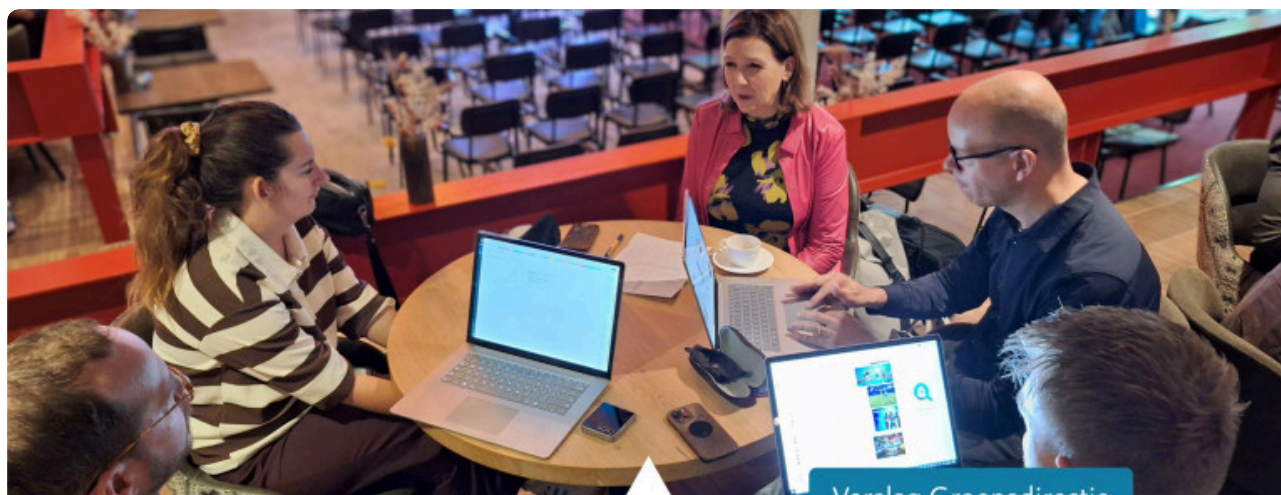
### Operationele risico's

Operationele risico's ontstaan door invloeden van buitenaf en door het falen van mensen, processen en systemen. Ondanks duidelijke processen, verantwoordelijkheden en rapportages kunnen wij deze risico's niet volledig elimineren. Het aantal incidenten op het gebied van operationeel risicomanagement is beperkt. Het is belangrijk om te leren van hetgeen zich heeft voorgedaan door deze risico's om herhaling te voorkomen. De aard en omvang van deze incidenten variëren sterk, van (pogingen tot) fraude en cyberaanvallen tot operationele incidenten bij onze uitvaartcentra. Wij hebben deze incidenten geëvalueerd en waar nodig aanvullende maatregelen getroffen.

In 2025 hebben wij het programma 'Beheerst Ondernemen' voortgezet en in de reguliere bedrijfsvoering geïntegreerd. Verder is in 2025 de centrale vastlegging van risico's en beheersmaatregelen voor de Nederlandse operatie voltooid en worden de beheersmaatregelen periodiek getoetst. Bovendien zijn we gestart met centrale vastlegging van risico's en beheersmaatregelen voor de Belgische en Duitse operaties, waar dat nu nog decentraal gebeurt.

### Integriteitsrisico's

Het niet voldoen aan wet- en regelgeving kan onze continuïteit en reputatie schaden. Tegelijkertijd neemt de regelgeving waaraan wij moeten voldoen voortdurend toe, zoals de DORA-vereisten die in 2025 van kracht zijn geworden. In 2025 hebben zich op het vlak van integriteitsrisico's geen ernstige incidenten voorgedaan. Om het risico verder te beheersen, hebben wij in 2025 voor diverse thema's zoals sanctiewetgeving gewerkt aan professionalisering. Het voldoen aan de geldende sanctiewet- en regelgeving is hierbij een belangrijk uitgangspunt geweest.



Verslag Groepsdirectie

## Ambities voor de toekomst

We kijken vooruit met vertrouwen én realisme. We bouwen voort op wat er staat en maken gerichte keuzes om ook in de komende decennia waardevol te blijven. We blijven hierbij varen op ons vertrouwde kompas: onze coöperatieve identiteit, ons handelen vanuit de kernwaarden, gebalanceerd met oog voor meerdere perspectieven en gericht op het leveren van waardevolle producten en diensten. Onze nieuwe missie, 'Welzijn rond einde leven', geeft richting aan deze keuzes en aan hoe wij onze rol als coöperatie verder versterken. Deze missie vertalen we in concrete acties binnen onze kernactiviteiten, zodat we tastbare waarde kunnen leveren aan onze leden, klanten en nabestaanden. En we kijken wat we nog meer voor onze leden, klanten en de kring om hen heen kunnen betekenen.

In 2026 zetten we de eerste stappen in de uitvoering van onze nieuwe strategische koers. Daarbij bundelen we onze krachten meer dan voorheen over landsgrenzen heen. Met twee duidelijke business units – Verzekeren en Uitvaart – vergroten we samenhang, kennisdeling en slagkracht binnen de organisatie.

Op het gebied van verzekeren werken we aan een aantrekkelijke en toekomstbestendige portefeuille verzekeringsproducten en we werken eraan dat onze producten en diensten goed toegankelijk zijn voor iedereen. In België bereiden we de introductie van een nieuw verzekeringsproduct voor dat nabestaanden financiële rust en ondersteuning biedt bij aanvullende zorgen rond overlijden. Binnen uitvaartverzorging richten we ons op het verder ontwikkelen en in de markt zetten van diensten die aansluiten bij de behoeften van leden en klanten. Zo bouwen we diensten zoals 'Ode aan het leven' en 'Grafonderhoud' verder uit en breiden we onze inzet op (online) rouwbegeleiding uit, onder andere voor jongeren.

We willen dichtbij onze leden en klanten blijven en hun vertrouwen behouden. Daarom investeren we in duidelijke communicatie, een herkenbare positie in de markt en een warme, gastgerichte benadering van onze dienstverlening. In onze uitvaartactiviteiten betekent dit extra aandacht voor gastvrijheid: oog hebben voor mensen en net dat stapje extra zetten.

Onze medewerkers spelen hierin een centrale rol. Zij vormen het hart van onze organisatie. We bieden ruimte voor ontwikkeling, verantwoordelijkheid en initiatief, zodat zij hun werk met vakmanschap en betrokkenheid kunnen doen. In 2026 ontwikkelen we een visie op de competenties die nodig zijn voor de toekomst, zowel in leiderschap als binnen de organisatie als geheel. Programma's zoals VUIST en de Funerals Academy blijven we inzetten om vakbekwaamheid en consistente kwaliteit te versterken.

Ook investeren we in technologie en in het verbeteren van processen, zodat we sneller kunnen inspelen op veranderingen en onze dienstverlening blijven ontwikkelen. We werken aan een modulair applicatielandschap dat flexibiliteit en toekomstbestendigheid ondersteunt.

Daarnaast blijft duurzaamheid een belangrijk onderdeel van onze koers. We zetten verdere stappen om onze ecologische voetafdruk te verkleinen en investeren in vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Initiatieven zoals nieuw roosterbeleid en betere resourceplanning dragen bij aan een gezonde werk-privébalans en helpen ons om nabestaanden op het juiste moment de persoonlijke zorg te bieden die zij nodig hebben.

Tot slot gaan we zorgvuldig om met onze middelen en bewaken we onze financiële basis. Dat helpt ons om onze diensten toegankelijk te houden en tegelijk te blijven investeren in kwaliteit, vernieuwing en de toekomst van onze coöperatie.

Onze leden, klanten, verzekerden en nabestaanden staan centraal in alles wat we doen. Samen met partners en uitvaartondernemers ondersteunen we hen en hun naasten in elke fase rond het einde van het leven. Door blijvend te investeren in mensen, processen, producten en dienstverlening dragen we bij aan welzijn rond het einde van het leven en geven we concreet invulling aan onze coöperatieve missie. Onze medewerkers, leveranciers en partners maken hierin dagelijks het verschil en daar zijn wij hen zeer dankbaar voor.

Eindhoven, 22 april 2026

*Mede namens de groepsdirectie*

Sandra Schellekens, CEO

Godelieve van Velsen, CFRO

Verslag rvc



Verslag rvc

## Verslag rvc

In dit verslag legt de rvc verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen jaar. We gaan daarbij in op de belangrijkste onderwerpen van bespreking tijdens de rvc- en commissievergaderingen en brengen verslag uit over de governance van de rvc.

### Speerpunten 2025 – bedrijfsplan en strategische koers 2026-2030

Ieder jaar legt de groepsdirectie een bedrijfsplan en begroting voor het volgende jaar ter goedkeuring voor aan de rvc. Het bedrijfsplan (inclusief begroting) voor 2025 is besproken en goedgekeurd tijdens de rvc-vergadering in december 2024. De speerpunten voor 2025 waren groei van de coöperatie, versterking van de verbinding met onze leden, behoud van goede reputatie, betekenisvol werkgeverschap, een meer wendbare organisatie en solide financiële resultaten.

Tijdens de rvc-vergaderingen werd de voortgang van het bedrijfsplan besproken. De ontwikkeling van de financiële resultaten kwam daarbij eerst gedetailleerd aan de orde in de auditcommissie. De beleggingsresultaten werden besproken in de risicocommissie. Tijdens de vergadering in december 2025 besprak de rvc met de beleggingsadviescommissie de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar met betrekking tot de beleggingen. Dit betrof onder andere de impact op de financiële markten van het beleid van de nieuwe Amerikaanse president, de verdere afwikkeling van de beleggingen in direct winkelvastgoed, het uitsluitingenbeleid en het verder verbeteren van de beleggingsrapportages. Er werd geconcludeerd dat de omstandigheden op de financiële markten uitdagend waren en het totale beleggingsresultaat van 5,7% over het verslagjaar solide is.

Het afgelopen jaar stond ook in het teken van de ontwikkeling van een nieuwe strategische koers. De rvc was daar tijdens meerdere vergaderingen intensief bij betrokken en keurde de nieuwe strategie tijdens de vergadering in november 2025 goed. De nieuwe organisatiestructuur om deze strategie te ondersteunen, kreeg ook verder vorm. In maart 2025 startte de nieuwe groepsdirecteur Verzekeren en begon de werving voor een groepsdirecteur voor Uitvaart. Met ingang van 1 januari 2026 is de aansturing van de organisatie gewijzigd van een landenorganisatie naar business units voor verzekeren en het verzorgen van uitvaarten. De rvc volgde de implementatie hiervan en is er van overtuigd dat de beoogde voordelen van deze herstructurering, zoals een efficiëntere en effectievere aansturing en het delen van 'good practices' over landen heen, in de komende jaren tot uitdrukking zullen komen.

Het programma Digitale Transitie Verzekeren moet bijdragen aan een meer wendbare organisatie en was daarom afgelopen jaar een belangrijk gespreksonderwerp binnen de rvc. Deze transformatie is ook belangrijk voor de toekomstbestendigheid van de organisatie, om klanten nog beter en persoonlijker te kunnen bedienen. De rvc ziet dat de keuzes voor standaardisatie, beheersbare uitvoering en een stapsgewijze aanpak bijdragen aan meer eenvoud, betere datakwaliteit en lagere operationele risico's. Tegelijk bleef er aandacht voor controle, continuïteit en klantimpact tijdens de migratie. De rvc ondersteunt deze koers en volgt de verdere uitvoering nauwgezet.

Tot slot heeft de rvc met de groepsdirectie een gezamenlijke toezichtvisie opgesteld en goedgekeurd tijdens de vergadering in december. Deze visie dient als praktische leidraad voor de wijze waarop de groepsdirectie en rvc invulling geven aan hun eigen en gezamenlijke rol om de organisatie te besturen en daarop toezicht te houden. Daarbij staat de langetermijncontinuïteit van de coöperatie en het belang van haar leden voorop. Bij het opstellen van de visie is ook gebruik gemaakt van de inbreng van de sleutelfunctiehouders en de ondernemingsraad.

## Belangrijkste onderwerpen van bespreking in commissies

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



### Auditcommissie

De auditcommissie bereidt besluitvorming door de rvc voor en adviseert de rvc over het toezicht op de groepsdirectie met betrekking tot het financiële rapportage- en verslagleggingsproces, het interne risicobeheersing en controleproces, naleving van relevante wet- en regelgeving, de effectiviteit van de interne auditfunctie, de relatie en het functioneren van de onafhankelijke accountant en het opvolgen van aanbevelingen van de interne auditfunctie en de onafhankelijke accountant.

Naast bespreking van de reguliere rapportages van de interne auditfunctie en onafhankelijke accountant, heeft de auditcommissie tijd besteed aan DELA's eerste duurzaamheidsverslag volgens de CSRD-regelgeving en het borgen van een goede overdracht voor de controlewerkzaamheden naar de nieuwe onafhankelijke accountant. In dit kader zijn de aanbevelingen van de onafhankelijke accountant besproken tijdens de vergadering in november. Daaruit bleek dat er geen significante tekortkomingen in de interne beheersing zijn geconstateerd. Wel zijn er overige tekortkomingen geconstateerd, met name rondom de interne beheersing van IT. Deze zijn inhoudelijk besproken en worden door het management geadresseerd, onder andere via de verdere implementatie van het IT Control Framework in lijn met de Europese Digital Operational Resilience Act (DORA).

### Risicocommissie

De risicocommissie bereidt besluitvorming door de rvc voor en adviseert de rvc over het toezicht op de groepsdirectie met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de naleving van relevante wet- en regelgeving en van toepasselijke (gedrags-)codes, het bepalen van de strategische tolerantie voor en effectieve beheersing van financiële en niet-financiële risico's van de coöperatie en (gezamenlijk met de auditcommissie) de effectiviteit van de samenwerking tussen de tweede en derdelijnsfuncties.

De risicocommissie besprak in april gedetailleerd het jaarlijkse Solvency and Financial Condition Report (SFCR) 2024. De jaarlijkse Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) rapportages 2025 werden in november besproken als voorbereiding voor de goedkeuring door de rvc. Zoals ieder jaar beoordeelde de rvc de kapitaalallocatie. Hierbij stelde zij vast dat op strategisch niveau het beleggingsbeleid en de liquiditeitspositie in overeenstemming zijn met de risicobereidheid.

De reguliere rapportages van de sleutelfuncties actuarieel, compliance, financieel en operationeel risicomanagement zijn besproken (inclusief de monitoring van de opvolging van adviezen) in aanwezigheid van de betreffende sleutelfunctiehouders. De ontwikkelingen binnen vermogensbeheer en het beleggingsbeleid kwamen veelvuldig aan de orde, onder andere in relatie tot de voortdurende onrust op de financiële markten. In het kader van de jaarlijkse actualisatie en goedkeuring door de rvc besprak de risicocommissie ook de risicobereidheidstatements, de charters van de sleutelfunctiehouders, het risicomanagementbeleid en het (maatschappelijk verantwoord) beleggingsbeleid. Tot slot is er tijdens het jaar veel aandacht besteed aan het monitoren van de implementatie van de vereisten van DORA.

## Remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie bereidt beslissingen van de rvc voor met betrekking tot de werkgeversrol, zoals de beoordeling en beloning van de rvc en het bestuur. De commissie is verantwoordelijk om toezicht te houden op de voortgang van het beloningsbeleid door middel van evaluatie en risicoanalyses. Deze commissie ontvangt de overzichten van genoten educatie door rvc, (groeps)directie en het tweede echelon. Ook beoordeelt de commissie de uitgeoefende nevenfuncties door leden van deze specifieke groep.

De commissie volgt de ontwikkelingen van sleutelpositiehouders en beoordeelt de organisatiecultuur. Vanwege de nieuwe strategische koers is ook een start gemaakt met de strategische personeelsplanning, inclusief de bespreking van een structuur voor successieplanning van het senior management en de wijze waarop de commissie dit onderwerp zal volgen. Verder ging de commissie over tot werving, selectie en voordracht voor benoeming voor een nieuw lid van de rvc en adviseerde bij de benoeming van de nieuwe groepsdirecteur Verzekeren.

## Corporate governance

### Rvc- en commissievergaderingen

	14 maart	25 april	12-13 juni	3 oktober	6 november	12 december
<b>Rvc</b>						
<b>Auditcommissie</b>	11 april	27 juni	5 september	28 november		
<b>Risicocommissie</b>	11 april	27 juni	5 september	28 november		
<b>Remuneratie- en benoemingscommissie</b>	10 april	29 augustus	21 november			

De commissarissen hebben alle vergaderingen van de rvc bijgewoond. De leden van de verschillende commissies hebben alle vergaderingen bijgewoond waarvan zij lid zijn.

Diverse commissarissen woonden individueel één of meer vergaderingen van de Nederlandse ondernemingsraad bij.

### Algemene vergadering en vertrouwenscommissie

De algemene vergadering heeft op 11 januari en 24 mei vergaderd. Daarbij was de voltallige rvc aanwezig.

De volledige raad van commissarissen vergaderde twee keer met de vertrouwenscommissie, op 25 april en 12 december.

### Zelfevaluatie

Elke rvc-vergadering vangt aan met een voorbespreking door de rvc. Tijdens de rvc-vergaderingen is de voltallige groepsdirectie aanwezig. In december voerde de rvc haar jaarlijkse zelfevaluatie uit onder leiding van de vice-voorzitter. Aan de hand van een analyse van de resultaten van een vooraf ingevulde vragenlijst, concludeert de rvc dat zij adequaat functioneert.

### Samenstelling rvc en rooster van aan- en aftreden

De rvc onderschrijft het principe dat de rvc een zodanige samenstelling heeft dat de leden in staat zijn zich kritisch op te stellen en onafhankelijk te handelen ten opzichte van elkaar, de groepsdirectie en eventuele specifiek belanghebbenden. De rvc streeft naar een evenwichtige en diverse samenstelling.

Mevrouw Caderius van Veen is vanwege het bereiken van haar laatste termijn afgetreden op 31 januari 2026. Zij was voorzitter van de ac. De heer De Méris heeft deze rol vanaf januari 2026 overgenomen.

Mevrouw Alma is in januari 2026 benoemd voor een eerste termijn van 4 jaar.

De heer Leenaars is tijdens de algemene vergadering in mei herbenoemd voor een laatste termijn van 2 jaar.

De heer Van Bree is tijdens de algemene vergadering in mei herbenoemd voor een tweede termijn van 4 jaar.

De rvc bestaat in 2025 uit twee vrouwen en vier mannen en daarmee voldoet de rvc aan de diversiteitsnorm van minimaal 30 procent voor zowel vrouwen als mannen. Met de samenstelling zoals deze momenteel is, meent de rvc een goede invulling van kennis, ervaring en competenties te waarborgen.

	Rvc	Auditcommissie	Risicocommissie	Remuneratie-en benoemingscommissie	Benoemd per	Einde huidige termijn
<b>Van der Steen</b>	Voorzitter			Voorzitter	2019	2027
<b>Leenaars</b>	Vice-voorzitter	Lid	Voorzitter		2015	2027
<b>Van Bree</b>	Secretaris	Lid			2021	2029
<b>Alma</b>	Lid	Lid			2026	2030
<b>Fijneman</b>	Lid		Lid	Lid	2022	2026
<b>De Méris</b>	Lid	Voorzitter	Lid	Lid	2019	2027

## Permanente educatie

Tijdens de vergaderingen in maart en juni is de rvc in het licht van de nieuwe strategische koers dieper ingegaan op de steeds sneller veranderende wereld en de uitdagingen die dat brengt voor de organisatie. Daarbij zijn via een diepgaande analyse de ontwikkelingen in de markten voor uitvaart en verzekeringen en van de belangrijkste consumententrends besproken. In oktober heeft de rvc zich verdiept in de belangrijkste technologische ontwikkelingen, waaronder cloud, data (analytics), kunstmatige intelligentie (AI) en de nieuwe regelgeving op dit vlak die in 2025 van toepassing is met de invoering van de Europese AI-verordening. Verder hebben individuele leden van de rvc zich verdiept in onderwerpen door het bijwonen van externe lezingen en workshops, onder andere op het vlak van AI, cyber security, CSRD en ESG.

## Voorstel aan de algemene vergadering

Conform de statuten van DELA Coöperatie U.A. heeft de rvc de jaarstukken behandeld en de jaarrekening van DELA Coöperatie U.A. en de daaraan toegevoegde gegevens goedgekeurd. De rvc besprak deze stukken met de groepsdirectie, de interne accountant en de onafhankelijke externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en nam kennis van de goedkeurende controleverklaring van de accountant bij de jaarrekening 2025 van DELA Coöperatie U.A.

De rvc stelt de algemene vergadering voor om de jaarrekening 2025 van DELA Coöperatie U.A. vast te stellen en de leden van de groepsdirectie decharge te verlenen voor het gevoerde beleid gedurende het verslagjaar. Voorts verzoeken wij de algemene vergadering de rvc decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

## Tot slot

De rvc dankt alle leden, verzekerden en nabestaanden voor het gestelde vertrouwen. Ook bedanken we de afgetreden commissaris mevrouw Caderius van Veen voor de fijne samenwerking in de afgelopen twaalf jaar. De rvc spreekt verder waardering uit naar alle medewerkers en de ondernemingsraad voor hun grote inzet, flexibiliteit en betrokkenheid in het afgelopen jaar en spreekt haar vertrouwen uit om gezamenlijk van de ingezette strategische koers 2026-2030 een succes te maken.

Eindhoven, 22 april 2026

### Coöperatie DELA

#### *De raad van commissarissen*

John van der Steen, voorzitter  
 Hans Leenaars, vicevoorzitter  
 Frits van Bree, secretaris  
 Maurine Alma  
 Georgette Fijneman  
 Georges de Méris

# Geconsolideerde Jaarrekening

# Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Na resultaatbestemming

<b>Bedragen x € 1.000</b>	<b>Ref.</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<b>ACTIVA</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>	5.1	<b>181.359</b>	<b>163.504</b>
<b>Materiële vaste activa</b>	5.2		
Onroerende zaken eigen gebruik		20.868	27.455
Overige vaste bedrijfsmiddelen		38.172	34.664
		<b>59.040</b>	<b>62.119</b>
<b>Beleggingen</b>	5.3		
Onroerende zaken		512.621	507.301
Deelnemingen		2.775	2.745
Overige financiële beleggingen:			
- Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren		2.314.257	2.156.410
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren		2.743.286	2.699.094
- Derivaten		11.714	-
- Hypothecaire leningen		127.150	138.770
- Overige leningen		267.872	255.324
- Vastgoedfondsen		1.783.526	1.897.955
- Infrastructuurfondsen		1.284.351	1.147.393
- Land- en bosbouwfondsen		354.632	334.320
- Hypotheekfondsen		637.652	411.385
- Beleggingen in liquide middelen		40.637	58.445
- Andere financiële beleggingen		156.003	88.945
		<b>10.236.476</b>	<b>9.698.087</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	5.4	5.513	2.193
Vorderingen	5.5	150.912	246.541
Overlopende activa	5.6	36.693	38.298
Liquide middelen	5.7	121.367	62.861
		<b>314.485</b>	<b>349.893</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>10.791.360</b>	<b>10.273.603</b>

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Ref.	31-12-2025	31-12-2024
<b>PASSIVA</b>			
<b>Groepsvermogen</b>	5.8		
Eigen vermogen	5.8, 5.9	1.229.892	1.145.951
Aandeel derden		943	938
		<u>1.230.835</u>	<u>1.146.889</u>
<b>Technische voorzieningen</b>	5.10	9.153.983	8.590.167
<b>Voorzieningen</b>	5.12	12.765	20.591
<b>Langlopende schulden</b>	5.13	150.839	159.730
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	5.14	242.938	356.226
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<u><u>10.791.360</u></u>	<u><u>10.273.603</u></u>

# Geconsolideerde resultatenrekening over 2025

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Ref.	2025	2024
<b>Opbrengsten</b>			
Premieopbrengsten	6.1	774.504	743.941
Bruto beleggingsresultaat	6.2	548.307	593.147
Omzet uitvaartbedrijf	6.1	186.396	191.082
Overige omzet	6.1	16.546	714
		<b>1.525.753</b>	<b>1.528.884</b>
<b>Kosten</b>			
Verzekeringstechnische lasten	6.3	-463.845	-455.407
Acquisitiekosten	6.4	-22.675	-20.517
Inkoopkosten van de omzet	6.5	-164.943	-157.303
Personeelskosten	6.6	-297.016	-272.967
Afschrijvingen	6.7	-27.820	-24.384
Beheerskosten beleggingen	6.2	-31.903	-38.647
Overige bedrijfskosten	6.8	-132.755	-132.069
		<b>-1.140.957</b>	<b>-1.101.294</b>
<b>Groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor rente en belastingen</b>		<b>384.796</b>	<b>427.590</b>
<b>Rente</b>			
Rentebaten		1.559	2.689
Rentelasten		-4.509	-4.095
		<b>-2.950</b>	<b>-1.406</b>
<b>Groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>381.846</b>	<b>426.184</b>
<b>Winstdeling</b>	5.10	<b>-264.798</b>	<b>-281.247</b>
<b>Groepsresultaat voor belastingen</b>		<b>117.048</b>	<b>144.937</b>
<b>Belastingen</b>	6.11	<b>-33.102</b>	<b>751</b>
<b>Resultaat aandeel derden</b>		<b>-5</b>	<b>-46</b>
<b>Groepsresultaat na belastingen</b>		<b>83.941</b>	<b>145.642</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

Bedragen x € 1.000	Ref.	2025	2024
<b>Resultaat na belasting</b>	5.8	<b>83.941</b>	<b>145.642</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>			
Afschrijvingen immateriële vaste activa	5.1	18.591	14.443
Afschrijvingen vaste bedrijfsmiddelen	5.2	9.228	9.941
Afschrijving toegerekende acquisitiekosten	5.10	19.424	17.270
Toevoeging technische voorziening	5.10	544.393	541.191
Waardemutaties beleggingen	5.3	-263.068	-438.351
Waardemutaties belang derden	5.8	5	46
Overige mutaties in het eigen vermogen	5.8	-	-1
Mutatie overige voorzieningen	5.12	-11.948	-2.275
Vennootschapsbelasting	6.11	33.102	-751
Mutatie in vaste bedrijfsmiddelen	5.2	-18	2.744
		<u>349.709</u>	<u>144.257</u>
Mutatie werkkapitaal:			
Mutatie voorraden	5.4	693	48
Mutatie vorderingen	5.5	39.976	-5.734
Mutatie overlopende activa	5.6	313	-8.712
Mutatie kortlopende schulden	5.14	-89.597	116.612
Mutatie beleggingen	5.3	-30	599
		<u>-48.645</u>	<u>102.813</u>
		<u>301.064</u>	<u>247.070</u>
<b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>385.005</b>	<b>392.712</b>
Ontvangen interesten		1.564	2.749
Betaalde interesten		-480	-261
Ontvangen winstbelasting		900	22.987
		<u>1.984</u>	<u>25.475</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	(a)	<b>386.990</b>	<b>418.187</b>
<b>Investerings en aankopen</b>			
- in immateriële vaste activa	5.1	-24.314	-26.732
- in deelnemingen	5.3	-	-
- in onroerende zaken	5.3	-17.559	-11.772
- in overige financiële beleggingen	5.3	-3.260.912	-2.864.904
- in vaste bedrijfsmiddelen	5.2	-14.216	-21.885
- in andere financiële beleggingen	5.3	-69.549	-64.592
- in overname DFW Group B.V.		-14.184	-
		<u>-3.400.734</u>	<u>-2.989.885</u>
<b>Desinvesteringen, aflossingen en verkopen:</b>			
- in immateriële vaste activa	5.1	-	-
- in deelnemingen	5.3	-	198
- in onroerende zaken	5.3	17.543	23.940
- in overige financiële beleggingen	5.3	3.047.991	2.498.988
- in vaste bedrijfsmiddelen	5.2	8.413	10.021
- in andere financiële beleggingen	5.3	7.194	-
		<u>3.081.141</u>	<u>2.533.147</u>
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>	(b)	<b>-319.593</b>	<b>-456.738</b>
Kasstromen minderheidsbelang	5.8	-	1
Aflossingen langlopende schulden	5.13	-8.891	276
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	(c)	<b>-8.891</b>	<b>277</b>
<b>Per saldo mutatie geldmiddelen</b>	(a)+(b)+(c)	<b>58.506</b>	<b>-38.274</b>
Geldmiddelen op 1 januari		62.861	101.135
<b>Geldmiddelen op 31 december</b>		<b>121.367</b>	<b>62.861</b>

# Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening

## I. Algemene toelichting

### I.1 Activiteiten

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

### I.2 Consolidatie

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

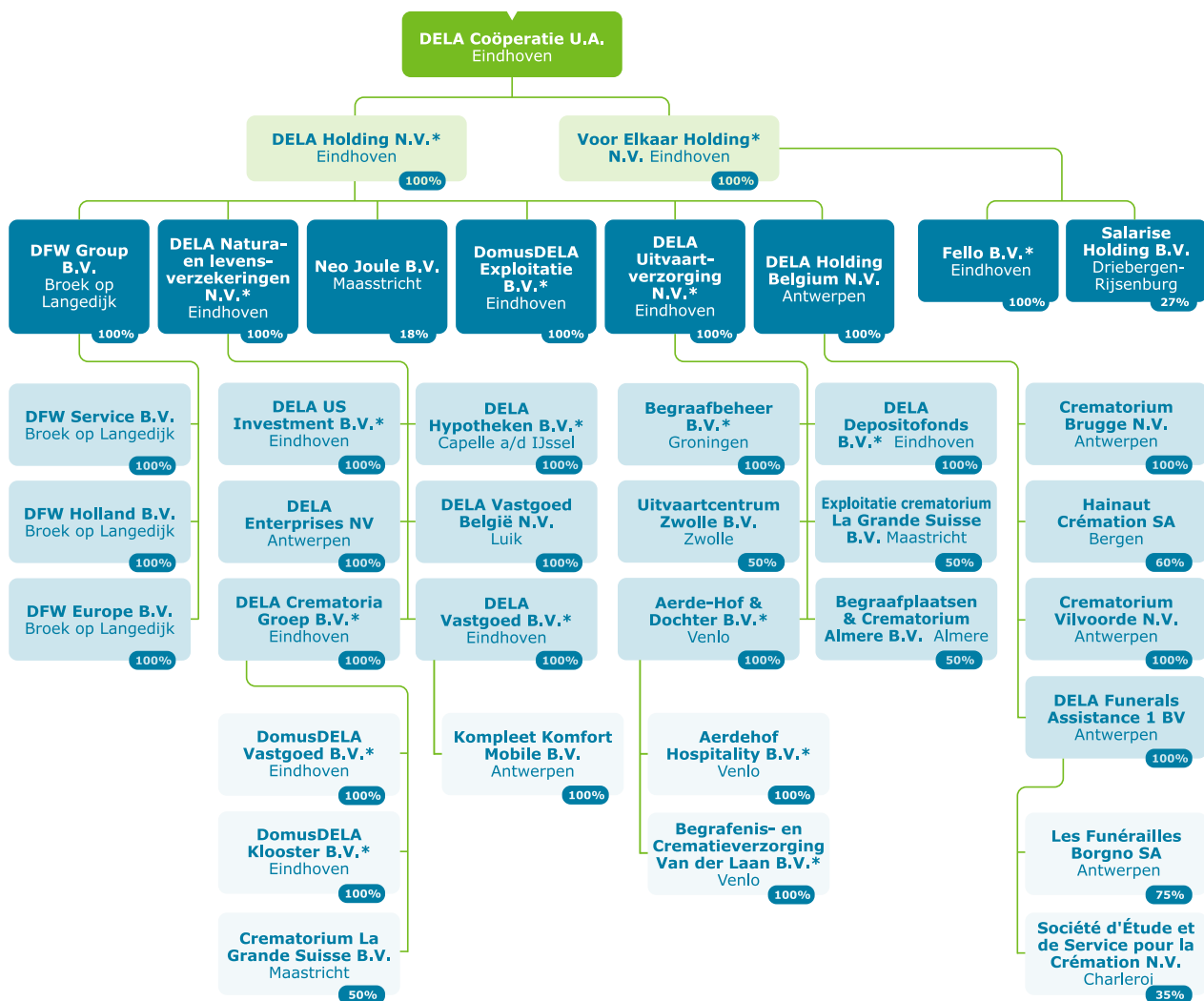
De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100 procent in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

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

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

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

Hieronder is het organogram weergegeven van de vennootschappen die binnen DELA Groep zijn opgenomen. Dit overzicht bevat de vereiste gegevens per 31-12-2025 op grond van de artikelen 2:379 en 2:414 B.W.



\* Voor deze groepsmaatschappijen is door DELA coöperatie een aansprakelijkheidsverklaring afgegeven conform artikel 2:403 BW. Deze maatschappijen zijn vrijgesteld van de deponeringsplicht.

De deelnemingen Salarise Holding B.V., Neo Joule B.V. en Société d'Étude et de Service pour la Crémation N.V. zijn niet opgenomen in de consolidatie van DELA Groep.

Gedurende 2025 hebben de volgende transacties binnen DELA Groep plaatsgevonden:

- DELA Vastgoed België B.V. heeft in boekjaar 2025 alle aandelen gekocht en geleverd gekregen in het kapitaal van de vennootschap Kompleet Komfort Mobile B.V. tegen een koopsom van € 0,2 miljoen;
- een moeder-dochter fusie tussen Van de Vyver Uitvaartzorg B.V. als verdwijnende vennootschap en DELA Vastgoed België B.V. als verkrijgende vennootschap. Deze fusie is verwerkt conform de 'carry over accounting' methode;
- B.V. Begraafenisonderneming v/h G.J. van Brouwershaven is geliquideerd;
- een moeder-dochter fusie tussen Begraafenis Onderneming Dordrecht en omstreken B.V. als verdwijnende vennootschap en Begraafenis Onderneming Dordrecht en omstreken Beheer B.V. als verkrijgende vennootschap. Vervolgens een moeder-dochter fusie tussen Begraafenis Onderneming Dordrecht en omstreken Beheer B.V. als verdwijnende vennootschap en DELA Uitvaartverzorging N.V. als verkrijgende vennootschap. Deze fusies zijn verwerkt conform de 'carry over accounting' methode.

In boekjaar 2025 hebben de volgende transacties plaatsgevonden:

- DELA Holding N.V. heeft op 27 maart 2025 alle aandelen gekocht en geleverd gekregen in het kapitaal van DFW Group B.V. tegen een koopsom van € 16,1 miljoen.

### 1.3 Verbonden partijen

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

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan worden, indien van toepassing, de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht. Inzake overlijdens die bij DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (DELA Natura) in Nederland worden gemeld, wordt de uitvoering in beginsel verzorgd door DELA Uitvaartverzorging N.V. (DELA UV) of haar dochtermaatschappijen. Deze uitvoering geschiedt tegen vaste verrekenprijzen.

### 1.4 Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

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

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

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

### 1.5 Schattingen

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

- de waardering van beleggingen: onroerende zaken, vastgoedfondsen, infrastructuurfondsen, land- en bosbouwfondsen, hypotheekfondsen en participatiemaatschappijen (zie hoofdstuk 5.3);
- de waardering van onroerende zaken eigen gebruik (zie hoofdstuk 2.5.1);
- de gehanteerde grondslagen voor de technische voorzieningen (zie hoofdstuk 2.9);
- de waardering van de niet-technische voorzieningen (zie hoofdstuk 2.11);
- de waardering van latente belastingvorderingen (zie hoofdstuk 5.5).

### 1.6 Aanpassingen vergelijkende cijfers

	Jaarrekening	Effect	Effect	Jaarrekening
	2024	Aanpassing	Aanpassing	2025
<i>Bedragen x € 1.000</i>		1.6.1	1.6.2	
<b>Correcties in de balans</b>				
Technische voorzieningen	8.580.194	9.973		8.590.167
Vorderingen (latente belastingvorderingen technische voorziening)	243.968	2.573		246.541
Eigen vermogen	1.153.351	-7.400		1.145.951
<b>Correcties in de resultatenrekening</b>				
Verzekeringstechnische lasten	465.803	-333	-10.063	455.407
Omzet uitvaartbedrijf	201.145		-10.063	191.082
Belastingen	837	-86		751
Groepsresultaat	145.395	247		145.642

### 1.6.1 Technische voorziening

Enkele jaren geleden heeft de overname van Yarden plaatsgevonden. Deze overname vond plaats op 2 augustus 2021, waarbij de technische voorzieningen zijn gewaardeerd op reële waarde conform de purchase accounting methode per 31 juli 2021. Door een rentedaling tussen deze data was de waardering van de technische voorziening te laag. DELA had tot 2025 gekozen om deze niet-materiële afwijking niet te verwerken. DELA heeft dit standpunt nu heroverwogen en besloten dit alsnog te doen. Voor het inzicht en de vergelijkbaarheid van de cijfers in de jaarrekening van 2025 is gekozen om de correctie op retrospectieve wijze te verwerken.

### 1.6.2 Interne omzet

In de vergelijkende cijfers van de geconsolideerde resultatenrekening is de eliminatie van interne omzet (omzet uitvaartbedrijf) en kosten (verzekeringstechnische lasten) tussen uitvaart en verzekeren aangepast om de inzichtelijkheid van de jaarrekening te vergroten. Deze aanpassing leidt niet tot wijzigingen in het resultaat of het eigen vermogen. De eliminatie is voor het jaar 2024 verhoogd van € 216,4 miljoen naar € 226,5 miljoen.

## 1.7 Opmaken en vaststellen jaarrekening

De jaarrekening 2025 is opgemaakt door het bestuur op 22 april 2026 en zal op het moment van publicatie zijn vastgesteld in de algemene vergadering van 30 mei 2026. De jaarrekening 2024 is in de algemene vergadering van 24 mei 2025 vastgesteld.

## 2. Grondslagen voor balanswaardering en resultaatbepaling

### 2.1 Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ). Dit op basis van continuïteitsveronderstellingen.

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

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

### 2.2 Vreemde valuta

#### 2.2.1 Functionele valuta

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

#### 2.2.2 Omrekening van vreemde valuta

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

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

## 2.3 Herverzekeringscontracten

Herverzekeringscontracten worden ingezet voor onze overlijdensrisicoverzekeringen middels een combinatie van quota share en excedent herverzekeringscontracten. Doel is de kans op schommelingen in het operationeel resultaat te verkleinen. Uit hoofde van met herverzekeringscontracten afgesloten contracten wordt DELA Natura gecompenseerd voor verliezen op uitgegeven verzekeringscontracten.

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

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

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

## 2.4 Immateriële vaste activa

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

Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar paragraaf 2.7.

### 2.4.1 Goodwill

De bij acquisities betaalde goodwill is gewaardeerd tegen de op het moment van verkrijging vastgestelde reële waarde. Deze waarde is bepaald op basis van het bedrag dat betaald zou worden tussen onafhankelijke partijen die ter zake goed geïnformeerd zijn en tot transactie bereid zouden zijn. De goodwill wordt lineair afgeschreven op basis van de verwachte economische levensduur, die jaarlijks wordt beoordeeld. De huidige verwachte levensduur voor verschillende goodwill- posities ligt tussen de 20 jaar en 30 jaar.

### 2.4.2. Overgenomen verzekeringsportefeuilles

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

### 2.4.3. Softwaresystemen

Uitgaven voor ontwikkeling van software worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Investeringskosten in softwaresystemen worden geactiveerd en lineair afgeschreven over de verwachte levensduur met een maximum van 10 jaar.

## 2.5 Materiële vaste activa

### 2.5.1 Onroerende zaken in eigen gebruik

Overige onroerende zaken in eigen gebruik worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van 3 procent van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

### 2.5.2 Overige vaste bedrijfsmiddelen

De overige vaste bedrijfsmiddelen waaronder inventarissen en auto's zijn opgenomen tegen de aanschafwaarde verminderd met afschrijvingen op basis van de verwachte levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde. Indien van toepassing wordt in de waardering rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Kosten voor groot onderhoud worden conform de componentenbenadering geactiveerd en afgeschreven over de verwachte levensduur. De afschrijving vindt lineair plaats. De afschrijvingstermijnen zijn als volgt:

- installaties: 10 jaar
- inventaris: 10 jaar
- rouwauto's: 8 jaar
- overige auto's: 5 jaar
- bedrijfskleding: 2 jaar
- laptops: 4 jaar
- IT-apparatuur: 5 jaar

## 2.6 Beleggingen

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

### 2.6.1 Onroerende zaken

Onroerende zaken worden gewaardeerd tegen actuele waarde op balansdatum. Waardeveranderingen van beleggingen in onroerende zaken worden in de resultatenrekening verantwoord. Indien deze waardeveranderingen cumulatief positief zijn, wordt er ten laste van de vrije reserves een herwaarderingsreserve gevormd, waarbij met latente belastingen rekening wordt gehouden. In hoofdstuk 5.3 wordt een nadere toelichting gegeven op de waarderingsmethode.

### 2.6.2 Deelnemingen

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

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

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover DELA Groep in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, wordt een voorziening getroffen. De eerste waardering van deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en

passiva op het moment van acquisitie. Daarna worden, uitgaande van de waarde bij eerste waardering, de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening.

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

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

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

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

### **2.6.4 Obligaties en andere vastrentende waardepapieren**

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

### **2.6.5 Derivaten**

DELA Groep heeft valutatermijncontracten die worden gewaardeerd tegen reële waarde. De winst of het verlies uit de herwaardering naar reële waarde per balansdatum wordt onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Het betreft niet-beursgenoteerde stukken en deze worden gewaardeerd op basis van financiële modellen, de 'mark-to-model' methode. Indien afgeleide financiële instrumenten een negatieve waarde hebben, worden deze op de balans gerubriceerd onder de overlopende passiva.

### **2.6.6 Hypothecaire leningen**

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

### **2.6.7 Overige leningen**

De beleggingen in bedrijfsleningen worden gewaardeerd tegen reële waarde. Overige leningen hebben een vastgestelde rente en worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid.

### **2.6.8 Vastgoed-, infrastructuur-, land- en bosbouwfondsen**

Participaties in vastgoed-, infrastructuur-, land- en bosbouwfondsen worden gewaardeerd tegen reële waarde. Deze post bevat beleggingen zonder frequente marktnotering. In hoofdstuk 5.3 wordt een nadere toelichting gegeven op de waarderingmethode. Waardemutaties worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Voor de cumulatieve onrealiseerde positieve waarde wordt een herwaarderingsreserve gevormd.

### **2.6.9 Hypotheekfondsen**

Participaties in hypotheekfondsen worden gewaardeerd tegen reële waarde. Deze post bevat beleggingen zonder frequente marktnotering. In hoofdstuk 5.3 wordt een nadere toelichting gegeven op de waarderingmethode. Waardemutaties worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Voor de cumulatieve onrealiseerde positieve waarde wordt op fondsniveau een herwaarderingsreserve gevormd.

## 2.6.10 Beleggingen in liquide middelen

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

## 2.6.11 Andere financiële beleggingen

De Andere financiële beleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. Deze post bevat beleggingen zonder frequente marktnotering. In hoofdstuk 5.3 wordt een nadere toelichting gegeven op de waarderingsmethode. Waardemutaties worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Voor de cumulatieve ongerealiseerde positieve waarde wordt een herwaarderingsreserve gevormd. Uitzondering hierop is de kunstcollectie die tegen verkrijgingsprijs wordt gewaardeerd.

## 2.7 Vlottende activa

### 2.7.1 Voorraden

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

### 2.7.2 Onderhanden projecten

DELA Groep realiseert crematie-installaties op basis van contractuele afspraken. Projectkosten worden verantwoord zodra deze zich voordoen. Bij betrouwbare inschatting van het resultaat worden opbrengsten en kosten proportioneel toegerekend aan de contractperiode (percentage-of-completionmethode). Is een betrouwbare inschatting niet mogelijk, dan worden opbrengsten slechts verantwoord tot het niveau van de gemaakte kosten, mits voldoende dekking uit projectopbrengsten aanwezig is. Verwachte verliezen worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Voor verwachte verliezen wordt een voorziening gevormd, welke deel uitmaakt van de post onderhanden projecten op de balans. Facturatie vindt plaats op basis van overeengekomen termijnen of behaalde mijlpalen en staat los van de mate van voortgang zoals bepaald voor de winstneming. Verschillen tussen de voortgang van het project en de gefactureerde termijnen kunnen daardoor leiden tot een vordering of schuld uit hoofde van onderhanden werk.

Onderhanden projecten waarvan het saldo een debetstand vertoont, worden gepresenteerd onder de overige activa.

Onderhanden projecten waarvan het saldo een creditstand vertoont, worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

### 2.7.3 Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en de passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds. Daarnaast is een latente belastingvordering opgenomen voor verliesverrekening. Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk wordt geacht dat er voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn. De berekening van de latente belastingvorderingen op nominale waarde geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in de komende jaren geldende tarieven, voor zover reeds bij wet vastgesteld.

### 2.7.4 Overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en de geamortiseerde kostprijs wordt gelijkgesteld aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht.

## 2.7.5 Liquide middelen

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

## 2.8 Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

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

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

## 2.9 Aandeel derden

Het aandeel van derden in het groepsvermogen betreft het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van geconsolideerde maatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van geconsolideerde maatschappijen wordt in de winst-en-verliesrekening in mindering gebracht op het groepsresultaat.

Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappijen overtreffen, komt het verschil en eventuele verdere verliezen volledig ten laste van DELA Groep, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor haar rekening te nemen. Als de geconsolideerde maatschappijen vervolgens weer winst maken, komen die winsten volledig ten gunste van DELA Groep totdat de door DELA Groep voor haar rekening genomen verliezen zijn gerecupereerd.

## 2.10 Technische voorzieningen

### 2.10.1 Algemeen

Het bepalen van de technische voorzieningen is een proces dat van nature wordt omgeven met onzekerheden. De werkelijke uitkeringen zijn afhankelijk van factoren zoals sociale, economische en demografische trends, inflatie, beleggingsrendementen, gedrag van polishouders en aannames over de ontwikkeling van sterfte. Het gebruik van andere aannames voor deze factoren dan de tariefsgrondslagen die nu in de jaarrekening zijn gebruikt, zou een materieel effect kunnen hebben op de technische voorzieningen en verzekeringstechnische lasten (zie ook 5.11 toereikendheidstoets).

### 2.10.2 Uitvaartverzekeringen

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

De technische voorziening voor het DELA UitvaartPlan is berekend volgens de zuivere nettomethode tegen 2,75 procent interest en op basis van de door het Actuarieel Genootschap gepubliceerde overlevingstafel GBMV 1995-2000, waarbij gebruik wordt gemaakt van grondslagen met betrekking tot sterfte en interest. Voor verzekeringen tegen tijdelijke premiebetaling is de rekenrente voor de periode na einddatum premiebetaling 2 procent.

Voor de technische voorzieningen van de in 2021 overgenomen Yarden-portefeuille worden grondslagen gehanteerd die behoren bij een waardering op reële waarde ten tijde van de overnamedatum. De rekenrente is gemiddeld 1,3 procent en de sterfte is gebaseerd op de prognosetafel 2020 van het Koninklijk Actuarieel Genootschap. Ook is rekening gehouden met onnatuurlijk verval, gebaseerd op ervaringscijfers en met het actuele kostenniveau op het moment van overname. Daarnaast is er een additionele voorziening inzake de Yarden-portefeuille. DELA heeft op het moment van de overname gegarandeerd dat nabestaanden de eerste 10 jaren na de overname het tekort aan inflatie niet hoeven te betalen. Deze tekorten zijn op het moment van overname ingeschat en verdisconteerd met als resultante de reële waarde van deze toezegging.

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

De technische voorziening voor DELA Sorgenfrei Leben wordt berekend volgens de zuivere nettomethode tegen 2 procent interest. De sterftেকansen zijn gebaseerd op sterftetafels zoals geproduceerd door de Deutsche Aktuarvereinigung.

Voor de technische voorzieningen van de in 2022 overgenomen verzekeringsportefeuille in Duitsland worden grondslagen gehanteerd die behoren bij een waardering op reële waarde ten tijde van de overnamedatum. De rekenrente is gemiddeld 2,5 procent en de sterfte is gebaseerd op de prognosetafel 2022 van het Koninklijk Actuarieel Genootschap.

### 2.10.3 Overlijdensrisicoverzekering

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

De technische voorziening voor DELA Activ Leben wordt berekend volgens de zuivere netto methode tegen 3 procent interest. De sterftেকansen zijn gebaseerd op sterftetafels zoals ten tijde van de introductie geproduceerd door de Deutsche Aktuarvereinigung.

### 2.10.4 Spaarverzekeringen

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

### 2.10.5 Premies

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

### 2.10.6 Acquisitiekosten

De geactiveerde acquisitiekosten worden op de voorziening in mindering gebracht.

## 2.11 Winstdeling

Of en hoe winstdeling in het kader van ons DELA Uitvaartplan kan worden toegekend, wordt op voordracht van de groepsdirectie vastgesteld door de algemene vergadering van coöperatie DELA. Het evenwicht tussen een gezonde solvabiliteit, voldoende eigen vermogen en winstdeling is voor de financiële gezondheid van onze coöperatie hierbij van belang. De hoogte van de winstdeling wordt actuariëel berekend. Binnen de met de algemene vergadering afgestemde uitgangspunten wordt de hoogte van het bedrag aan jaarlijkse winstdeling door de groepsdirectie zelf vastgesteld. Een eventueel afwijkend winstdelingsvoorstel dient op voordracht van de groepsdirectie te worden goedgekeurd door de algemene vergadering. De verwerking van de eventuele winstdeling vindt vervolgens plaats via de post technische voorzieningen. De toevoeging van het bedrag dat coöperatie DELA onder de technische voorzieningen voor winstdeling heeft bestemd, geschiedt ten laste van het resultaat.

## 2.12 Voorzieningen

### 2.12.1 Algemeen

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

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

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

### 2.12.2 Voorziening jubilea

De voorziening jubilea wordt opgenomen voor verwachte jubileumuitkeringen gedurende het dienstverband (25 jaar in dienst en 40 jaar in dienst) en bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Bij de bepaling van de voorziening wordt rekening gehouden met toekomstige uitstroomkansen. Deze zijn gebaseerd op ervaringscijfers. De impact van looninflatie en verdiscontering wordt buiten beschouwing gelaten van de verwachte uitkeringen, aangezien deze per saldo niet materieel is.

### 2.12.3 Latente belastingverplichtingen

Voor in de toekomst te betalen belastingbedragen uit hoofde van verschillen tussen commerciële en fiscale balanswaarderingen wordt een voorziening getroffen ter grootte van de som van deze verschillen vermenigvuldigd met het geldende belastingtarief. Op deze voorziening worden in mindering gebracht de in de toekomst te verrekenen belastingbedragen uit hoofde van beschikbare voorwaartse verliescompensatie, voor zover het waarschijnlijk is dat de toekomstige fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening. De voorziening voor latente belastingverplichtingen wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

De berekening van de latente belastingverplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

### 2.12.4 Voorziening onderhoudsabonnementen crematie installaties

De voorziening betreft de verwachte kosten voor onderhoud en vervanging van installatieonderdelen bij crematoria. Deze wordt gevormd op basis van lopende contracten per balansdatum uit geleverde goederen en diensten, gespreid over meerdere jaren. Ten laste van de voorziening komen zowel reeds gemaakte kosten als toekomstige onderhoudsbedragen per crematie.

### 2.12.5 Overige voorzieningen

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen. Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet voor belastingen die zowel de actuele marktrente als de specifieke risico's met

betrekking tot de verplichting weergeeft. Indien het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde. Tenzij anders vermeld, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde.

## 2.13 Langlopende schulden

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

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

## 2.14 Kortlopende schulden

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

## 2.15 Overlopende passiva

De overlopende passiva worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

## 2.16 Leasing

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

## 2.17 Opbrengstverantwoording

### 2.17.1 Premieopbrengsten

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

De herverzekeringspremies omvatten de premies uit hoofde van afgesloten herverzekeringscontracten. Deze worden als last opgenomen in de resultatenrekening.

### 2.17.2 Bruto beleggingsresultaat

Hieronder worden begrepen:

- huuropbrengsten uit beleggingen in onroerende zaken;
- resultaten uit deelnemingen;
- dividenden van aandelen;
- interest op beleggingen in vastrentende waarden;
- gerealiseerde winsten en verliezen bij verkoop van beleggingen;
- ongerealiseerde resultaten uit waardeveranderingen van effecten en onroerende zaken.

### 2.17.3 Omzet uitvaartbedrijf

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

### 2.17.4 Overige omzet

Onder de overige omzet zijn de opbrengsten verantwoord die voortvloeien uit de verkoop, installatie en onderhoud van crematieovens.

Opbrengsten uit de verkoop van crematieovens en aanverwante goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. Voor onderhanden projecten van crematieovens waarvan het resultaat betrouwbaar kan worden vastgesteld worden opbrengsten en kosten verantwoord volgens de percentage-of-completionmethode. Als het resultaat niet betrouwbaar is vast te stellen, worden opbrengsten slechts opgenomen tot het niveau van de gemaakte kosten voor zover deze waarschijnlijk gedekt zijn.

Tot slot worden opbrengsten uit andere dan operationele activiteiten van DELA Groep ook onder de overige omzet verantwoord.

### 2.17.5 Netto-omzet

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

## 2.18 Acquisitiekosten

Acquisitiekosten zijn de kosten die direct samenhangen met het afsluiten van verzekeringen, die afhankelijk zijn van en betrekking hebben op het verkrijgen van nieuwe of op verlenging van bestaande verzekeringscontracten. De acquisitiekosten bestaan uit aan derden betaalde provisies inzake verzekeringsproducten. De acquisitiekosten worden in mindering gebracht op de technische voorzieningen en in tien jaar afgeschreven ten laste van het resultaat. De jaarlijkse provisies worden gesaldeerd met de in het jaar teruggevorderde retourprovisies. De afschrijvingsperiode wordt periodiek beoordeeld. Indien van toepassing wordt de afschrijvingslast aangepast aan de kortere afschrijvingsperiode.

In de toereikendheidstoets wordt jaarlijks beoordeeld of de technische voorzieningen verminderd met geactiveerde acquisitiekosten en VOBA (Value of Business Acquired) toereikend is om met een grote mate van zekerheid aan de verplichtingen jegens polishouders te kunnen voldoen. Indien deze toets leidt tot de conclusie dat er geen sprake is van toereikendheid, worden in eerste instantie de geactiveerde acquisitiekosten voor zover nodig afgeschreven.

## 2.19 Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten zijn verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers en de belastingautoriteiten. In de volgende paragrafen worden de pensioenregelingen beschreven.

### 2.19.1 Pensioenregeling Nederland

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

De belangrijkste kenmerken van deze regeling zijn:

- werkgever betaalt maandelijks per werknemer een premie aan de uitvoerder;
- het pensioengevend loon is 1,1666 keer het in de kalendermaand uitgekeerde fulltime maandloon, met een maximum op jaarbasis. (2025: € 137.800);
- de pensioengrondslag waarover de werkgever premie inlegt is het pensioengevend loon minus de franchise (2025: € 18.475);

- de pensioenpremie die betaald wordt aan de uitvoerder bedraagt voor iedereen die na 1 januari 2022 in dienst is gekomen 22 procent. Voor medewerkers die vóór 1 januari 2022 in dienst waren is de pensioenpremie die betaald wordt aan de uitvoerder gebaseerd op een leeftijdsstaffel met oplopende premiepercentages.
- Voor medewerkers die vanaf 1 januari 2022 in dienst zijn getreden geldt een eigen bijdrage van 6 procent van de pensioengrondslag. Voor medewerkers die vóór 1 januari 2022 in dienst waren bedraagt de eigen bijdrage van de werknemer 4,5 procent van de pensioengrondslag.
- de regeling leidt niet tot enige verplichting op balansdatum, met uitzondering van verplichtingen die ontstaan uit nog niet betaalde premies.

Voor deelnemers is tevens een nabestaandenpensioen verzekerd ter grootte van 1,16 procent van pensioengrondslag maal het aantal dienstjaren vanaf deelname aan de pensioenregeling tot aan de pensioenrichtdatum. Het wezenpensioen bedraagt 20 procent van het nabestaandenpensioen. Bij arbeidsongeschiktheid is er sprake van premievrijstelling voor de deelnemers. Daarnaast is een aanvullende arbeidsongeschiktheidsuitkering verzekerd waarvan de hoogte van de uitkering afhangt van de mate arbeidsongeschiktheid.

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

### 2.19.2 Pensioenregeling België

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

- werkgever betaalt maandelijks een premie aan de uitvoerder;
- de premie bedraagt 4 procent van het referentieloon en 13 procent van het loon boven het referentieloon, verhoogd met 4,4 procent belasting;
- het referentieloon bedraagt 13,92 maal het bruto maandloon met een maximum van € 80.485.

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

### 2.19.3 Pensioenregeling Duitsland

In Duitsland worden de wettelijke pensioenpremie's afgedragen middels de maandelijks sociale verzekeringspremie's. Er is geen aanvullend bedrijfspensioen.

## 2.20 Overige baten en lasten

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

### 2.21 Afschrijvingen op immateriële en vaste activa

Immateriële vaste activa en vaste bedrijfsmiddelen worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa worden verantwoord onder de bijzondere baten en lasten.

## 2.22 Belastingen

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

Het management beoordeelt periodiek de in de belastingaangiften ingenomen standpunten in situaties waarin de belastingwetgeving ruimte laat voor interpretatie, en treft waar nodig voorzieningen voor bedragen die naar verwachting aan de lokale belastingdienst moeten worden betaald.

Met betrekking tot de wetgeving inzake Pillar 2 inkomstenbelastingen heeft DELA Groep gebruik gemaakt van de verplichte uitzondering op basis van RJ uiting 2023-14 inzake de verwerking van latente belastingvorderingen en -verplichtingen die verband houden met Pillar 2-winstbelastingen.

## 3. Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan enkel uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koersen per maandultimo.

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

## 4. Risicoparagraaf

### 4.1 Solvabiliteitspositie

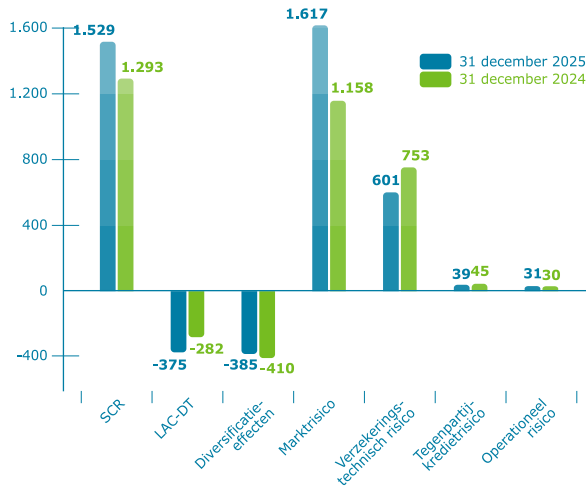
De solvabiliteitspositie van DELA Groep wordt op basis van het standaardmodel onder Solvency II bepaald.

De Solvency II-ratio is in 2025 gestegen als gevolg van ontwikkelingen in rente, inflatie en dekkingsgraad. Uit stresstesten bleek dat de solvabiliteitspositie robuust is, maar dat DELA Groep gevoelig is voor scenario's met een lage rente en een lage inflatie.

#### 4.1.1 Ontwikkeling solvabiliteitskapitaalvereiste

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

### Samenstelling SCR



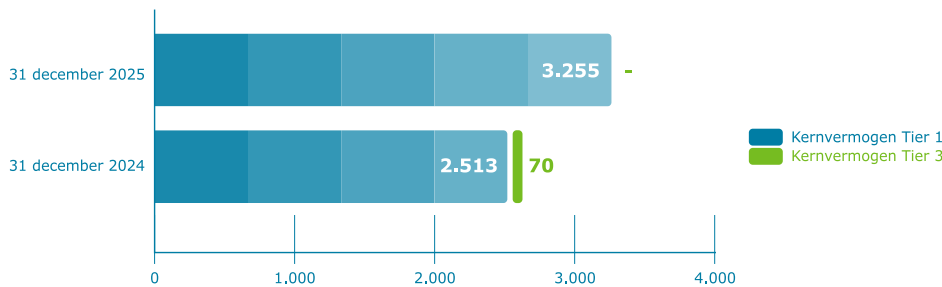
LAC-DT = Loss Absorbing Capacity of Deferred Taxes

De SCR nam toe, met name gedreven door marktrisico's. Duidelijk is dat de verzekeringstechnische risico's en de marktrisico's de grootste risico's zijn. De marktrisico's zijn toegenomen, terwijl de verzekeringstechnische risico's juist zijn gedaald. In paragraaf 4.2.1 wordt dit nader toegelicht.

### 4.1.2 Ontwikkeling kernvermogen

Het kernvermogen (dat is het eigen vermogen op de Solvency II-balans) is in 2025 gestegen doordat de technische voorzieningen in waarde zijn gedaald. Oorzaken daarvan zijn de gestegen rente en doordat in lijn met Solvency II meer kosten zijn toegerekend aan de dekkingsgraad. De samenstelling van het kernvermogen is in de onderstaande grafiek weergegeven (bedragen in € miljoen).

#### Samenstelling kernvermogen



'Kernvermogen tier 2' en 'niet in aanmerking komend' zijn nihil

Het kernvermogen is net als vorig jaar vrijwel geheel tier 1 kernvermogen. Alle bestanddelen van tier 1 staan volledig ter vrije beschikking van DELA.

## 4.2 Risicoprofiel

DELA staat bloot aan strategische risico's, marktrisico's, verzekeringstechnische risico's, operationele risico's, integriteitsrisico's en reputatierisico's. In hoofdstuk 'Onze governance' van het verslag van de groepsdirectie zijn de belangrijkste risicogebieden weergegeven. Tevens zijn in dit hoofdstuk de ontwikkelingen in 2025 ten aanzien van de belangrijkste risico's opgenomen.

De verschillende risico's worden in de onderstaande paragrafen nader toegelicht. Om de leesbaarheid te vergroten worden niet alle risico's in detailniveau beschreven en zijn enkele risico's samengevoegd.

Duurzaamheidsrisico's manifesteren zich met name bij marktrisico's en zijn onderdeel van de risicocategorieën die in de volgende paragrafen aan de orde komen. Voor een uitgebreide toelichting op duurzaamheidsrisico's wordt verwezen naar het hoofdstuk duurzaamheid in het verslag van de groepsdirectie.

## 4.2.1 Financiële risico's

Tot de financiële risico's behoren marktrisico's, verzekeringstechnische risico's, kredietrisico en liquiditeitsrisico.

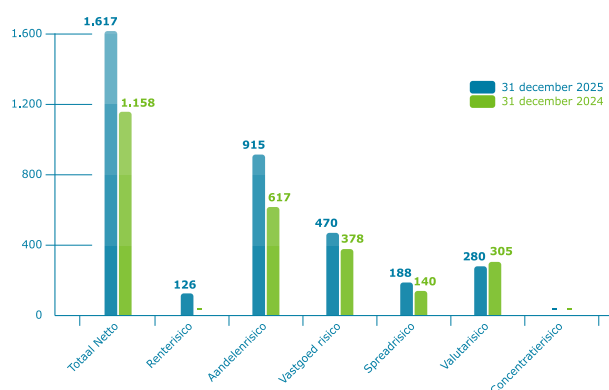
### 4.2.1.1 Marktrisico's

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

DELA Groep heeft het marktrisico in belangrijke mate gemitigeerd door haar winstdelingsregeling en premiemaatregel, maar ook door derivaten waarmee een deel van het valutarisico gemitigeerd wordt. DELA Groep hanteert met betrekking tot haar beleggingsbeleid het 'prudent person'-principe en periodiek worden volledige en/of partiële ALM-studies uitgevoerd om te toetsen of het beleggingsbeleid nog passend is.

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

#### Ontwikkeling marktrisico



Het aandelenrisico nam toe door de stijging van het percentage dat moet worden aangehouden voor dit risico (de zogenoemde symmetrische aanpassing). De waarde van de winstdelingsoptie daalde, waardoor de mitigerende werking van de winstdeling afnam en alle marktrisico's, inclusief renterisico, enigszins toenamen. Het valutarisico daalde daarentegen, doordat meer valutarisico op de Amerikaanse dollar werd afgedekt.

Marktrisico's worden mede gedreven door klimaatveranderingen. Uit analyses van klimaatscenario's blijkt dat de risico's die klimaatverandering met zich meebrengt, kunnen leiden tot een enigszins hogere premiestijging. De solvabiliteit blijft in verschillende klimaatscenario's overeind.

Er zijn voor marktrisico's in 2025 geen overschrijdingen geweest van risicolimieten.

### 4.2.1.2 Verzekeringstechnische risico's

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

DELA Groep staat alleen bloot aan het levensverzekeringsrisico aangezien het alleen levensverzekeringen voert. De portefeuille van DELA Groep bestaat voor een belangrijk deel uit uitvaartverzekeringen. Hierbij worden aparte tarieven voor Nederland, België en Duitsland gebruikt. Deze tarieven zijn gebaseerd op de specifieke kenmerken en uitgangspunten (rekenrente, kosten,

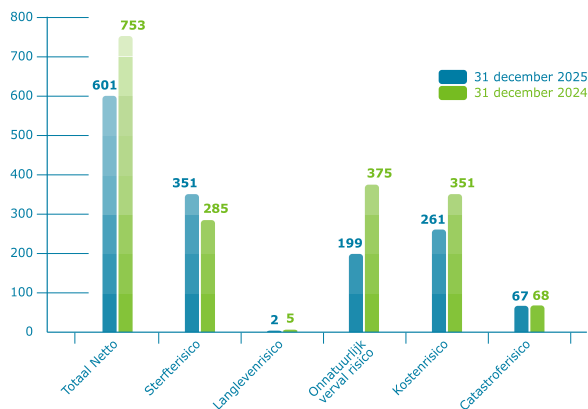
overlevingstafels) die in het betreffende land passend zijn. Jaarlijks wordt onderzocht of deze uitgangspunten passen bij de ontwikkeling van betreffende portefeuilles. De portefeuille is groot in aantal en omvang. Dat reduceert schommelingen in de resultaten.

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

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

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

### Opbouw verzekeringstechnisch risico



De verzekeringstechnische risico's daalden per saldo, waarbij er diverse ontwikkelingen waren die resulteren in een wisselend beeld voor de onderliggende risico's.

Alle verzekeringstechnische risico's namen toe doordat de mitigerende werking van de winstdeling afnam als gevolg van de lagere optiewaarde van de winstdeling. Dit werd geheel of gedeeltelijk gecompenseerd doordat de technische voorzieningen daalden als gevolg van rentestijging, en daarmee daalde ook de exposure voor verzekeringstechnische risico's. Door de gestegen rente is de samenstelling van de technische voorziening gewijzigd en daardoor nam het onnatuurlijk-vervalrisico af. Daarnaast daalde het kostenrisico doordat meer kosten zijn toegerekend aan de dekkingsgraad en daardoor de mitigerende werking van de winstdeling toenam voor kostenrisico.

Het standaardmodel bevat geen uitvaartkosteninflatierisico. Hoewel dit inflatierisico het risico van de polishouders is, is dit risico toch van belang aangezien een stijging van de uitvaartkosten direct leidt tot een premiestijging. DELA Groep streeft naar een goede dienstverlening aan leden tegen een zo laag mogelijke premie. In de ORSA wordt hier dan ook specifiek aandacht aan besteed. DELA Groep heeft in enige mate invloed op de ontwikkeling van de uitvaartkosteninflatie en volgt de ontwikkeling van de uitvaartkosteninflatie nauwgezet gedurende het jaar.

Er zijn voor verzekeringstechnische risico's in 2025 geen overschrijdingen geweest van risicolimieten.

#### 4.2.1.3 Kredietrisico

Kredietrisico (ook wel: tegenpartijkredietrisico) is het risico dat verliezen optreden door een onverwacht in gebreke blijven of een onverwachte verslechtering van de kredietwaardigheid van de tegenpartijen. Dit betreft met name vorderingen inzake hypotheek, herverzekeraars, derivaten en overige vorderingen op debiteuren. De omvang van het kredietrisico is in 2025 naar € 35 miljoen gedaald. Kredietrisico is geen materieel risico voor DELA Groep.

Er zijn voor kredietrisico in 2025 geen overschrijdingen geweest van risicolimieten.

#### 4.2.1.4 Liquiditeitsrisico

Dit is het risico dat DELA Groep op enig moment niet aan haar financiële verplichtingen jegens polishouders of andere crediteuren kan voldoen, omdat activa niet snel genoeg verhandeld kunnen worden. Het liquiditeitsrisico wordt binnen Solvency II niet in een kapitaalrequisit (SCR) uitgedrukt. DELA Groep dient voldoende liquiditeiten ter beschikking te hebben om claims uit te kunnen betalen die voortvloeien uit de gesloten verzekeringsovereenkomsten, maar ook om de overige jaarlijkse lasten te kunnen betalen. DELA Groep heeft de mogelijkheid gebruik te maken van de kredietfaciliteiten bij de custodian van de aandelen en obligaties of een deel van de liquide beleggingen te verkopen. DELA heeft gedurende 2025 voldaan aan haar financiële verplichtingen jegens polishouders en andere crediteuren.

Er zijn voor liquiditeitsrisico in 2025 geen overschrijdingen geweest van risicolimieten.

#### 4.2.2 Operationele risico's

Naast de financiële risico's kent DELA Groep ook operationele risico's. Dit zijn risico's die voortkomen uit invloeden van buitenaf, uit het falen van mensen, processen en systemen. Het aan te houden kapitaal voor operationele risico's is in vergelijking met financiële risico's beperkt en nam in 2025 enigszins toe.

Er zijn voor operationele risico's in 2025 overschrijdingen geweest van risicolimieten op het gebied van uitbestedingen. Naar aanleiding hiervan heeft het verantwoordelijke management passende acties in gang gezet om de risico's zo snel mogelijk naar het gewenste niveau te krijgen. Verder lopen enkele activiteiten voor de implementatie van DORA nog door in 2026.

Operationele risico's doen zich voor op alle niveaus binnen de organisatie. Onderstaand wordt nader ingegaan op de belangrijkste operationele risicogebieden.

##### 4.2.2.1 Interne en externe fraude

DELA Groep maakt onderscheid tussen interne en externe frauderisico's. Interne fraude is fraude gepleegd door een medewerker van DELA Groep waarbij de medewerker ongeoorloofde activiteiten onderneemt om zichzelf te verrijken en DELA Groep benadeeld wordt. Hieronder vallen malversaties, onterechte onkostenverklaring, moedwillig onjuiste urenverklaringen etc. Externe fraude is gepleegd door iemand van buiten DELA Groep (externe partijen, leveranciers, klanten etc.) waarbij ongeoorloofde activiteiten worden ondernomen waarmee DELA Groep mee wordt geconfronteerd. Een tweedelijns compliance manager is verantwoordelijk voor het fraudebeleid en het vergroten van awareness. De beheersmaatregelen voor frauderisico's worden per kwartaal getoetst.

##### 4.2.2.2 Werkomstandigheden en veiligheid

De risico's die hieronder vallen, hebben betrekking op verliezen als gevolg van handelingen die niet in overeenstemming zijn met wetgeving op het gebied van werkomstandigheden, gezondheid of veiligheid of als gevolg van gebeurtenissen in verband met ongelijkheid of discriminatie.

##### 4.2.2.3 Systeemfalen en procesmanagement

Dit betreffen risico's op verstoringen van bedrijfsactiviteiten als gevolg van systeemfalen. Hiertoe behoren ook cyberrisico's en informatiebeveiliging. Daarnaast zijn dit de risico's waarbij sprake is van verliezen als gevolg van falende transactieverwerking of procesbeheer of als gevolg van relaties met leveranciers.

##### 4.2.2.4 Financiële verslaggeving

Hieronder vallen risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving. Dit betreft onder andere onzekerheden en mate van subjectiviteit bij complexe waarderingen, risico's van falen van financiële modellen en/of financiële administratiesystemen. Voor deze risico's zijn beheersmaatregelen ingeregeld en die worden per kwartaal getoetst.

### 4.2.3 Integriteitsrisico's

Integriteitsrisico's gaan gepaard met het gevaar voor aantasting van de reputatie of bestaande of toekomstige bedreiging van vermogen of resultaat als gevolg van ontoereikende naleving van hetgeen bij of krachtens enig wettelijk voorschrift is voorgeschreven. Binnen DELA Groep wordt dit risico in de basis gemonitord vanuit de compliance functie op basis van de thema's in de systematische integriteitsrisicoanalyse (SIRA). Voor dit risico wordt geen kapitaal aangehouden.

De thema's in SIRA zijn:

- Organisatie- en medewerkers integriteit: onder organisatie-integriteit vallen thema's als governance en uitbesteding. Medewerkers integriteit heeft betrekking op de integriteit van het bestuur, het intern toezichthoudende orgaan en de interne en externe medewerkers. Onderwerpen die hiermee samenhangen zijn bijvoorbeeld pre- employmentscreeningen, vakbekwaamheid en belangenverstrengeling.
- Klant-ketenintegriteit: dit betreft zowel de integriteit van de klanten als het integere gedrag van de organisatie richting deze klanten. Daarnaast betreft het de integriteit van de keten waarin de onderneming opereert. Thema's die hieronder vallen zijn bijvoorbeeld zorgplicht en bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering.
- Marktintegriteit: dit betreft de integriteit van de (financiële) markt(en). Mededinging en marktmisbruik maken hiervan onderdeel uit.
- Integriteit verwerking persoonsgegevens: dit betreft de integriteit van de data die binnen DELA Groep gebruikt worden (denk aan bewerking en beveiliging van persoonsgegevens).
- Fiscale integriteit: dit betreft de sub thema's tax governance en transfer pricing, BTW, loonheffing en vennootschapsbelasting.

Er zijn voor integriteitsrisico's in 2025 twee overschrijdingen geweest van risicolimieten. Deze lagen op het gebied van klant-ketenintegriteit en medewerkersintegriteit. Het verantwoordelijk management heeft passende acties in gang gezet om de risico's zo snel mogelijk naar het gewenste niveau te krijgen.

### 4.2.4 Strategische risico's

Dit zijn onzekerheden die een belemmering kunnen vormen voor de implementatie van de langetermijnstrategie. Deze risico's kunnen de buitenlandse expansie of het handhaven van het bedrijfsmodel met een winstdelingsambitie, belemmeren. Deze risico's worden vooral ondervangen door een gedegen strategieproces. Dit proces wordt begeleid door externe consultants, waarop de rvc toezicht houdt. Bij de implementatie worden business cases gehanteerd om de benodigde investeringen te toetsen en beheersbaar te houden. Daarnaast wordt in de jaarlijkse ORSA geanalyseerd welke risico's een potentiële bedreiging vormen voor de continuïteit van DELA Groep. Uit stresstesten bleek dat de solvabiliteitspositie robuust is, maar dat DELA Groep gevoelig is voor scenario's met een lage rente en een lage inflatie. Indien nodig worden voorbereidende maatregelen getroffen of andere keuzes gemaakt. De belangrijkste randvoorwaarden en maatregelen zijn uitgewerkt in het kapitaalbeleid dat jaarlijks geëvalueerd wordt. Voor strategische risico's wordt geen kapitaal aangehouden.

De externe ontwikkelingen die impact kunnen hebben op de strategie worden continu gemonitord en meegenomen in het lopende strategieproces.

Er zijn voor strategische risico's in 2025 geen overschrijdingen geweest van risicolimieten.

### 4.2.5 Reputatierisico

Het reputatierisico is het risico op schade door reputatieverlies. Reputatieverlies kan optreden als gevolg van incidenten, gerelateerd aan de risicocategorieën die in het risicoprofiel zijn beschreven. 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 gewenste toon aan de top belangrijke pijlers om dit risico te mitigeren, ondersteund door opleidingsprogramma's, de administratieve organisatie en interne beheersing.

Voor reputatierisico wordt geen kapitaal aangehouden.

Er hebben zich in 2025 geen incidenten voorgedaan die onze reputatie significant hebben geschaad.

## 5. Toelichting op de balans

### 5.1 Immateriële vaste activa

#### Immateriële vaste activa, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>163.504</b>	<b>151.215</b>
Investerings	23.687	22.957
Afwaardering	-	-1.093
Verwerving als gevolg van acquisities	12.759	3.775
Afschrijvingen	-18.591	-13.350
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>181.359</b>	<b>163.504</b>
Verkrijgingsprijzen *	398.254	361.808
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen *	-216.895	-198.304
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>181.359</b>	<b>163.504</b>

\* In de vergelijkende cijfers zijn de cumulatieve aanschafwaarde en cumulatieve afschrijvingen aangepast. Deze aanpassingen hebben geen effect op de boekwaarde van de immateriële vaste activa.

#### Immateriële vaste activa, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Goodwill	Overgenomen verzekerings- portefeuilles	Intern ontwikkelde software	Extern aangekochte software	Overig	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	<b>74.514</b>	<b>8.390</b>	<b>29.329</b>	<b>50.658</b>	<b>613</b>	<b>163.504</b>
Investerings	-	-	7.777	15.910	-	23.687
Desinvesterings	-	-	-	-	-	-
Verwerving als gevolg van acquisities	12.036	-	-	-	723	12.759
Afschrijvingen	-4.207	-610	-6.847	-6.526	-401	-18.591
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>82.343</b>	<b>7.780</b>	<b>30.259</b>	<b>60.042</b>	<b>935</b>	<b>181.359</b>
Verkrijgingsprijzen	203.076	40.471	47.286	99.098	8.324	398.255
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-120.733	-32.691	-17.027	-39.056	-7.389	-216.896
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>82.343</b>	<b>7.780</b>	<b>30.259</b>	<b>60.042</b>	<b>935</b>	<b>181.359</b>

De investeringen gedurende het boekjaar 2025 hebben betrekking op investeringen in meerdere softwaresystemen.

De overname van DFW Group B.V. heeft geleid tot het opnemen van €11,5 miljoen aan goodwill.

Per jaareinde ziet nog € 17,8 miljoen van de goodwillpositie toe op overgenomen Nederlandse en Belgische uitvaartactiviteiten. De waardering van deze goodwillpositie ultimo jaareinde is sterk afhankelijk van enerzijds het verwachte rendement alsmede ook de verwachte toekomstige exploitatieresultaten. Indien deze grootheden in de toekomst afwijken van de huidige inschattingen kan dit een effect hebben op de boekwaarde.

Per jaareinde is de goodwillpositie die betrekking heeft op de overname van Yarden € 53,5 miljoen. De afloop hiervan hangt samen met de uitloop van de Yarden-portefeuille.

## 5.2 Overige activa

### Onroerende zaken in eigen gebruik, verloop

Bedragen x € 1.000	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>27.455</b>	<b>31.998</b>
Investerings	3.564	5.866
Herwaarderingen	18	-2.744
Verwerving als gevolg van acquisitie	43	3.848
Desinvesteringen	-8.378	-9.796
Afschrijvingen	-1.834	-1.717
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>20.868</b>	<b>27.455</b>
Aanschafwaarde *	36.746	47.107
Afschrijvingen en herwaarderingen *	-15.878	-19.652
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>20.868</b>	<b>27.455</b>

\* In de vergelijkende cijfers zijn de cumulatieve aanschafwaarde en cumulatieve afschrijvingen aangepast. Deze aanpassingen hebben geen effect op de boekwaarde van de onroerende zaken in eigen gebruik.

Over de desinvesteringen is een boekwinst van € 1.172.000 gerealiseerd (2024: boekverlies € 33.000).

### Overige vaste bedrijfsmiddelen, verloop

Bedragen x € 1.000	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>34.664</b>	<b>30.942</b>
Investerings	10.732	11.670
Verwerving als gevolg van acquisities	205	501
Desinvesteringen	-35	-225
Afschrijvingen	-7.394	-8.224
Overige waardemutaties	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>38.172</b>	<b>34.664</b>
Aanschafwaarde *	110.406	109.388
Cumulatieve afschrijvingen *	-72.234	-74.724
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>38.172</b>	<b>34.664</b>

\* In de vergelijkende cijfers zijn de cumulatieve aanschafwaarde en cumulatieve afschrijvingen aangepast. Deze aanpassingen hebben geen effect op de boekwaarde van de overige vaste bedrijfsmiddelen.

Over de desinvesteringen is geen boekwinst gerealiseerd (2024: geen boekwinst).

## 5.3 Beleggingen

DELA Groep beheert risicoposities met behulp van periodieke Asset & Liability Management (ALM)–studies met het doel op de lange termijn beleggingsresultaten te realiseren die de interestverplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten en deposito's overtreffen en daarnaast de winstdelingsambities zoveel mogelijk waarmaken. De belangrijkste beleggingsdoelstelling in het verzekeringsbedrijf is de maximalisatie van het beleggingsrendement binnen het toegestane risicokader.

### 5.3.1 Onroerende zaken

#### Onroerende zaken, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>507.301</b>	<b>530.956</b>
Investerings	17.314	11.772
Herwaarderingen	5.304	-11.487
Aquisitie	245	-
Desinvesteringen	-17.543	-23.940
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>512.621</b>	<b>507.301</b>
Verkrijgingsprijzen	450.256	488.679
Cumulatieve waardemutaties	62.365	18.622
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>512.621</b>	<b>507.301</b>

Onroerende zaken betreffen investeringen in direct vastgoed. Om een betere geografische spreiding van vastgoedbeleggingen te bewerkstelligen zijn vanaf 2020 delen van de vastgoedportefeuille verkocht en is er geïnvesteerd in internationale vastgoedfondsen (beleggingscategorie: vastgoedfondsen).

In het volgende overzicht is een verdeling van onroerende zaken naar soort weergegeven.

#### Onroerende zaken, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	31-12-2025	31-12-2024
Winkels	30.614	42.760
Woningen	1.618	2.825
Crematoria	310.197	295.185
Uitvaartcentra	112.487	106.346
Kantoren	31.668	30.520
Overig	26.037	29.665
<b>Totaal</b>	<b>512.621</b>	<b>507.301</b>

De overige onroerende zaken zijn allemaal dienstbaar aan de bedrijfsactiviteiten. Deze hebben betrekking op DomusDELA en lopende projecten. De fair value van DomusDELA Vastgoed (€ 15,1 miljoen) en Klooster (€ 4,5 miljoen) zijn gebaseerd op de laatst uitgevoerde externe taxaties, die gedateerd zijn op eind 2023, vermeerderd met de investeringen. Er is geen reden om deze waarde te herzien.

Per 31-12-2025 stond er € 5,3 miljoen aan onroerende zaken in ontwikkeling.

#### Onroerende zaken, financiële resultaten

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
Huurinkomsten	39.498	40.680
Overige baten en lasten	5.009	-18.822
Exploitatiekosten	-16.489	-18.395
<b>Totaal</b>	<b>28.018</b>	<b>3.463</b>

De huurinkomsten zijn inclusief interne huurinkomsten (€ 33,3 miljoen), in de resultatenrekening zijn deze geëlimineerd.

De huurcontracten voor commercieel vastgoed worden opgesteld op basis van ROZ-model 2012 (Raad voor Onroerende Zaken).

De Overige baten en lasten komen voornamelijk voort uit een ongerealiseerde waardemutaties van de onroerende zaken. Dit is onderdeel van de beleggingsopbrengsten.

DELA Groep heeft beperkte leegstand en heeft geen materiële impact op de waardering.

### Contractuele verplichtingen per balansdatum

<i>Bedragen x € 1.000</i>	31-12-2025	31-12-2024
Voor nieuwbouw	-	-
Voor herontwikkeling	10.752	4.185
<b>Totaal</b>	<b>10.752</b>	<b>4.185</b>

In de waardebeoordeling van onroerende zaken zijn schattingen opgenomen. Daarom bestaat er een mate van onzekerheid in de waardering en dient er bij de waardering altijd met een bandbreedte rekening gehouden te worden. De nauwkeurigheid van een taxatie van een courant object wordt geacht te liggen binnen een bandbreedte van 10 procent (+/-) van de waarde. Hieronder wordt de waarderingmethode per categorie onroerende zaak toegelicht.

### Waarderingsmethode van winkels, woningen en kantoren

Eind 2025 was er een definitieve en onvoorwaardelijke overeenstemming over de verkoop van de aandelen van DELA Vastgoed B.V. waarin de onroerende zaken waren ondergebracht voor de categorieën winkels, woningen en kantoren. De waardering per eind 2025 is gebaseerd op de overeengekomen koopsom. De levering heeft inmiddels in boekjaar 2026 daadwerkelijk plaatsgevonden.

De waardering van de onroerende zaken werd tot en met 2024 onder meer gebaseerd op beschikbare marktgegevens en werd samengesteld door externe taxateurs. De taxaties werden uitgevoerd conform RICS Taxatiestandaarden (Royal Institution of Chartered Surveyors) en conform het reglement van de NRVT (Nederlands Register Vastgoed Taxateurs). Zowel de RICS Taxatiestandaarden als het reglement van de NRVT voldoen aan de 'International Valuation Standards' en derhalve voldeden de taxaties hier ook aan. De methode is afhankelijk van het type vastgoed. In de vastgoedportefeuille was de BAR/NAR-methode (bruto aanvangsrendement/netto aanvangsrendement), de huurwaardekapitalisatiemethode en de Discounted cashflow (DCF) methode gehanteerd. Minimaal één keer in de 3 jaar werd de waarde door onafhankelijke, externe deskundigen vastgesteld door middel van een full valuation op basis van onderhandse verkoopwaarde in verhuurde staat. In de tussenliggende jaren werd de waarde gebaseerd op een hertaxatie die ook door de externe deskundigen werd verricht. Verkoopresultaten en waardeveranderingen van op marktwaarde gewaardeerde onroerende zaken worden verwerkt in de resultatenrekening. Via de resultatenrekening worden deze waardeveranderingen, mits deze (op pandniveau) cumulatief positief zijn, verwerkt in de herwaarderingsreserve waarbij met latente belastingen rekening wordt gehouden. Hierbij wordt rekening gehouden met de oorspronkelijke kostprijs waarbij geen correctie wordt gemaakt voor afschrijvingen.

#### Winkels

Voor het bepalen van de actuele waarde van de winkels werden de volgende berekeningsmethoden gehanteerd: de huurwaardekapitalisatiemethode of de DCF-methode. De taxateur maakt een afweging met welke methode hij het best de waarde kan bepalen. Bij winkels wordt voornamelijk de huurwaardekapitalisatiemethode gehanteerd, bij winkelcentra voornamelijk de DCF-methode. Bij de huurwaardekapitalisatiemethode wordt de actuele waarde bepaald aan de hand van de brutomarkthuurlaag van de verhuurbare vloeroppervlakten van de gebouwen en/of terreinen, verminderd met onroerende zaak gebonden zakelijke en andere lasten en gerelateerd aan een onder de huidige marktomstandigheden reëel geacht nettorendement.

#### Woningen

Voor de bepaling van de actuele waarde van de woningen werden de DCF-methode gebruikt. Bij deze berekening wordt uitgegaan van een rendement gedurende een beschouwperiode van 10 jaar. De cashflows bestaan uit huurinkomsten en eventuele uitpondopbrengsten, verminderd met onroerende zaak gebonden zakelijke en andere lasten.

#### Kantoren

Voor kantoren is het in de markt gangbaar om deze objecten te waarderen op basis van de inkomstenbenadering en de vergelijkingsmethodiek. Derhalve was de waardering tot stand gekomen door middel van een gecombineerde BAR/NAR-DCF rekenmethodiek.

### Waarderingsmethode van crematoria

Crematoria worden gewaardeerd tegen de actuele waarde op balansdatum. Voor de bepaling van deze actuele waarde wordt bij crematoria ouder dan 5 jaar de DCF-methode en huurwaardekapitalisatiemethode gebruikt. De gehanteerde discount rates zijn marktconform en liggen tussen 9,6 procent en 10,6 procent. Minimaal één keer in de 5 jaar wordt de waarde door onafhankelijke, externe deskundigen vastgesteld. In de tussentijd wordt de actuele waarde intern vastgesteld. Het extern waarden vindt ronderend in de tijd over de portefeuille plaats, waardoor jaarlijks altijd een gedeelte van de portefeuille door een onafhankelijke, externe deskundigen is vastgesteld.

De crematoria jonger dan 5 jaar worden gewaardeerd op basis van de stichtingskosten, aangezien deze periode als opstartfase aangemerkt wordt. Daarnaast wordt jaarlijks met een intern rekenmodel getoetst of er een bijzondere waardevermindering moet plaatsvinden.

Door het gebrek aan actuele transacties in de markt die gebruikt kunnen worden om het taxatieproces te valideren, heeft het taxeren van onroerende zaken een aanzienlijk verhoogde graad van onzekerheid. In geval er sprake is van verkooptransacties in de periode waarin de jaarrekening wordt opgemaakt waarbij er afwijkingen zijn tussen de verkoopwaarde en de taxatiewaarde, vindt waardering van de onroerende zaak plaats tegen de gerealiseerde verkoopwaarde. Verkoopresultaten en waardeveranderingen van op marktwaarde gewaardeerde onroerende zaken worden verwerkt in de resultatenrekening. Via de resultatenrekening worden deze waardeveranderingen, mits deze (op pandniveau) cumulatief positief zijn, verwerkt in de herwaarderingsreserve waarbij met latente belastingen rekening wordt gehouden. Hierbij wordt rekening gehouden met de oorspronkelijke kostprijs waarbij geen correctie wordt gemaakt voor afschrijvingen.

### Waarderingsmethode van uitvaartcentra

De uitvaartcentra die eigendom zijn van de verzekeraar (of één van haar deelnemingen) zijn als beleggingsvastgoed aangemerkt. Deze uitvaartcentra worden gewaardeerd tegen de actuele waarde op balansdatum. Voor de bepaling van deze actuele waarde wordt bij uitvaartcentra ouder dan 5 jaar de huurwaardekapitalisatiemethode toegepast. Minimaal één keer in de 5 jaar wordt de waarde door onafhankelijke, externe deskundigen vastgesteld. In de tussentijd wordt de actuele waarde intern vastgesteld. Het extern waarden vindt ronderend in de tijd over de portefeuille plaats, waardoor jaarlijks altijd een gedeelte van de portefeuille door een onafhankelijke, externe deskundigen is vastgesteld.

De uitvaartcentra jonger dan 5 jaar worden gewaardeerd op basis van de stichtingskosten, aangezien deze periode als opstartfase aangemerkt wordt en daarom de beste inschatting is van de actuele waarde.

Verkoopresultaten en waardeveranderingen van op marktwaarde gewaardeerde onroerende zaken worden verwerkt in de resultatenrekening. Via de resultatenrekening worden deze waardeveranderingen, mits deze (op pandniveau) cumulatief positief zijn, verwerkt in de herwaarderingsreserve waarbij met latente belastingen rekening wordt gehouden. Hierbij wordt rekening gehouden met de oorspronkelijke kostprijs waarbij geen correctie wordt gemaakt voor afschrijvingen.

### Waarderingsmethode overige onroerende zaken

Voor het bepalen van de actuele waarde van de overige onroerende zaken wordt de huurwaardekapitalisatiemethode gehanteerd. Voor lopende projecten worden de totale kosten opgenomen als waardering.

## 5.3.2 Deelnemingen

### Deelnemingen, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Aandeel in geplaatst kapitaal	31-12-2025	31-12-2024
- Société d'Étude et de Service pour la Crémation N.V., Rue des Nutons 329, Charleroi	35%	1.375	1.345
- Neo Joule B.V., Sintelstraat 27, Maasbracht	18%	1.400	1.400
- Salarise Holding B.V., Hoofdstraat 244, Driebergen-Rijsenburg	27%	-	-
<b>Totaal</b>		<b>2.775</b>	<b>2.745</b>

### Deelnemingen, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>2.745</b>	<b>3.542</b>
Desinvesteringen	-	-198
Resultaat deelneming	30	58
Afwaarderingen	-	-657
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.775</b>	<b>2.745</b>

- DELA Funerals Assistance 1 BVBA heeft een 35 procent belang in Société d'Étude et de Service pour la Crémation N.V., een crematorium;
- DELA Holding N.V. heeft een 18,4 procent belang in deelneming Neo Joule B.V. Neo Joule B.V. is opgericht voor onderzoek naar andere crematiemethoden.
- De positie in Salarise Holding B.V. was in 2024 al afgewaardeerd naar € 0. Dochteronderneming Salarise B.V. is verkocht.

### 5.3.3 Overige financiële beleggingen

#### Overige financiële beleggingen, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Boekwaarde 31-12-2024	Aankopen	Verkopen en aflossingen	Herwaardering en andere mutaties	Boekwaarde 31-12-2025
Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren	2.156.410	1.582.709	-1.660.478	235.616	2.314.257
Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	2.699.094	960.893	-826.396	-90.305	2.743.286
Derivaten	-	-	-219.442	231.156	11.714
Hypothecaire leningen	138.770	3.101	-14.721	-	127.150
Overige leningen	255.324	144.026	-125.793	-5.685	267.872
Vastgoedfondsen	1.897.955	91.721	-129.773	-76.377	1.783.526
Infrastructuurfondsen	1.147.393	170.895	-8.048	-25.888	1.284.352
Land- en bosbouwfondsen	334.320	25.513	-	-5.202	354.631
Hypotheekfondsen	411.385	236.521	-	-10.254	637.652
Beleggingen in liquide middelen	58.445	45.532	-63.340	-	40.637
Andere financiële beleggingen	88.945	69.549	-7.194	4.703	156.003
<b>Totaal</b>	<b>9.188.041</b>	<b>3.330.460</b>	<b>-3.055.185</b>	<b>257.764</b>	<b>9.721.080</b>

#### Niet-afgedekte valutaposities

<i>Bedragen x € 1.000</i>	31-12-2025	31-12-2024
Amerikaanse dollar	319.024	1.268.471
Zuid-Koreaanse won	192.477	139.305
Britse pond	159.207	143.395
Nieuwe Taiwanese dollar	140.187	80.236
Japanse yen	124.513	121.410
Indiase roepie	107.489	91.836
Australische dollar	107.309	97.029
Mexicaanse peso	89.760	84.193
Zweedse kroon	86.346	40.946
Canadese dollar	80.278	73.196
Overig	618.322	719.208
<b>Totaal</b>	<b>2.024.912</b>	<b>2.859.224</b>

De niet-afgedekte valutaposities zijn bepaald op basis van het doorkijkprincipe aangezien dit het daadwerkelijke valutarisico weergeeft.

## Aandelen en obligaties

Alle aandelen en obligaties zijn beursgenoteerd.

De modified duration is een maat voor de rentegevoeligheid. De modified duration van de obligaties en andere leningen bedraagt gemiddeld 4,7 (2024: 4,7).

### Aandelen, geografisch verdeeld

<i>In procenten</i>	31-12-2025	31-12-2024
Noord-Amerika	35,3%	36,9%
Azië-Pacific	34,0%	33,7%
Europa	26,0%	25,3%
Midden Oosten	2,5%	2,4%
Latijns Amerika	2,2%	1,8%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### Aandelen, verdeling naar sector

<i>In procenten</i>	31-12-2025	31-12-2024
Informatie Technologie	22,5%	21,4%
Financiële instellingen	20,9%	21,2%
Industrie	13,9%	12,1%
Luxe consumptiegoederen	10,5%	12,3%
Gezondheidszorg	8,8%	8,6%
Communicatiediensten	7,0%	7,4%
Grondstoffen	4,6%	3,6%
Consumptiegoederen	4,3%	5,3%
Energie	3,2%	3,9%
Nutsbedrijven	2,3%	1,8%
Vastgoed	2,0%	2,4%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### Vastrentende waardepapieren, verdeling naar rating

<i>In procenten</i>	31-12-2025	31-12-2024
AAA	24,4%	26,6%
AA	12,0%	12,9%
A	6,9%	6,6%
BBB	19,4%	17,9%
< BBB	27,2%	29,4%
Overige	10,1%	6,5%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## Derivaten

De waardering van de derivaten (valutatermijn contracten) vindt plaats op basis van de 'mark-to-model' benadering. De gemiddelde resterende looptijd van deze contracten per 31 december 2025 bedraagt 67 dagen.

Per 31 december 2024 hadden de derivaten een negatieve waarde van € 95,5 miljoen en zijn deze op de balans gerubriceerd onder de kortlopende schulden en overlopende passiva.

## Hypothecaire leningen

De hypothecaire leningen betreffen directe investeringen in hypotheekleningen, alle met NHG verstrekt. De actuele waarde van de hypothecaire leningen bedraagt € 125,1 miljoen. De actuele waarde van de onderpanden op de hypothecaire leningen bedraagt € 356,7 miljoen per eind 2025.

## Vastgoedfondsen

De vastgoedfondsen zijn niet-beursgenoteerd. De waardering van de vastgoedfondsen betreft de reële waarde, waarbij de DCF-methode is gehanteerd. Deze waardering wordt van de fondsmanagers overgenomen en betreft de waarderingmethode die ook gebruikt wordt bij het verhandelen van eigendomsstukken, over het algemeen de INREV-waardering. De waardering voldoet aan algemene aanvaardbare waarderingmethoden. Deze waardering wordt uitgevoerd door een externe taxateur/waardeerder. Van de meeste fondsen ontvangen wij een ISAE3402 Type II rapport of equivalent daarvan.

Van alle vastgoedfondsen wordt een controleverklaring, indien nog niet beschikbaar een statusupdate van de audit in combinatie met een backtest, van de onafhankelijke accountant bij de waardering of jaarrekening ontvangen voordat de jaarrekening van DELA Groep is vastgesteld. Hiermee bestaat er voldoende zekerheid over de betrouwbaarheid van de door fondsmanagers verantwoorde waarderingen, er blijft echter in beperkte mate sprake van schattingsonzekerheden die van nature aanwezig zijn bij de door het fonds gehouden investeringen.

## Infrastructuurfondsen en land- en bosbouwfondsen

De infrastructuurfondsen en land- en bosbouwfondsen zijn niet-beursgenoteerd. De waardering van de fondsen betreft de reële waarde en wordt van de fondsmanagers overgenomen. Bij waardering van de fondsen is de DCF-methode gehanteerd. Bij de waardering van de fondsen wordt over het algemeen een grondslag gelijk aan de INREV-methode gehanteerd. Vastgesteld is dat deze standaarden slechts marginaal van elkaar afwijken. De waardering wordt uitgevoerd door een externe taxateur/waardeerder. We ontvangen van de meeste fondsen een ISAE3402 Type II rapport of equivalent daarvan. De controleverklaring van de onafhankelijke accountant bij de waardering of jaarrekening van de fondsen, indien nog niet beschikbaar een statusupdate van de audit in combinatie met een backtest, wordt voor een aantal fondsen pas ontvangen nadat de jaarrekening van DELA Groep is vastgesteld. Analyse heeft uitgewezen dat er voldoende zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de door fondsmanagers verantwoorde waarderingen, er blijft echter in beperkte mate sprake van schattingsonzekerheden die van nature aanwezig zijn bij de door het fonds gehouden investeringen.

## Hypotheekfonds

Het hypotheekfonds is niet-beursgenoteerd en bestaat uit investeringen in niet-NHG hypotheekleningen. De waardering van het hypotheekfonds betreft de reële waarde en wordt van de fondsmanagers overgenomen. Bij de waardering van het hypotheekfonds is de DCF-methode gehanteerd. Het fonds past lokale boekhoudstandaarden toe die door DELA geëvalueerd worden op toepasbaarheid binnen de eigen waarderinggrondslagen. De waardering wordt intern uitgevoerd en getoetst door de externe accountant van het fonds. We ontvangen een ISAE3402 Type II rapport daarvan. De controleverklaring van de onafhankelijke accountant bij de jaarrekening van het fonds wordt ontvangen voordat de jaarrekening van DELA Groep is vastgesteld. Hiermee bestaat er voldoende zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de verantwoorde waarderingen, er blijft echter in beperkte mate sprake van schattingsonzekerheden die van nature aanwezig zijn bij door het fonds gehouden investeringen.

## Beleggingen in liquide middelen

Beleggingen in liquide middelen hebben betrekking op vorderingen en schulden die direct verband houden met de beleggingsportefeuilles met een afgegeven mandaat aan de vermogensbeheerder.

## Andere financiële beleggingen

De onder de Andere financiële beleggingen opgenomen bedragen hebben betrekking op de kunstcollectie, belangen in niet-beursgenoteerde participatiemaatschappijen en een leningenfonds. De kunstcollectie is tegen kostprijs of lagere marktwaarde gewaardeerd. Ultimo 2025 bedraagt deze € 4,6 miljoen (2024: € 4,3 miljoen). De waarde van het leningenfonds bedraagt ultimo 2025 € 150,1 miljoen (2024: 73,3 miljoen). De marktwaarde van participatiemaatschappijen is gebaseerd op de DCF-methode.

Het leningenfonds is niet-beursgenoteerd en bestaat uit investeringen in bedrijfsleningen. De waardering van het leningenfonds betreft de reële waarde en wordt van de fondsmanagers overgenomen. Bij de reële waardering van het leningenfonds zijn de standaarden gehanteerd die aansluiten bij IFRS. DELA heeft vastgesteld dat deze standaarden slechts marginaal afwijken van de DELA-grondslagen. De waardering wordt uitgevoerd door een externe waardeerder. We ontvangen van het fonds een ISAE3402 Type II rapport. Voordat de jaarrekening van DELA Groep is vastgesteld ontvangt DELA in ieder geval een controleverklaring, danwel een audit statement, van de onafhankelijke accountant waarmee er voldoende zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de verantwoorde waarderingen, er blijft echter in beperkte mate sprake van schattingsonzekerheden die van nature aanwezig zijn bij door het fonds gehouden investeringen.

## Securities lending

DELA Groep leent aandelen en obligaties uit. Om het risico voor DELA Groep te beperken, dienen de leners hiervoor onderpand (collateral) te storten. Hierbij is cash-collateral niet toegestaan en aan de lenende partijen worden strenge eisen gesteld. Om het risico verder te beperken worden de volgende aanvullende restricties opgelegd:

- alleen tegenpartijen met een rating van minimaal A- volgens S&P;
- onderpand alleen staatsobligaties van OECD-landen met een rating van minimaal AA- volgens S&P;
- de marktwaarde van het onderpand dient minimaal 102 procent te bedragen van de marktwaarde van de uitgeleende effecten;
- aandelen op onze engagementlijst worden niet uitgeleend. Engagement is het proces waarbij actief gebruik gemaakt wordt van rechten als aandeelhouder.

De marktwaarde van de uitgeleende stukken per 31-12-2025 bedraagt € 190,7 miljoen (2024: € 182,3 miljoen). De waarde van het onderpand bedraagt € 198,2 miljoen (2024: € 188,4 miljoen). De opbrengst van uitgeleende stukken bedraagt € 0,5 miljoen (2024: € 0,4 miljoen).

## 5.4 Voorraden

### Voorraden, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	31-12-2025	31-12-2024
Voorraden uitvaartbedrijf	1.690	2.193
Voorraden halffabrikaten en materialen crematieovens	2.293	-
Onderhanden projecten	1.530	-
<b>Totaal</b>	<b>5.513</b>	<b>2.193</b>

### Onderhanden projecten, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	31-12-2025	31-12-2024
Gerealiseerde projectkosten	8.986	-
Toegerekende winst	3.075	-
Gedeclareerde termijnen	-10.531	-
<b>Totaal</b>	<b>1.530</b>	<b>-</b>

## 5.5 Vorderingen

### Vorderingen, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	31-12-2025	31-12-2024
Latente belastingvorderingen	97.272	122.938
Vennootschapsbelasting	5.082	61.761
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.940	16.190
Vordering op de pensioenuitvoerder	1.869	1.679
Debiteuren	26.228	25.163
Vorderingen uit verzekeren	-	-290
Overige vorderingen	16.521	19.100
<b>Totaal</b>	<b>150.912</b>	<b>246.541</b>

De vorderingen hebben een looptijd van korter dan een jaar, behalve de latente belastingvorderingen. De boekwaarde van de vorderingen is een redelijke benadering van de reële waarde.

Op de latente belastingposities wordt saldering toegepast. In de tabel hieronder is een specificatie gegeven van de verschillende latente posities die gezamenlijk gepresenteerd zijn op de actiefzijde van de balans, waarbij als gevolg van saldering ook negatieve bedragen in zijn opgenomen. Dit betreft per saldo een latente belastingvordering op de Nederlandse fiscus.

### Latente belastingvorderingen, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	31-12-2025	31-12-2024
Inzake andere fiscale waardering van:		
- technische voorziening	92.876	93.161
- verliesverrekening voorgaande jaren	74.641	83.040
- eerste kosten	49.808	45.703
- effecten	-70.936	-30.309
- onroerende zaken	-39.006	-72.033
- overig	-10.111	3.376
<b>Totaal</b>	<b>97.272</b>	<b>122.938</b>

Bij de waardering van de verlieslatentie wordt de realiseerbaarheid van de post getoetst middels projecties van toekomstige fiscale winsten. In deze toekomstprojecties zitten schattingsrisico's. Deze risico's zitten voornamelijk binnen de schattingen van toekomstige beleggingsresultaten en toekomstige winstdelingen. De te verrekenen bronbelasting (€ 6,3 miljoen) is opgenomen onder verliesverrekening voorgaande jaren.

## 5.6 Overlopende activa

De overlopende activa bestaan uit nog te factureren omzet en vooruitbetaalde kosten.

## 5.7 Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon. De liquide middelen bestaan volledig uit banktegoeden.

## 5.8 Groepsvermogen

### Eigen vermogen, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari (o.b.v. jaarrekening 2024)</b>		<b>1.007.957</b>
Effect aanpassing vergelijkende cijfers jaarrekening 2025		-7.647
<b>Boekwaarde per 1 januari (na aanpassing)</b>	<b>1.145.951</b>	<b>1.000.310</b>
Resultaat na belastingen	83.941	145.642
Overige waardemutaties	-	-1
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>1.229.892</b>	<b>1.145.951</b>

Het totaalresultaat over het boekjaar bedraagt € 83,9 miljoen.

### Aandeel derden, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>938</b>	<b>891</b>
Resultaat na belastingen	5	46
Overige mutaties	-	1
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>943</b>	<b>938</b>

## 5.9 Solvabiliteit

DELA Groep bepaalt de solvabiliteit op basis van Solvency II. Dat zijn Europese rekenregels waarbij voor het bepalen van de solvabiliteit rekening wordt gehouden met de risico's die in de balans van de verzekeraar zijn opgenomen. DELA Groep hanteert het zogeheten standaardmodel Solvency II voor haar berekeningen. Hierbij wordt uitgegaan van de door de Europese

toezichthouder EIOPA gepubliceerde rentetermijnstructuur (inclusief Ultimate Forward Rate) per ultimo 2025. Het minimaal noodzakelijk geachte solvabiliteitspercentage is o.b.v. waargenomen volatiliteit van het solvabiliteitspercentage intern vastgesteld op 150 procent.

### Solvabiliteit (op basis van Solvency II-richtlijnen)

Bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Vereiste solvabiliteit	1.528.923	1.292.927
Aanwezige solvabiliteit	3.255.248	2.583.845
Solvabiliteitsratio	213%	200%

De Solvency II-ratio is gestegen ten opzichte van 2024. Voor het verloop van de solvabiliteitsratio in 2025 wordt verwezen naar hoofdstuk 4 Risicoparagraaf en het hoofdstuk Financieel in het jaarverslag.

Voor een nadere toelichting op de totstandkoming van de solvabiliteitsratio's wordt verwezen naar de SFCR-rapportage (solvabiliteit en financiële toestand) die geen deel uitmaakt van de jaarrekening of het jaarverslag. De SFCR-rapportage is gepubliceerd op de website van DELA.

## 5.10 Technische voorzieningen

### Technische voorzieningen, specificatie

Bedragen x € 1.000	31-12-2025	31-12-2024
Bruto technische voorzieningen	9.267.523	8.712.928
Herverzekeringsdeel	-	-15.670
Overrentedeling	20.236	19.489
Geactiveerde acquisitiekosten	-133.776	-126.580
<b>Totaal</b>	<b>9.153.983</b>	<b>8.590.167</b>

### Technische voorziening, verloop

Bedragen x € 1.000	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>8.590.166</b>	<b>8.031.706</b>
- Uit premies	601.078	578.879
- Interest	220.581	204.959
- Winstdeling	264.826	281.247
- Uitkeringen	-287.304	-267.699
- Deelpremie voor overlijden	-219.561	-205.458
- Onttrekking voor kosten	-19.085	-18.921
- Overige mutaties	10.477	-4.131
- Geactiveerde en afgeschreven acquisitiekosten	-7.195	-10.415
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>9.153.983</b>	<b>8.590.167</b>

Nagenoeg de totale technische voorziening is als langlopend te beschouwen. De modified duration betreft 34,3.

Het aandeel van herverzekeraars in de technische voorzieningen en de uitkeringen waartoe DELA Groep uit hoofde van haar herverzekeringscontracten gerechtigd is, worden in mindering gebracht op de bruto technische voorzieningen. In 2025 zijn de herverzekeringscontracten die leiden tot een herverzekerde technische voorziening omgezet in een nieuw contract. Bij het nieuwe contract is geen sprake van een herverzekerde voorziening verzekeringsverplichtingen en daarom is deze komen te vervallen. Deze is onderdeel van de overige mutaties.

De voorzieningen voor het levenrisico zijn in beginsel gebaseerd op tariefgrondslagen en dat zijn doorgaans bevolkingssterfetafels, een vaste rekenrente en kostenparameters voor eerste en doorlopende kosten.

### Technische voorzieningen, specificatie 2025

	Jaarpremie	Verzekerd kapitaal	Opgebouwd saldo	Voorziening verzekerings- verplichtingen	Aantal verzekerden
<i>Bedragen x € 1.000</i>					
Uitvaartverzekering	696.725	34.305.476	-	8.707.451	5.049.199
Spaarverzekering	32.263	449.078	408.253	408.253	45.669
Overlijdensrisicoverzekering	67.659	48.755.900	-	151.819	511.526
Winstdeling en kortingen	-	-	-	20.236	-
Geactiveerde acquisitiekosten	-	-	-	-133.776	-
<b>Totaal</b>	<b>796.648</b>	<b>83.510.454</b>	<b>408.253</b>	<b>9.153.983</b>	<b>5.606.394</b>

### Technische voorzieningen, specificatie 2024

	Jaarpremie	Verzekerd kapitaal	Opgebouwd saldo	Voorziening verzekerings- verplichtingen	Aantal verzekerden
<i>Bedragen x € 1.000</i>					
Uitvaartverzekering	666.447	32.771.957	-	8.160.935	5.015.698
Spaarverzekering	34.144	455.390	414.003	414.003	48.305
Overlijdensrisicoverzekering	65.273	46.545.305	-	137.990	512.239
Herverzekering	-	-	-	-15.670	-
Winstdeling en kortingen	-	-	-	19.489	-
Geactiveerde acquisitiekosten	-	-	-	-126.580	-
<b>Totaal</b>	<b>765.864</b>	<b>79.772.652</b>	<b>414.003</b>	<b>8.590.167</b>	<b>5.576.242</b>

### Geactiveerde acquisitiekosten, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>126.580</b>	<b>116.165</b>
Geactiveerd	26.620	27.685
Afgeschreven	-19.424	-17.270
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>133.776</b>	<b>126.580</b>

Toerekening van acquisitiekosten heeft betrekking op betaalde provisies in België en Duitsland.

## 5.11 Toereikendheidstoets

De toereikendheidstoets betreft een toets van de technische voorziening waarbij wordt aangetoond dat deze toereikend is om met een grote mate van zekerheid aan de verplichtingen jegens polishouders te kunnen voldoen. De toets houdt in dat de balansvoorziening verminderd met hiermee verband houdende toegerekende acquisitiekosten en VOBA (Value of Business Acquired) wordt vergeleken met een voorziening die rekening houdt met actuele inschattingen van alle toekomstige kasstromen en met toekomstige ontwikkelingen. In deze kasstromen zijn de verwachte toekomstige winstdeling en premieaantregel begrepen. Bij deze actuele schatting zijn onzekerheidsmarges in acht genomen zoals voorgeschreven in Richtlijn 605 van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Indien deze actuele schatting lager uitkomt dan de aanwezige technische voorziening, kan gesteld worden dat de aanwezige balansvoorziening toereikend is om de toekomstige verplichtingen jegens de polishouders te voldoen.

Jaarlijks wordt deze toereikendheidstoets op de totale portefeuille verzekeringsverplichtingen uitgevoerd. Een eventueel tekort wordt onmiddellijk ten laste van de resultatenrekening gebracht door in eerste instantie de toekomstige winstmarges in overgenomen portefeuilles af te boeken, eventueel gevolgd door een afboeking van de toegerekende acquisitiekosten en vervolgens voor zover noodzakelijk een aanvullende voorziening te treffen. Afboekingen op toegerekende acquisitiekosten of toekomstige winstmarges in overgenomen portefeuilles als gevolg van deze toets worden in latere jaren niet meer teruggenomen. In het verleden zijn er geen afboekingen geweest.

### Veronderstellingen toereikendheidstoets

Disconteringsvoet	Gebaseerd op door EIOPA gepubliceerde rentetermijnstructuur, waarbij rekening is gehouden met de Ultimate Forward Rate (UFR) per 31 december 2025.
Winstdeling	Er is sprake van volledige winstdeling indien de dekkingsgraad, ofwel de marktwaarde van de beleggingen uitgedrukt in procenten van de marktwaarde van de reeds toegekende verplichtingen, hoger is dan 210 procent. Indien de dekkingsgraad 120 procent of lager is, dan is er geen winstdeling. Tussen 120 procent en 210 procent is de winstdeling naar evenredigheid.
Premiemaatregel	Indien zowel de 20-jaars swaprente volgens de hierboven omschreven rentetermijnstructuur lager is dan 1 procent en als de dekkingsgraad lager is dan 120 procent, wordt er een extra premieverhoging gevraagd. De extra premieverhoging bereikt de maximale waarde bij een rente van - 1 procent.
Verwachte sterfte	Gebaseerd op de prognosetafel 2024 van het Koninklijk Actuariel Genootschap voor Nederland, de prognosetafel 2020 van het Instituut van de Actuarissen in België voor België en de sterftetafel 2008T van de Deutschen Aktuarvereinigung voor Duitsland. De sterftetekansen uit deze bevolkingstafels zijn gecorrigeerd op basis van portefeuillestatistieken.
Onnatuurlijk verval	Ervaringskansen per homogene risicogroep op basis van de eigen portefeuille.
Kosten	De kosten per dekking zijn bepaald op basis van de begroting 2026 en beleggingskosten die passen bij de verwachte beleggingsmix in 2026.
Garanties	Reële waarde.

Het totaal van de technische voorzieningen laat bij de uitgevoerde toereikendheidstoets per ultimo 2025 op actuele waarde een overwaarde van € 2,9 miljard (2024: 2,1 miljard) zien. De stijging ten opzichte van vorig jaar komt door een aanpassing in de dekkingsgraad aan de Solvency II-rekenregels en stijging van de rentecurve. De uitkomsten van de toereikendheidstoets zijn op het niveau van DELA Natura (inclusief het Belgische en Duitse bijkantoor) uitgevoerd.

## 5.12 Voorzieningen

### Voorzieningen, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Boekwaarde 31-12-2024	Dotatie	Onttrekking	Overige waardemutaties	Boekwaarde 31-12-2025
Voorziening latente belastingen	19.027	-	-11.996	-	7.031
Voorziening jubilea	1.491	411	-	-	1.902
Voorziening onderhoudsabonnementen crematie installaties		-	-	488	488
Overige voorzieningen	73	3.344	-73	-	3.344
<b>Totaal</b>	<b>20.591</b>	<b>3.755</b>	<b>-12.069</b>	<b>488</b>	<b>12.765</b>

De voorzieningen hebben een overwegend langlopend karakter.

Op de latente belastingposities wordt saldering toegepast. In de tabel hieronder is een specificatie gegeven van de verschillende latente posities die gezamenlijk gepresenteerd zijn op de passiefzijde van de balans, waarbij als gevolg van saldering ook negatieve bedragen in zijn opgenomen. Dit betreft de latente belastingpositie met de Belgische fiscus.

### Latente belastingen, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	31-12-2025	31-12-2024
Inzake andere fiscale waardering van:		
- onroerende zaken	9.068	16.309
- verliesverrekening voorgaande jaren	-2.630	-5.600
- eerste kosten	-	8.177
- effecten	-	-446
- overig	593	587
<b>Totaal</b>	<b>7.031</b>	<b>19.027</b>

## 5.13 Langlopende schulden

### Langlopende schulden, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	31-12-2025	31-12-2024
Depositofonds	143.297	143.163
Depot herverzekeraars	-	7.945
Geldleningen o/g extern lang	7.542	8.261
Overig	-	361
<b>Langlopende schulden</b>	<b>150.839</b>	<b>159.730</b>

De boekwaarde van de schulden is een redelijke benadering van de reële waarde.

### 5.13.1 Depositofonds

Dit betreft stortingen door cliënten ten behoeve van de toekomstige verzorging van de uitvaart. Deze deposito's worden uitgekeerd bij overlijden. Hierdoor heeft deze post een overwegend langlopend karakter.

#### Schulden uit hoofde van het depositofonds, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>143.163</b>	<b>142.738</b>
Bijgeschreven rente	3.992	5.079
Ontvangen stortingen	2.544	475
Afkopen	-465	-1.206
Verwerving als gevolg van acquisities	-	198
Uitkeringen	-5.937	-4.121
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>143.297</b>	<b>143.163</b>

De rentevergoeding over het depositofonds wordt jaarlijks gebaseerd op de ECB-depositorente per 31 december van het betreffende jaar plus 0,75 procent, met een minimumvergoeding van 2,5 procent tot 6,0 procent per jaar afhankelijk van ingangsdatum en het ingelegde bedrag.

De rentevergoeding voor de van voormalig-Yarden overgenomen deposito's bedroeg in 2025 2,85 procent (2024: 3,58 procent).

### 5.13.2 Depot herverzekeraars

In 2025 zijn de herverzekeringscontracten omgezet in 1 nieuw contract. Door deze omzetting is het depot vervallen. Over het depot werd een rente vergoed van 3 procent tot 4,5 procent per jaar.

#### Depot herverzekeraars, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>7.945</b>	<b>6.939</b>
Ontvangen stortingen	-	1.006
Omzetting herverzekeringscontract	-7.945	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>7.945</b>

### 5.13.3 Geldleningen

Het betreft leningen die door dochterondernemingen aangegaan zijn. De van toepassing zijnde rentepercentages variëren van 1 procent tot 4 procent.

**Geldleningen, verloop**

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>8.261</b>	<b>8.570</b>
Verwerving als gevolg van acquisities	-	33
Aflossingen	-719	-342
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>7.542</b>	<b>8.261</b>

Van de geldleningen heeft € 0,3 miljoen een looptijd korter dan een jaar, € 1,2 miljoen een looptijd tussen 1 en 5 jaar en € 6,0 miljoen een looptijd langer dan 5 jaar.

**5.14 Kortlopende schulden en overlopende passiva****Kortlopende schulden en overlopende passiva, specificatie**

<i>Bedragen x € 1.000</i>	31-12-2025	31-12-2024
Derivaten	-	95.515
Vooruitontvangen premies	85.185	82.827
Crediteuren	13.297	16.756
Vennootschapsbelasting	585	26.847
Overige belastingen en sociale lasten	12.672	11.417
Nog te betalen uitkeringen	86.659	81.047
Kortlopend deel langlopende schulden	55	87
Overige schulden en overlopende passiva	44.485	41.730
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>242.938</b>	<b>356.226</b>

De boekwaarde van de kortlopende schulden is een redelijke benadering van de reële waarde. Derivaten betreft valutatermijncontracten.

**5.15 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen****5.15.1 Aansprakelijkheidsstelling**

Door DELA coöperatie is ten behoeve van de meeste in de consolidatie betrokken dochterondernemingen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW. De betreffende dochterondernemingen zijn opgenomen in paragraaf 1.2.

**5.15.2 Garantiestelling terrorisme**

Uit hoofde van de deelname aan de collectieve verzekering van de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V. bestaat een voorwaardelijke verplichting van terreurschaden voor een bedrag van maximaal € 2,6 miljoen. Er heeft zich in het boekjaar geen terreurschade binnen deze overeenkomst voorgedaan.

**5.15.3 Bankgaranties**

Binnen DELA Groep zijn in totaal voor € 1,3 miljoen aan bankgaranties afgegeven. Hoofdzakelijk zijn deze afgegeven bij huurcontracten met externe partijen.

## 5.15.4 Meerjarige financiële verplichtingen

### Meerjarige financiële verplichtingen, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Korter dan één jaar	Tussen één en vijf jaar	Langer dan vijf jaar
Huurverplichtingen	3.910	12.835	10.787
Leaseverplichtingen	6.562	15.040	2

## 5.15.5 Kredietfaciliteiten

DELA Groep heeft een kredietfaciliteit bij Northern Trust met een maximum van € 100 miljoen of 10 procent van de waarde van de effecten die in bewaring zijn gegeven. Het onderpand bestaat dan ook uit de effecten die bij Northern Trust in bewaring liggen. Het verschuldigde rentepercentage betreft het ESTER-rentetarief plus een opslag van 1,25 procent.

## 5.15.6 Investeringsverplichting

DELA Groep heeft in 2025 nieuwe overeenkomsten gesloten om € 75 miljoen en \$ 350 miljoen te investeren in infrastructuurfondsen. Ultimo 2025 zijn de resterende investeringsverplichtingen met diverse tegenpartijen € 88,2 miljoen en \$371,2 miljoen (per balansdatum omgerekend € 315,5 miljoen).

DELA Groep heeft in 2025 een nieuwe overeenkomst gesloten om € 50 miljoen te investeren in vastgoedfondsen. Ultimo 2025 zijn de resterende investeringsverplichtingen € 50 miljoen.

DELA Groep heeft in 2025 een nieuwe overeenkomst gesloten om € 25 miljoen te investeren in land- en bosbouwfondsen. Ultimo 2025 zijn de resterende investeringsverplichtingen met diverse tegenpartijen € 60,8 miljoen en \$ 40,8 miljoen (per balansdatum omgerekend € 34,7 miljoen).

## 5.15.7 Toekomstige contractuele huurinkomsten

DELA Groep heeft uit hoofde van lopende huurovereenkomsten recht op toekomstige huuropbrengsten.

### Toekomstige contractuele huurinkomsten

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Korter dan één jaar	Tussen één en vijf jaar	Langer dan vijf jaar
Huurinkomsten	1.717	5.147	10.434

## 5.15.8 Fiscale eenheid

Binnen DELA Groep zijn fiscale eenheden samengesteld voor de vennootschapsbelasting (VPB) en voor de omzetbelasting (OB) in zowel Nederland als België. Iedere vennootschap binnen de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de verschuldigde belastingen. In de tabel hieronder wordt de samenstelling van deze fiscale eenheden weergegeven.

### Samenstelling fiscale eenheden

	VPB Nederland	OB Nederland	OB België
DELA Coöperatie U.A.	Ja	Ja	Nee
DELA Holding N.V.	Ja	Ja	Nee
DFW Group B.V.	Nee	Ja	Nee
DFW Service B.V.	Nee	Ja	Nee
DFW Holland B.V.	Nee	Ja	Nee
DFW Europe B.V.	Nee	Ja	Nee
DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.	Ja	Ja	Nee
DELA Vastgoed B.V.	Ja	Ja	Nee
DELA Hypotheken B.V.	Ja	Ja	Nee
DELA Crematoria Groep B.V.	Ja	Ja	Nee
DomusDELA Vastgoed B.V.	Ja	Ja	Nee
DomusDELA Klooster B.V.	Ja	Ja	Nee

	VPB Nederland	OB Nederland	OB België
DomusDELA Exploitatie B.V.	Ja	Ja	Nee
DELA Uitvaartverzorging N.V.	Ja	Ja	Nee
DELA Depositofonds B.V.	Ja	Ja	Nee
Aerde-hof & Dochter B.V.	Ja	Ja	Nee
Aerdehof Hospitality B.V.	Ja	Ja	Nee
Begrafenis- en Crematieverzorging Van der Laan B.V.	Ja	Ja	Nee
DELA US Investments B.V.	Ja	Ja	Nee
Begraafbeheer B.V.	Ja	Ja	Nee
Voor Elkaar Holding B.V.	Ja	Ja	Nee
Fello B.V.	Ja	Ja	Nee
Crematorium La Grande Suisse B.V.	Nee	Nee	Nee
Exploitatie crematorium La Grande Suisse B.V.	Nee	Nee	Nee
Begraafplaatsen & Crematorium Almere B.V	Nee	Nee	Nee
Uitvaartcentrum Zwolle B.V.	Nee	Nee	Nee
DELA Holding Belgium N.V.	Nee	Nee	Ja
Crematorium Brugge N.V.	Nee	Nee	Ja
Crematorium Vilvoorde N.V.	Nee	Nee	Ja
Hainaut Crémation SA	Nee	Nee	Ja
DELA Funerals Assistance 1 BVBA	Nee	Nee	Ja
DELA Natura-en levensverzekeringen N.V. filiaal België	Nee	Nee	Ja
DELA Vastgoed België N.V.	Nee	Nee	Ja
Les Funérailles Borgno SA	Nee	Nee	Ja
DELA Enterprise N.V.	Nee	Nee	Ja

## 5.16 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 9 januari 2026 heeft DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. al haar aandelen in DELA Vastgoed B.V. verkocht en geleverd.

## 6. Toelichting op de resultatenrekening

### 6.1 Opbrengsten

#### Opbrengsten, specificatie

Bedragen x € 1.000	2025	2024
<b>Premieopbrengsten</b>		
Premieopbrengsten Nederland	510.458	492.148
Premieopbrengsten België	181.501	173.130
Premieopbrengsten Duitsland	82.545	78.663
	<b>774.504</b>	<b>743.941</b>
<b>Omzet uitvaartbedrijf</b>		
Omzet uitvaartbedrijf Nederland	353.425	342.902
Omzet uitvaartbedrijf België	74.942	74.634
	428.367	417.536
Interne omzet	-241.971	-226.454
	<b>186.396</b>	<b>191.082</b>
<b>Bruto beleggingsresultaat</b>	<b>548.307</b>	<b>593.147</b>
<b>Overige omzet</b>	<b>16.546</b>	<b>714</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.525.753</b>	<b>1.528.884</b>

Van de totale premieopbrengsten in 2025 bestaat € 7,5 miljoen uit koopsommen (2024: € 6,7 miljoen). De interne omzet betreft bij DELA verzekerde uitvaarten die door het uitvaartbedrijf zijn uitgevoerd.

Onder de overige omzet is vanaf 2025 de omzet opgenomen van de installatie, bouw en onderhoud van crematieovens als gevolg van de overname van DFW Holding B.V.

## 6.2 Beleggingsresultaten

Beleggingsresultaten betreft bruto beleggingsresultaat minus beheerskosten beleggingen.

### Directe en indirecte netto beleggingsresultaten, specificatie 2025

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Direct	Indirect	Totaal
<b>Onroerende zaken (a)</b>	-10.513	7.190	-3.323
<b>Deelnemingen (b)</b>	-	-	-
<b>Overige financiële beleggingen (c):</b>			
- Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren	45.667	235.616	281.283
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	91.501	-90.305	1.196
- Derivaten	-	231.156	231.156
- Hypothecaire leningen	3.720	-	3.720
- Overige leningen	14.684	-5.685	8.999
- Vastgoedfondsen	51.097	-76.377	-25.280
- Infrastructuurfondsen	38.018	-25.888	12.130
- Land- en bosbouwfondsen	3.351	-5.202	-1.851
- Hypothekenfondsen	12.206	-10.254	1.952
- Andere financiële beleggingen	-501	6.923	6.422
	259.743	259.984	519.727
<b>Netto beleggingsresultaat (a) + (b) + (c)</b>	249.230	267.174	516.404

### Directe en indirecte netto beleggingsresultaten, specificatie 2024

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Direct	Indirect	Totaal
<b>Onroerende zaken (a)</b>	-11.641	-21.249	-32.890
<b>Deelnemingen (b)</b>	-657	-	-657
<b>Overige financiële beleggingen (c):</b>			
- Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren	46.002	317.696	363.698
- Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	78.976	65.120	144.096
- Derivaten	-42	-138.769	-138.811
- Hypothecaire leningen	4.058	-	4.058
- Overige leningen	20.302	9.567	29.869
- Vastgoedfondsen	48.070	22.326	70.396
- Infrastructuurfondsen	34.586	36.283	70.869
- Land- en bosbouwfondsen	2.323	18.260	20.583
- Hypothekenfondsen	9.107	13.869	22.976
- Andere financiële beleggingen	-4.453	4.766	313
	238.929	349.118	588.047
<b>Netto beleggingsresultaat (a) + (b) + (c)</b>	226.631	327.869	554.500

Onder directe beleggingsresultaten worden alle ontvangen rente, huur- en dividendopbrengsten verstaan minus alle beleggingskosten. Alle resultaten, zowel gerealiseerd als niet-gerealiseerd die ontstaan als gevolg van marktwaardemutaties, worden toegerekend aan de indirecte beleggingsopbrengsten.

## 6.3 Verzekeringstechnische lasten

### Verzekeringstechnische lasten, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
Uitkering bij overlijden	62.973	62.517
Uitvaartkosten	181.897	170.712
Expiratie	40.102	27.753
Uitkering pensioenverzekeringen	11	11
Kapitaaluitkeringen	88.834	81.840
Uitkeringen royementen	536	541
Afkopen	38.897	51.659
Dotatie technische voorziening	292.566	286.828
Intercompany uitkeringen verzekeraar aan uitvaartbedrijf	-241.971	-226.454
<b>Totaal</b>	<b>463.845</b>	<b>455.407</b>

## 6.4 Acquisitiekosten

### Acquisitiekosten, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
Directe acquisitiekosten	29.870	30.932
Toegerekende acquisitiekosten	-26.620	-27.685
Afschrijving acquisitiekosten	19.425	17.270
<b>Totaal</b>	<b>22.675</b>	<b>20.517</b>

De acquisitiekosten betreffen aan derden betaalde provisies.

## 6.5 Inkoopkosten van de omzet

De inkoopkosten van de omzet bestaan voor € 156,7 miljoen (2024: € 157,3 miljoen) uit inkoopkosten voor het uitvaartbedrijf en € 8,2 miljoen (2024: € 0) voor installatie, bouw en onderhoud van crematieovens.

## 6.6 Personeelskosten

### Personeelskosten, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
Salarissen	172.915	153.324
Sociale lasten	33.482	30.715
Pensioenlasten	21.576	19.664
Uitbesteed werk	54.480	53.516
Overige personeelskosten	14.563	15.748
<b>Totaal</b>	<b>297.016</b>	<b>272.967</b>

## 6.7 Afschrijvingen

### Afschrijvingen vaste activa, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
Afschrijvingen immateriële vaste activa	18.591	14.443
Afschrijvingen materiële vaste activa	9.229	9.941
<b>Totaal</b>	<b>27.820</b>	<b>24.384</b>

## 6.8 Overige bedrijfskosten

### Overige bedrijfskosten, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
Gebouw en inventaris	28.416	28.387
Autokosten	11.330	10.274
IT-kosten	41.041	40.729
Reclamekosten	24.501	24.421
Diensten door derden	29.146	29.064
Kantoorkosten	11.910	12.330
Incidentele baten	-5.593	-4.602
Incidentele lasten	5.223	4.912
Gift Stichting DELA Fonds	500	500
Overige kosten	629	2.097
Af: Activeren softwaresystemen	-14.348	-16.043
<b>Totaal</b>	<b>132.755</b>	<b>132.069</b>

De incidentele baten in 2025 en 2024 betreffen voornamelijk de definitieve berekening van het zogenaamde pro rata BTW-percentage.

## 6.9 Beloning bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van de bestuurders kent enkel een vaste component en wordt volledig in geld uitgekeerd. De bestuurders ontvangen geen representatievergoeding noch aandelen of opties. Tot en met 2023 kende de bezoldiging van de bestuurders ook een variabele component. Deze variabele beloning (van maximaal 20 procent) werd voor 60 procent onvoorwaardelijk uitgekeerd en voor 40 procent voorwaardelijk. De retentieperiode voor het voorwaardelijke deel bedraagt drie jaar en daarom volgt er nog tot 2027 een uitkering van het voorwaardelijke deel. Dit deel wordt volledig in geld uitgekeerd.

De bezoldiging van bestuurders in het boekjaar bedroeg aan vaste beloning € 882 duizend (2024: € 1.361 duizend), aan uitgekeerde variabele beloning € 10 duizend (2024: € 162 duizend) en aan bijdrage pensioenen € 173 duizend (2024: € 259 duizend). De bezoldiging van bestuurders bestaat uit bezoldiging voor huidige bestuurders en voormalige bestuurders.

De bezoldiging van de commissarissen (van DELA coöperatie, DELA Holding N.V. en DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. tezamen) in het boekjaar bedroeg € 276 duizend (2024: € 225 duizend).

De bezoldiging voldoet aan De Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen.

## 6.10 Accountantshonoraria

Het honorarium voor het onderzoek van de jaarrekening inclusief het jaarverslag betreft de totale honoraria over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door de onafhankelijke accountant reeds gedurende het boekjaar zijn verricht. De accountantshonoraria over boekjaar 2024 zijn aangepast op basis van definitieve facturatie.

In het boekjaar en voorgaand boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

### Accountantshonoraria 2025

<i>Bedragen x € 1.000</i>	PwC NL	PwC buitenland	Totaal PwC
Controle van de jaarrekening	977	369	1.346
Andere controlewerkzaamheden	54	-	54
<b>Totaal</b>	<b>1.031</b>	<b>369</b>	<b>1.400</b>

### Accountants honoraria 2024

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Deloitte NL	Deloitte buitenland	Totaal Deloitte
Controle van de jaarrekening en het duurzaamheidsverslag	1.438	305	1.743
Andere controlewerkzaamheden	134	-	134
<b>Totaal</b>	<b>1.572</b>	<b>305</b>	<b>1.877</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij DELA Groep zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en onafhankelijke externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De andere controlewerkzaamheden betreffen de controle van de kwantitatieve jaarstaten richting de toezichthouder. De bedragen zijn exclusief omzetbelasting.

## 6.11 Belastingen

De belasting over het positieve resultaat voor belastingen ten bedrage van € 117,0 miljoen kan als volgt worden toegelicht:

### Belastingen over het resultaat, specificatie

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
Verschuldigde vennootschapsbelasting verslagjaar	29.171	4.835
Voorgaande jaren	345	-5.134
Acute vennootschapsbelasting	29.516	-299
Latente vennootschapbelasting	4.374	-1.684
Effect aanpassing belastingpercentage	-	-37
<b>Vennootschapsbelasting</b>	<b>33.890</b>	<b>-2.020</b>
Pillar 2 belasting huidig jaar	-	1.269
Pillar 2 belasting voorgaande jaren	-788	-
<b>Pillar 2 belasting</b>	<b>-788</b>	<b>1.269</b>
<b>Totaal</b>	<b>33.102</b>	<b>-751</b>

Het nominale belastingtarief in 2025 bedraagt in Nederland 25,8 procent (2024: 25,8 procent), in België 25 procent (2024: 25 procent) en voor Duitsland wordt rekening gehouden met het geldende nominale tarief van 30 procent (2024: 30 procent). Aangezien in Duitsland slechts beperkt belastbaar resultaat wordt bepaald, zorgt dit voor slechts een geringe afwijking tussen het toepasselijke tarief en de effectieve belastingdruk.

### Vennootschapsbelasting, toelichting

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	117.048	144.937
Nominaal belastingpercentage	25,8%	25,8%
Nominaal belastingbedrag	30.198	37.394
Effect deelnemingsvrijstelling	504	-23.837
Vennootschapsbelasting voorgaande jaren	345	-5.134
Fiscale verschillen	2.843	-10.443
<b>Totaal</b>	<b>33.890</b>	<b>-2.020</b>

De effectieve belastingdruk wijkt af van het nominale tarief. Door belangen van meer dan 5 procent in beleggingsfondsen ontstaan hierop deelnemingsvrijstellingen. De fiscale verschillen zien voornamelijk toe op afschrijvingen op goodwill en gemengde kosten die fiscaal niet gevolgd worden. Verder zijn de afwijkingen op het nominale tarief als gevolg van de

tariefsopstap en afwijkende tarieven in België en Duitsland verantwoord binnen de fiscale verschillen. Het effectieve belastingtarief over 2025 bedraagt 29,0 procent (2024: -1,5 procent).

Per 1 januari 2025 is de technische voorziening van de verzekeringsportefeuille in België fiscaal overgedragen van België naar Nederland. De reden hiervoor is dat de besluitvorming over deze portefeuille is overgegaan naar Nederland.

### **Pillar 2**

DELA Groep heeft gebruik gemaakt van de verplichte uitzondering op basis van RJ uiting 2023-14 inzake de verwerking van latente belastingvorderingen en -verplichtingen die verband houden met Pillar 2-winstbelastingen.

Per 1 januari 2024 is de wetgeving inzake Pillar 2 inkomstenbelastingen van kracht. Volgens deze wetgeving is het moederbedrijf verplicht om in Nederland dan wel in het buitenland een aanvullende belasting te betalen als het effectief belastingtarief in een land minder dan 15 procent bedraagt. De belangrijkste rechtsgebieden van DELA Groep waarin blootstellingen aan deze belasting kunnen bestaan, zijn Nederland, België en Duitsland. Over 2025 is geen Pillar 2 belasting verschuldigd. De verantwoorde positie in 2025 heeft betrekking op een correctie op voorgaand boekjaar.

## **7. Gemiddelde aantal medewerkers**

Gedurende 2025 had DELA Groep gemiddeld 3.822 (2024: 3.628) medewerkers in dienst, waarvan 2.755 (2024: 2.601) in Nederland, 1.009 (2024: 972) medewerkers in België en 58 in Duitsland (2024: 55). Hiervan zijn 10 medewerkers (2024: 9) werkzaam voor vermogensbeheer waarvan de personeelskosten € 1,4 miljoen (2024: € 1,4 miljoen) vallen onder de beleggingskosten.

## **8. Claims**

Bij of door DELA Groep is geen materiële claim aanhangig gemaakt.

Eindhoven, 22 april 2026

### **DELA Coöperatie U.A.**

#### *Het bestuur*

Sandra Schellekens, CEO  
Godelieve van Velsen, CFRO

#### *De raad van commissarissen*

John van der Steen, voorzitter  
Hans Leenaars, vicevoorzitter  
Frits van Bree, secretaris  
Maurine Alma  
Georgette Fijneman  
Georges de Méris

# Enkelvoudige jaarrekening

# Enkelvoudige balans per 31 december 2025

Na resultaatbestemming

<b>Bedragen x € 1.000</b>	<b>Ref.</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Deelnemingen	10	1.284.294	1.180.363
Overige beleggingen		3.793	3.544
Overige vaste bedrijfsmiddelen		17	
		<b>1.288.104</b>	<b>1.183.907</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen op groepsmaatschappijen	11	2.521	2.967
Overige vorderingen		87	31.044
Overlopende activa		271	
		<b>2.879</b>	<b>34.011</b>
<b>Liquide middelen</b>	12	<b>1.004</b>	<b>1</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>1.291.987</b>	<b>1.217.919</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Herwaarderingsreserve	13	412.634	498.171
Wettelijke reserves	14	40.099	33.095
Overige reserves	15	777.159	614.685
		<b>1.229.892</b>	<b>1.145.951</b>
<b>Vorzieningen</b>	10	<b>2.568</b>	
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden aan groepsmaatschappijen	17	57.466	51.224
Overige schulden		2.061	20.744
		<b>59.527</b>	<b>71.968</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>1.291.987</b>	<b>1.217.919</b>

## Enkelvoudige resultatenrekening over 2025

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
Resultaat deelnemingen na belastingen	101.363	166.870
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	-17.422	-21.228
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>83.941</b>	<b>145.642</b>

# Toelichting op de enkelvoudige balans en resultatenrekening

## 9. Algemeen

### 9.1 Grondslagen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Aangezien de resultatenrekening van DELA Coöperatie is verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening, is volstaan met weergave van de beknopte enkelvoudige resultatenrekening in overeenstemming met artikel 2:402 van het B.W. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met paragraaf 2.6.2 van de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting in hoofdstukken 2 en 3 op de geconsolideerde balans en resultatenrekening.

### 9.2 Aanpassing vergelijkende cijfers

Enkele jaren geleden heeft de overname van Yarden plaatsgevonden. Deze overname vond plaats op 2 augustus 2021, waarbij de technische voorzieningen zijn gewaardeerd conform PPA-principes per 31 juli 2021. Door een rentedaling tussen deze data was de waardering van de technische voorziening te laag gewaardeerd. DELA had tot 2025 gekozen om deze niet-materiële afwijking niet te verwerken. DELA heeft dit standpunt nu heroverwogen en besloten dit alsnog te doen. Voor het inzicht en de vergelijkbaarheid van de cijfers in de jaarrekening van 2025 is gekozen om de correctie op retrospectieve wijze te verwerken.

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Jaarrekening 2024	Effect Aanpassing	Jaarrekening 2025
<b>Correcties in de balans</b>			
Deelnemingen	1.187.763	-7.400	1.180.363
Overige reserves	622.085	-7.400	614.685
<b>Correcties in de resultatenrekening</b>			
Resultaat deelnemingen na belasting	166.623	247	166.870
Resultaat na belasting	145.395	247	145.642

## 10. Deelnemingen

De deelnemingen betreffen een 100 procent-belang in DELA Holding N.V. en een 100 procent-belang in Voor Elkaar Holding N.V.

### Deelnemingen, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>1.180.363</b>	<b>1.003.493</b>
Resultaat deelneming	101.363	166.870
Investerings	-	10.000
Herwaardering	2.568	
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.284.294</b>	<b>1.180.363</b>

Per einde boekjaar is de waarde van deelneming Voor Elkaar Holding N.V. op basis van nettovermogenswaarde negatief. Conform de grondslagen is de deelneming op nihil gewaardeerd middels een herwaardering. Aan de passivazijde is een voorziening getroffen aangezien DELA Coöperatie volledig instaat voor de schulden van de deelneming Voor Elkaar Holding N.V.

## 11. Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vordering betreft het rekening-courantsaldo met Voor Elkaar Holding B.V. Over het gemiddeld saldo van deze rekening courantverhoudingen wordt 3,8 procent rente berekend. In 2025 bedroeg de renteopbrengst op deze vordering € 0,1 miljoen.

## 12. Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon. De liquide middelen bestaan volledig uit banktegoeden.

## 13. Herwaarderingsreserve

### Herwaarderingsreserve, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>498.171</b>	<b>401.855</b>
Toevoegingen	49.270	110.606
Onttrekkingen	-134.807	-14.290
<b>Stand per 31 december</b>	<b>412.634</b>	<b>498.171</b>

Herwaarderingsreserves inzake waardemutaties beleggingen zonder frequente marktnotering zijn wettelijke reserves.

## 14. Wettelijke reserves

Ter hoogte van de geactiveerde kosten van intern ontwikkelde softwaresystemen is een wettelijke reserve gevormd.

### Wettelijke reserves, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>33.095</b>	<b>35.437</b>
Van overige reserves inzake vorming wettelijke reserve bij deelnemingen	13.851	2.598
Naar overige reserves inzake vrijval wettelijke reserve bij deelnemingen	-6.847	-4.940
<b>Stand per 31 december</b>	<b>40.099</b>	<b>33.095</b>

## 15. Overige reserves

### Overige reserves, verloop

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari (o.b.v. jaarrekening 2024)</b>		<b>570.665</b>
Effect aanpassing vergelijkende cijfers jaarrekening 2025		-7.647
<b>Boekwaarde per 1 januari (na aanpassing)</b>	<b>614.685</b>	<b>563.018</b>
Uit bestemming resultaat boekjaar	83.941	145.642
Van/naar herwaarderingsreserve	85.537	-96.316
Vorming/vrijval wettelijke reserve	-7.004	2.342
Overige waardemutaties	-	-1
<b>Stand per 31 december</b>	<b>777.159</b>	<b>614.685</b>

## 16. Eigen vermogen

### Voorstel tot resultaatbestemming 2025

Voorgesteld wordt het resultaat na belastingen van € 83,9 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Vooruitlopend op de vaststelling door de algemene vergadering is deze resultaatbestemming reeds in de jaarrekening verwerkt.

### Resultaatbestemming 2024

De jaarrekening 2024 is vastgesteld in de algemene vergadering van 24 mei 2025. De algemene vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

### Mutatieoverzicht eigen vermogen

<i>Bedragen x € 1.000</i>	2025	2024
<b>Boekwaarde per 1 januari (o.b.v. jaarrekening 2024)</b>		<b>1.007.957</b>
Effect aanpassing vergelijkende cijfers jaarrekening 2025		-7.647
<b>Boekwaarde per 1 januari (na aanpassing)</b>	<b>1.145.951</b>	<b>1.000.310</b>
Uit bestemming resultaat boekjaar	83.941	145.642
Overige waardemutaties	-	-1
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.229.892</b>	<b>1.145.951</b>

## 17. Schulden

De schulden betreft het rekening-courantsaldo met DELA Holding N.V. Over het gemiddeld saldo van deze rekening courantverhoudingen wordt 3,8 procent rente berekend. In 2025 bedroeg de rentekosten op deze positie € 2,2 miljoen.

## 18. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

DELA Coöperatie maakt deel uit van een Nederlandse fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting (VPB) en voor de omzetbelasting (OB). Iedere vennootschap binnen de fiscale eenheid is hoofdelijk aansprakelijk voor de verschuldigde belastingen.

## 19. Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende 2025 had DELA Coöperatie 1 (2024: 1) werknemer in dienst, waarvan geen (2024: geen) werknemers in het buitenland.

Eindhoven, 22 april 2026

### **DELA Coöperatie U.A.**

#### *Het bestuur*

Sandra Schellekens, CEO  
Godelieve van Velsen, CFRO

#### *De raad van commissarissen*

John van der Steen, voorzitter  
Hans Leenaars, vicevoorzitter  
Frits van Bree, secretaris  
Maurine Alma  
Georgette Fijneman  
Georges de Méris

Overige gegevens

# Statutaire resultaatverdeling

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

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## Verklaring over de jaarrekening 2025

---

### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van DELA Coöperatie U.A. ('de coöperatie') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de coöperatie en de groep (de coöperatie samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van DELA Coöperatie U.A. te Eindhoven gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige resultatenrekening over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam, T: 088 792 00 20, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

\*PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

---

## **De basis voor ons oordeel**

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

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

### **Onafhankelijkheid**

Wij zijn onafhankelijk van DELA Coöperatie U.A. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

---

## **Onze controleaanpak**

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot de kernpunten, fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Daarom geven wij geen afzonderlijke oordelen of conclusies over de informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten en de controleaanpak gericht op de frauderisico's en continuïteit.

### **Samenvatting en context**

DELA Coöperatie U.A. is een verzekeraar op het gebied van uitvaartverzekeringen, overlijdensrisicoverzekeringen en spaarverzekeringen, met activiteiten in Nederland, België en Duitsland. Daarnaast is DELA Coöperatie U.A. een uitvaartorganisatie met activiteiten in Nederland en België. De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteedden bijzondere aandacht aan die gebieden waar het bestuur belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn.

In paragraaf 1.5 van de 'algemene toelichting' in de jaarrekening heeft de coöperatie de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de marktwaardering van de verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten, de waardering van beleggingen tegen reële waarde waar geen sprake is van een beurswaarde die tot stand is gekomen in een actieve markt en de impact hiervan op het resultaat, en de waardering van latente belastingvorderingen, hebben wij deze aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'. Daarnaast hebben wij de toelichting over de kapitaalpositie op basis van de Solvency II-regelgeving aangemerkt als kernpunt vanwege het belang voor de financiële positie van de groep, de schattingselementen en de complexiteit van de berekening van het vereiste en beschikbare vermogen. Tenslotte hebben we de impact van de digitale transformatie op de interne beheersing aangemerkt als kernpunt vanwege het belang van het IT-landschap op de interne beheersing van de groep en datamigraties die een verstoring effect kunnen hebben.

DELA Coöperatie U.A. heeft de potentiële impact van klimaatverandering op zijn financiële positie beoordeeld. In de risicoparagraaf in de jaarrekening en in de hoofdstukken 'Op weg naar verdere verduurzaming' en 'Beheerste risico's' in het verslag Groepsdirectie, heeft de entiteit de risico's voortkomend uit de klimaatverandering nader toegelicht. Wij hebben de beoordeling van de aan klimaatgerelateerde risico's besproken met het bestuur en de potentiële impact op de financiële positie inclusief de onderliggende assumpties en schattingen geëvalueerd. De verwachte effecten van klimaatverandering hebben geen significante invloed op de assumpties en veronderstellingen die zijn gehanteerd bij het opstellen van de jaarrekening. Daarnaast is de beleggingsportefeuille grotendeels gewaardeerd op marktwaarde, waardoor de waarde in de jaarrekening alle ontwikkelingen en risico's, waaronder die van klimaatverandering, weerspiegelt. Daarom leidt de impact van klimaatverandering niet tot een kernpunt van onze controle.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig zijn voor de controle van een verzekeraar en uitvaartbedrijf. Wij hebben daarom deskundigen op onder meer het gebied van actuariële expertise, IT, onroerend goed en belastingen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

---

Materialiteit €30.700.000

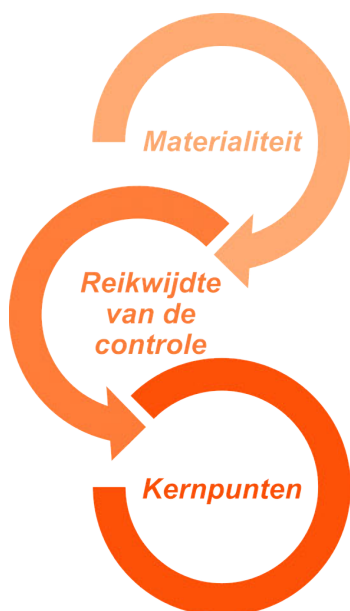
---

We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op 2 locaties; Nederland en België.

Wij hebben (virtueel) de groepsonderdelen bezocht in België en Duitsland.

Dekking controlewerkzaamheden: 99% van de geconsolideerde omzet, 99% van het geconsolideerde balanstotaal en 99% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

---



- De marktwaardering van de verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten.
- De waardering van beleggingen tegen reële waarde waar geen sprake is van een beurswaarde die tot stand is gekomen in een actieve markt en de impact hiervan op het resultaat.
- De waardering van de latente belastingvorderingen.
- Toelichting op de kapitaalpositie op basis van Solvency II-regelgeving.
- De impact van de digitale transformatie op de interne beheersing.

---

### Overwegingen voor de eerstejaarscontrole

Na onze benoeming tot accountant van de coöperatie hebben wij een uitgebreid transitieplan ontwikkeld en uitgevoerd. Wij hebben, als onderdeel van dit plan, kennis en begrip verkregen van de strategie van de groep, de bedrijfsactiviteiten, de interne beheersingsomgeving en de IT-omgeving. We zijn nagegaan hoe de jaarrekening en het interne beheersingsraamwerk van de coöperatie en de groep beïnvloed werden door deze aspecten. Wij hebben, aanvullend hierop, de jaarrekening van het vorige verslagjaar gelezen en een review uitgevoerd op het controledossier van de voorgaande accountant en hebben de uitkomsten

van de hierin opgenomen werkzaamheden besproken en geëvalueerd. We hebben de eindbesprekingen en de bijeenkomsten van de auditcommissie met betrekking tot de controle over 2024 bijgewoond. Op basis van, onder meer, deze werkzaamheden en activiteiten hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over de beginsaldi. Verder hebben wij onze risicoanalyse gemaakt, onze controlestrategie bepaald en ons controleplan voor 2025 opgesteld. Het controleplan hebben wij besproken met het bestuur en de auditcommissie.

### **Materialiteit**

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel’ wordt toegelicht in de paragraaf ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

<b>Materialiteit voor de groep</b>	€30.700.000
<b>Hoe is de materialiteit bepaald</b>	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 2,5% van het eigen vermogen. Voor de controle van de Solvency II-ratio informatie in de jaarrekening hebben wij onze werkzaamheden zodanig ingericht dat een afwijking van maximaal 5% van de Solvency II-ratio ongedetecteerd zou kunnen blijven.
<b>De overwegingen voor de gekozen benchmark</b>	We gebruikten het eigen vermogen als de primaire, algemeen geaccepteerde, benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening, in het bijzonder de polishouders en de toezichthouder (De Nederlandsche Bank). Op basis daarvan zijn wij van mening dat het eigen vermogen het meest relevante kengetal is voor de financiële prestaties van de coöperatie.

---

**Materialiteit voor groepsonderdelen**

Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de €6.000.000 en €30.600.000.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €1.500.000 aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

**De reikwijdte van onze groepscontrole**

DELA Coöperatie U.A. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van DELA Coöperatie U.A.

Wij zijn verantwoordelijk voor het identificeren en inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening van de groep, met inbegrip van risico's met betrekking tot het consolidatieproces. Op basis van onze risico-inschatting hebben wij de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat wij voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel.

Als onderdeel van de reikwijdte van onze controle hebben wij bepaald welke controlewerkzaamheden op groepsniveau of op het niveau van groepsonderdelen nodig waren en of het nodig was accountants van groepsonderdelen hierbij te betrekken.

Op basis hiervan hebben wij bij 4 groepsonderdelen controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze groepsonderdelen significant werden geacht op basis van risico of omvang. Additioneel zijn 7 groepsonderdelen in de reikwijdte van de groepscontrole betrokken om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening.

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 1% van de geconsolideerde omzet of het geconsolideerde balanstotaal.

Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de aard, timing en omvang van de aansturing van en het toezicht op de accountants van de groepsonderdelen en de beoordeling van hun werkzaamheden bepaald. Vervolgens hebben wij:

- Instructies uitgegeven aan de accountants van groepsonderdelen om de verwachtingen te scheppen voor de door hen uit te voeren werkzaamheden en om onze aansturing en toezicht alsmede het beoordelen van hun werk te faciliteren.
- Deelgenomen aan discussies met accountants van groepsonderdelen als onderdeel van de planning van de opdracht, met inbegrip van situaties waarbij wij als groepsaccountant specifieke taken of werkzaamheden aan accountants van groepsonderdelen hebben toegewezen zoals het uitvoeren van risico-inschattingswerkzaamheden of het bepalen van de aard, timing en omvang van controlewerkzaamheden gericht op geïdentificeerde en ingeschatte risico's.
- Gecommuniceerd met de accountants van groepsonderdelen gedurende de groepscontrole, hetzij virtueel door gebruik te maken van technologische oplossingen, hetzij door persoonlijke bijeenkomsten (bijvoorbeeld als onderdeel van een sitebezoek) of door een combinatie hiervan, om de voortgang van het werk van de accountants van de groepsonderdelen te monitoren. Deze voortdurende communicatie omvatte zaken die van invloed waren op de uitvoering, voltooiing en rapportage van de groepsaudit.
- Relevante delen van het werk van de accountants van groepsonderdelen beoordeeld, inclusief de communicatie van de accountants van groepsonderdelen over zaken die relevant zijn voor onze conclusie met betrekking tot de groepsaudit. Onze beoordeling van het werk van de accountants van groepsonderdelen vond plaats gedurende de gehele opdracht. Dit omvatte on-site en/virtuele beoordelingen, inclusief de beoordeling van werkdocumenten.
- Formele schriftelijke communicatie beoordeeld die door de accountants van groepsonderdelen zijn opgesteld voor het lokale management van het groepsonderdeel en/of regelgevende autoriteiten van de groepsonderdelen, die naar ons oordeel relevant waren voor de groepscontrole.
- Bepaalde belangrijke klantbijeenkomsten bijgewoond (bijvoorbeeld de afsluitingsbijeenkomst voor de Belgische groepsonderdelen in scope) tussen de accountant en management van de groepsonderdelen.

Het groepsteam heeft de consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal complexe aspecten gecontroleerd. Dit betreft de technische voorzieningen en (een groot deel van) de beleggingen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

### **Controleaanpak frauderisico's**

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in DELA Coöperatie U.A. en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van het bestuur (de systematische integriteitsrisicoanalyse) de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersmaatregelen.

We hebben inlichtingen ingewonnen bij een selectie van leden van het bestuur en het senior management (inclusief compliance, juridische zaken en internal audit) om hun fraudebewustzijn te evalueren, alsmede om de interne beheersomgeving met betrekking tot fraude, de 'tone at the top' en de controles op entiteitsniveau te evalueren. Als onderdeel van deze procedures hebben we de coördinator fraudebeheersing gevraagd om onze fraudevragenlijst in te vullen en hebben we de uitkomsten van deze vragenlijst besproken.

Wij hebben aan de leden van het bestuur, het management van juridische zaken, de compliance afdeling, en de internal audit en de raad van commissarissen gevraagd of zij op de hoogte waren van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<p><b>Het risico dat het bestuur maatregelen van interne beheersing doorbreekt</b></p> <p>Het bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken. Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur met betrekking tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;</li> <li>• schattingen;</li> </ul>	<p>Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing en, voor zover wij dat noodzakelijk achten voor onze controle, de effectieve werking van deze maatregelen getoetst in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.</p> <p>Wij hebben geen significante tekortkomingen in de interne beheersing geconstateerd. Wel hebben we een aantal overige tekortkomingen in de interne beheersing geconstateerd ten aanzien van de mogelijkheid van het aanpassen van (bepaalde) geautomatiseerde boekingen en de logische toegangsbeveiliging. Onze bevindingen hebben wij schriftelijk aan het bestuur gerapporteerd. Naar aanleiding van deze tekortkomingen hebben wij aanvullende gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd.</p> <p>Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit brondocumenten. Wij hebben tevens bijzondere aandacht besteed aan consolidatie- en eliminatieboekingen, waarbij wij ons vooral hebben gericht op het toetsen van boekingen die de omzet en het resultaat in het betreffende boekjaar beïnvloeden.</p>

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<ul style="list-style-type: none"> <li>• significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.</li> </ul> <p>Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van het bestuur.</p>	<p>Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het bestuur, waaronder het evalueren van eerdere schattingen van het bestuur betreffende de latente belastingvorderingen en de waardering van de beleggingen en technische voorzieningen. Hiervoor verwijzen wij naar de kernpunten van onze controle. Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van mogelijke vooringenomenheid van het bestuur bij schattingen.</p> <p>Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het bestuur.</p>
<p><b>Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving als gevolg van te hoog verantwoorde omzet van het uitvaartbedrijf</b></p> <p>Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd welke opbrengstsoorten aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude.</p> <p>Bij het uitvaartbedrijf hebben wij geconstateerd dat de winstgevendheid onder druk staat door de verzadigde en sterk concurrerende markt. Daarom bestaat er mogelijk druk op management om fictieve omzet te verantwoorden.</p>	<p>Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing ten aanzien van de omzetverantwoording van het uitvaartbedrijf.</p> <p>Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit brondocumenten. Aanvullend hebben we specifieke gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder een deelwaarneming op de omzetboekingen uitvaart aan de hand van onderliggende facturen en (inkomende) geldstromen via de bank van de onderneming.</p> <p>We hebben aanvullende werkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van de schatting van het bestuur van de overlopende omzet (nog te factureren uitvaarten) door aansluiting te maken met onderliggende brondocumentatie.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de verantwoorde omzet van het uitvaartbedrijf.</p>

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Daarnaast hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen waren die een aanwijzing vormden voor fraude.

### **Controleaanpak continuïteit**

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden van de coöperatie voor ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening. Het bestuur heeft geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de coöperatie om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevatte waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hadden en het bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.
- Analyseren van de financiële positie per einde van het huidige boekjaar ter identificatie van indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's. Wij hebben hierbij onder meer kennisgenomen van de door het bestuur opgestelde 'Own Risk and Solvency Assessment' (ORSA) waarin (toekomstige) scenario's en risico's zijn doorgerekend en vertaald naar potentiële effecten op de (toekomstige) solvabiliteitspositie.
- Inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over de kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.
- Nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de coöperatie om haar continuïteit te handhaven.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van het bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

## De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<p><b>De marktwaardering van de verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten</b></p> <p>Wij verwijzen naar de paragraaf 'Technische voorzieningen' in de grondslagen voor balanswaardering en resultaatbepaling en naar paragraaf 5.10 'Technische voorzieningen' en 5.11 'Toereikendheidstoets' in de toelichting op de balans.</p> <p>De groep heeft een technische voorziening van €9,2 miljard verantwoord (2024: €8,6 miljard). Dit betreft 85% van het balanstotaal (2024: 84%).</p> <p>De marktwaardevoorziening (€6,3 miljard) is gebaseerd op Solvency II regelgeving en is relevant voor de toereikendheidstoets van de verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten. Met de toereikendheidstoets wordt vastgesteld of de balansvoorziening toereikend is dan wel ophoging van de balansvoorziening nodig is. De balansvoorziening is significant hoger dan de toetsvoorziening waardoor geen verhoging van de balansvoorziening aan de orde is. Daarnaast is de marktwaardevoorziening relevant voor de bepaling van de Solvency II-ratio.</p>	<p>We hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing alsmede, voor zover effectief en relevant voor onze controle, de werking van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de bij de waardering van de (markt)waarde voorziening gehanteerde basisgegevens getoetst. Wij hebben daarbij kennisgenomen van de uitkomsten van de door de coöperatie uitgevoerde data-analyses op basis van dataregels en opvolgingsprocedures voor bevindingen. Daarnaast hebben wij aanvullend gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd op de juistheid en volledigheid van de voor onze controle relevante basisgegevens.</p> <p>De gebruikte aannames hebben wij, samen met onze actuariële specialisten, getoetst aan onze kennis van in de markt aanwezige gegevens. We hebben daarbij vastgesteld dat de aannames van het bestuur onderbouwd zijn en dat, op basis van beschikbare controle-informatie, de gebruikte aannames redelijk zijn.</p> <p>We hebben, samen met onze actuariële specialisten, kennisgenomen van de door de actuariële functie uitgevoerde werkzaamheden ten behoeve van de marktwaardevoorziening inclusief optionaliteiten (de winstdeling en premie-maatregel), analyses en conclusies. We hebben de ontvangen actuariële functie-rapportage</p>

<b>Kernpunten</b>	<b>Onze controlewerkzaamheden en observaties</b>
<p>De berekening van marktwaardevoorziening voor levensverzekeringen en natura-uitvaartverzekering is complex en bevat naast input data en het gebruik van modellen, significante schattingen, gebaseerd op gebruikte aannames.</p> <p>De belangrijkste schattingsonzekerheid in de marktwaardering heeft betrekking op de gebruikte aannames als sterftekansen, onnatuurlijk verval, kosten, economische scenario's en uitvaartkosteninflatie.</p> <p>In verband met significante schattingen door het bestuur die complex zijn met hoge schattingsonzekerheid, in combinatie met de omvang van de desbetreffende verplichtingen hebben wij de marktwaardering van de verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten aangemerkt als een kernpunt van onze controle.</p>	<p>beoordeeld en de uitkomsten van de actuariële analyse en conclusies zijn door ons besproken met de actuariële functie. Verder hebben we de competentie, capaciteiten en objectiviteit van de actuariële functie beoordeeld.</p> <p>We hebben, samen met onze actuariële specialisten, de relevante modellen getoetst door het evalueren van de reikwijdte en resultaten van de baseline testing en externe validatie uit voorgaande jaren en de werkzaamheden van de actuariële functie. Aanvullend hierop hebben wij de documentatie over de modelwijzigingen die sindsdien zijn doorgevoerd beoordeeld op juistheid en volledigheid. Daarnaast hebben wij een onafhankelijke beoordeling uitgevoerd op de gehanteerde methodiek. Bovendien hebben wij de documentatie en onderbouwing van de modelvereenvoudigingen getoetst. De uitkomsten van de modellen zijn beoordeeld door de actuariële functie en zijn door ons 'gechallenged'. Op grond van deze werkzaamheden hebben we voldoende en geschikte controle-informatie verkregen om vast te stellen dat de modellen adequaat functioneren en dat de uitkomsten hiervan betrouwbaar zijn.</p> <p>Tenslotte hebben we vastgesteld dat de toelichting toereikend en in overeenstemming is met het stelsel van financiële verslaggeving.</p>

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<p><b>De waardering van beleggingen tegen reële waarde waar geen sprake is van een beurswaarde die tot stand is gekomen in een actieve markt en de impact hiervan op het resultaat</b></p> <p>Wij verwijzen naar de paragraaf 'Beleggingen' in de grondslagen voor balanswaardering en resultaatbepaling en naar paragraaf 5.3 'Beleggingen' in de toelichting op de balans.</p> <p>De groep bezit beleggingen die wegens hun illiquide karakter op incidentele of terugkerende basis tegen reële waarde gewaardeerd worden met gebruikmaking van waarderingstechnieken die zijn gebaseerd op belangrijke, veelal niet direct in de markt waarneembare, inputs. Deze beleggingen betreffen voornamelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• onroerend goed;</li><li>• niet-genoteerde beleggingsfondsen; en</li><li>• leningenfondsen; niet-genoteerd fonds als onderdeel van de andere financiële beleggingen.</li></ul> <p>De groep heeft beleggingen in onroerend goed (€513 miljoen), niet-genoteerde beleggingsfondsen (vastgoedfondsen (€1.784 miljoen), infrastructuurfondsen (€1.284 miljoen), land- en bosbouwfondsen (€355 miljoen), hypotheekfondsen (€638 miljoen) en een leningenfonds bestaande uit bedrijfsleningen (€150 miljoen)). De waardering van deze beleggingsfondsen is veelal afgeleid van de 'Net Asset Values' ("NAV") van de fondsen waarin wordt belegd.</p> <p>In verband met schattingen door het bestuur, in combinatie met de omvang van de beleggingen en de tijdsbesteding in onze controle hebben wij de waardering van de betreffende beleggingen aangemerkt als kernpunt van onze controle.</p>	<p><b>Onroerend goed</b></p> <p>We hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing alsmede, voor zover effectief en relevant voor onze controle, de werking van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de gegevens die worden gebruikt voor de waardering van de beleggingen in onroerend goed getoetst.</p> <p>We hebben de vakbekwaamheid, relevante expertise en kwalificaties van de externe taxateurs die zijn ingeschakeld voor de waardering van de beleggingen in onroerende zaken geëvalueerd. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de gehanteerde waarderingmethoden, zoals opgenomen in de taxatierapporten en de interne waarderingmodellen, aanvaardbaar zijn.</p> <p>Verder hebben wij detailwerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de onroerende zaken die in 2025 door de externe taxateur van de coöperatie zijn gewaardeerd. Daarbij zijn de belangrijkste waarderingaannames, waaronder de disconteringsvoet en de draagkrachthuur, onderworpen aan een kritische analyse en getoetst aan relevante en actuele marktgegevens. Tevens hebben wij gevoeligheidsanalyses uitgevoerd op de belangrijkste inputparameters die ten grondslag liggen aan de waardering van het onroerend goed.</p> <p>Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden hebben wij geconcludeerd dat de beleggingen in onroerende zaken binnen een aanvaardbare bandbreedte zijn gewaardeerd.</p> <p>Tenslotte hebben wij vastgesteld dat de toelichtingen in de jaarrekening met betrekking tot de beleggingen in onroerende zaken toereikend en in overeenstemming is met het stelsel van financiële verslaggeving.</p>

**Kernpunten****Onze controlewerkzaamheden en observaties****Niet-genoteerde beleggingsfondsen en leningfondsen (hierna samen: beleggingsfondsen of niet-genoteerde beleggingsfondsen)**

We hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing alsmede, voor zover effectief en relevant voor onze controle, de werking van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de gegevens die worden gebruikt voor de waardering van de beleggingen in niet-genoteerde beleggingsfondsen getoetst.

Verder hebben we de waardering per beleggingsfonds aangesloten met de jaarrekening of NAV- statement voorzien van een controleverklaring van de externe accountant van het betreffende fonds. We hebben de ontvangen gecontroleerde jaarrekeningen en NAV-statements beoordeeld op passendheid van de gebruikte grondslagen en de competentie van de externe accountant. Indien de (door een externe accountant) gecontroleerde NAV-statements of jaarrekeningen niet tijdig zijn ontvangen, hebben we een retrospectieve analyse uitgevoerd op basis van de laatst beschikbare jaarrekening of NAV-statement voorzien van een controleverklaring door de externe accountant van het betreffende fonds.

Daarnaast hebben we confirmaties opgevraagd bij de fondsmanagers van de NAV-statements per 31 december 2025, waarmee de aansluiting is gemaakt met de jaarrekening van de coöperatie.

Tenslotte hebben we vastgesteld dat de toelichtingen met betrekking tot de beleggingen in niet-genoteerde beleggingsfondsen toereikend en in overeenstemming zijn met het stelsel van financiële verslaggeving.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<p><b>De waardering van de latente belastingvorderingen</b></p> <p>Wij verwijzen naar de paragraaf 5.5 'Vorderingen' in de toelichting op de balans.</p> <p>De groep heeft latente belastingvorderingen van €97,3 miljoen verantwoord (2024: €122,9 miljoen).</p> <p>De latente belastingvorderingen hebben betrekking op zowel verschillen tussen commerciële en fiscale waarderingen en op verliesverrekening voorgaande jaren. De berekening van latente belastingvorderingen is complex en bevat naast input data en het gebruik van modellen, significante schattingen, (gebaseerd op gebruikte aannames, voornamelijk de winstprognose).</p> <p>In verband met significante schattingen door het bestuur die complex zijn met hoge schattingonzekerheid, in combinatie met de omvang van de latente belastingvorderingen, hebben wij de waardering van de latente belastingvorderingen aangemerkt als kernpunt van onze controle.</p>	<p>We hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing met betrekking tot de waardering van de latente belastingvorderingen van de coöperatie.</p> <p>Wij hebben gekozen voor een overwegend gegevensgerichte controle. Met betrekking tot de belangrijkste veronderstellingen bij de waardering van latente belastingvorderingen hebben wij, samen met onze belastingsspecialisten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vastgesteld dat de methodiek gehanteerd door de coöperatie in lijn is met RJ 272, waarbij op de juiste wijze rekenschap is gegeven van de beschikbaarheid van belastbare tijdelijke verschillen alsmede de beperkingen in de verliesverrekeningsregels (i.e. 50% van de winst kan slechts worden verrekend met verliezen uit voorgaande jaren).</li><li>• De schattingselementen ten aanzien van de winstprognose (parameters en veronderstellingen ten aanzien van onder andere de verwachte beleggingsrendementen) op redelijkheid getoetst aan de hand van de historisch waargenomen ontwikkelingen in de beleggingsportefeuille en aangesloten op de door het bestuur goedgekeurde begroting.</li><li>• Vastgesteld dat door de coöperatie voldoende overig bewijs is aangeleverd ter onderbouwing van de betrouwbaarheid van de winstprognose, gezien de historie van fiscale verliezen waarin de coöperatie verkeert per jaareinde 2025.</li><li>• Wij hebben vastgesteld dat de latente belastingvorderingen binnen een aanvaardbare bandbreedte zijn gewaardeerd.</li></ul>

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<p><b>Toelichting op de kapitaalpositie op basis van Solvency II-regelgeving</b></p> <p>Wij verwijzen naar paragraaf 4.1 ‘Solvabiliteitspositie’ in de risicoparagraaf in de jaarrekening.</p> <p>De coöperatie bepaalt het ter dekking van de aangegane risico’s aan te houden kapitaal op basis van de Solvency II-regelgeving. Voor de bepaling van de kapitaalvereisten maakt de coöperatie gebruik van de standaardformule.</p> <p>Bij de bepaling van de aanwezige kapitaalpositie en de vereiste kapitaalpositie worden een aantal belangrijke schattingselementen en waarderingsmodellen gehanteerd waarbij niet in de markt waarneembare input wordt gebruikt. De belangrijkste schattingselementen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasstromen gehanteerd bij de bepaling van de marktwaarde van de technische voorzieningen (zie hiervoor kernpunt ‘De marktwaardering van de verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten’).</li> <li>• De compensatiemogelijkheden van uitgestelde belastingen bij het optreden van een schok in het solvabiliteitskapitaal.</li> </ul>	<p>We hebben geconstateerd dat de schattingselementen zoals gehanteerd door het bestuur onderbouwd zijn en vinden de schattingen redelijk.</p> <p>Tenslotte hebben we vastgesteld dat de toelichting toereikend en in overeenstemming is met het stelsel van financiële verslaggeving.</p> <p>Wij hebben vastgesteld of de aanpassingen om te komen van de jaarrekeningbalans tot de bij de bepaling van het aanwezige kapitaal gehanteerde economische balans juist en volledig zijn en in overeenstemming met de Solvency II-regelgeving.</p> <p>Voor onze werkzaamheden ten aanzien van de marktwaardering van de technische voorzieningen verwijzen we naar het kernpunt ‘De marktwaardering van de verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten’.</p> <p>Hierbij hebben wij de schattingen en aannames ten aanzien van onder andere sterftেকansen, onnatuurlijk verval, kosten, economische scenario’s en uitvaartkosteninflatie die zijn gebruikt om de kasstromen te bepalen getoetst aan de hand van de historisch waargenomen ontwikkelingen in de verzekeringsportefeuille.</p> <p>We hebben geconstateerd dat de schattingselementen zoals gehanteerd door het bestuur onderbouwd zijn en vinden de schattingen redelijk.</p>

<b>Kernpunten</b>	<b>Onze controlewerkzaamheden en observaties</b>
<p>In verband met significante schattingen door het bestuur die en complex zijn met hoge schattingonzekerheid, in combinatie met dat de solvabiliteitsratio een belangrijk kengetal is en de Solvency II-informatie wordt gehanteerd in het kapitaal- en dividendbeleid van de Coöperatie, hebben wij de toelichting van de kapitaalpositie op basis van Solvency II-regelgeving aangemerkt als kernpunt van onze controle.</p>	<p>Daarnaast hebben wij getoetst of de kapitaalvereisten per risico-onderdeel zijn berekend in overeenstemming met de standaardformule volgens de Solvency II-regelgeving. Hiertoe hebben wij onder andere de gehanteerde data(stromen), modellen en de juistheid van de calculatie en de gehanteerde parameters getoetst op basis van de Solvency II-regelgeving. Ook hebben wij de juistheid en volledigheid van de gehanteerde data en de calculaties getoetst.</p> <p>Daarnaast hebben wij, samen met onze belastingspecialisten, het in aanmerking genomen compensatievermogen van uitgestelde belastingen getoetst. De toekomstige resultaten zijn getoetst op redelijkheid, en waarbij we hebben vastgesteld dat de waarderingsverschillen tussen de boekhoudkundige en de Solvency II-waardering in het juiste projectiejaar zijn meegenomen. Verder hebben we de timing beoordeeld van de opname van schokgerelateerde verliezen, de correcte toepassing van de vennootschapsbelastingtarieven en de regelgeving inzake verliesverrekening beoordeeld. Op basis hiervan hebben we vastgesteld dat de schattingen van het bestuur onderbouwd zijn en dat, op basis van beschikbare controle-informatie, de gebruikte aannames redelijk zijn.</p> <p>Tenslotte hebben wij vastgesteld dat de toelichting toereikend en in overeenstemming is met het stelsel van financiële verslaggeving.</p>
<p><b>De impact van de digitale transformatie op de interne beheersing</b></p> <p>Wij verwijzen naar hoofdstuk 'IT-programma's' in het verslag Groepsdirectie.</p>	<p>We hebben IT-specialisten ingezet voor het toetsen van de opzet en implementatie van de IT-General Controls. Hierbij hebben wij geen significante tekortkomingen geïdentificeerd. Als gevolg van de digitale transitie en het ingezette programma voor het verbeteren van de interne beheersing, hebben wij gekozen voor een overwegend gegevensgerichte controleaanpak.</p>

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<p>DELA is voor een beheerste bedrijfsvoering afhankelijk van betrouwbare geautomatiseerde systemen en een effectieve interne beheersing. De organisatie bevindt zich in een transitiefase gericht op optimalisatie van systemen en vereenvoudiging van het IT-landschap. Binnen het meerjarenprogramma Digitale Transitie Verzekeren worden administratiesystemen voor verzekeringsportefeuilles gecentraliseerd en vereenvoudigd; in 2025 is een verzekeringsproduct gemigreerd naar het nieuwe verzekeringstechnische systeem. Daarnaast wordt binnen het programma Finance Digitaal de financiële administratie in Nederland en België vervangen, waarbij in 2025 meerdere DELA-entiteiten zijn aangesloten. Met het programma Beheerst ondernemen versterkt DELA de interne beheersing via centrale vastlegging van risico's en beheersmaatregelen. De impact van deze ontwikkelingen op de interne beheersing en onze controleaanpak vormt een kernpunt van onze controle omdat de interne beheersing in beweging is en extra controleaandacht heeft gevraagd.</p>	<p>Met betrekking tot de migratie hebben wij aanvullende (gegevensgerichte) werkzaamheden verricht om de juistheid en volledigheid van de datamigratie vast te stellen. Deze werkzaamheden omvatten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het kennisnemen van de door DELA verrichte werkzaamheden inzake de datamigratie;</li> <li>• het uitvoeren van reconciliaties ter vaststelling van de volledigheid;</li> <li>• het uitvoeren van een steekproef op polissen ter vaststelling van de juistheid, waarbij de relevante data-elementen tussen het oude en nieuwe systeem zijn aangesloten.</li> </ul>

## Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening in XHTML-format. De naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister, waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen, is geen onderdeel van de accountantscontrole geweest.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

---

### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de coöperatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de coöperatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

---

## **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de coöperatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons oordeel.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen, vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken, die aangelegenheden die het meest significant waren bij de controle van de jaarrekening van de huidige periode en derhalve kernpunten van de controle zijn. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of wanneer wij, in buitengewoon zeldzame omstandigheden, bepalen dat een aangelegenheid niet in de controleverklaring zou moeten worden gecommuniceerd omdat redelijkerwijs verwacht wordt dat de nadelige gevolgen van dergelijke communicatie groter zijn dan de voordelen voor het maatschappelijk verkeer.

Amsterdam, 22 april 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

A. Korver-Heins RA

## Over dit verslag

Het Jaarverslag 2025 van DELA Coöperatie is een geïntegreerd jaarverslag waarin DELA Groep haar belangrijkste economische, maatschappelijke en milieugerelateerde gegevens in samenhang presenteert. Het verslag beslaat het boekjaar 2025 dat loopt van 1 januari tot en met 31 december.

Met het oog op Titel 9, Boek 2 BW en RJ400.104:

- De hoofdstukken 'Verslag Groepsdirectie' en 'Bijlagen' vormen gezamenlijk het bestuursverslag.
- De hoofdstukken 'Duurzaamheid' en 'Bijlagen duurzaamheidsverslag' vormen gezamenlijk het Duurzaamheidsverslag en zijn daarmee eveneens onderdeel van het bestuursverslag.

De keuze voor rapportageonderwerpen in het Verslag Groepsdirectie is gemaakt aan de hand van ons bedrijfsmodel, interne en externe ontwikkelingen en gesprekken met diverse betrokkenen. De onderwerpen in het duurzaamheidsverslag volgen uit de dubbele materialiteitsanalyse.

De gerapporteerde maatstaven zijn afkomstig uit onze informatiesystemen, ondersteund door onze interne controle- en monitoringsystemen, en van leveranciers en andere bronnen. Sommige maatstaven worden ook gerapporteerd in de bestaande interne rapportagecyclus op maand- en kwartaalbasis. Andere maatstaven worden jaarlijks gerapporteerd. De gegevens zijn verzameld, beoordeeld en geconsolideerd door onze afdeling Group Control. De lijnverantwoordelijken hebben de uitkomsten gereviewd. Indien er sprake is van wijzigingen in de definities, meetmethodes of inherente beperkingen in de data of als er gebruikgemaakt is van schattingen, wordt dit aangegeven in het verslag.

De in de tabellen opgenomen getallen zijn afgeronde getallen, waardoor afrondingsverschillen kunnen voorkomen.

Tijdens het tot stand komen en bij oplevering is het jaarverslag gereviewd door diverse betrokkenen. De jaarrekening is conform wettelijke eisen gecontroleerd door de onafhankelijke accountant.

# Begrippenlijst

## Begrippenlijst

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

### AVG

Algemene verordening gegevensbescherming

### Beleggingsmix

De beleggingsmix 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

### CEO

Chief executive officer

### CFRO

Chief financial and risk officer

### CTO

Chief transformation officer

### CO<sub>2</sub>-uitstoot

De CO<sub>2</sub>-uitstoot is de totale uitstoot van broeikasgassen die wordt veroorzaakt door een organisatie, uitgedrukt in CO<sub>2</sub>-equivalenten. De CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt opgedeeld in scope 1, 2 en 3. Scope 1 en 2 CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt veroorzaakt door het gebruik van fossiele brandstoffen en het gebruik van elektriciteit. Hierop heeft een bedrijf direct invloed. Scope 3 is de indirecte CO<sub>2</sub>-uitstoot die eerder en later in de waardeketen plaatsvindt.

### CPBW

Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk

### CSRD

Corporate Sustainability Reporting Directive. De CSRD schrijft voor dat ondernemingen uitgebreider rapporteren over duurzaamheidsinformatie en daarbij de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) moeten hanteren.

### DCF

Discounted Cash Flow

### 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 verzekeringstroeën uit.

### DNB

De Nederlandsche Bank

### DORA

Digital Operations Resilience Act. DORA is een Europese verordening met als doel dat financiële organisaties hun IT-risico's beter gaan beheersen en daarmee weerbaarder worden tegen cyberdreigingen.

### DUP

DELA UitvaartPlan (natura uitvaartverzekering)

### eNPS

De eNPS (employee Net Promotor Score) toont de mate waarin medewerkers coöperatie DELA aan anderen aanraden als werkgever. De score wordt bepaald door het percentage promotors minus het percentage criticasters.

### ESG

Environment/milieu, social/sociaal en governance/zakelijk gedrag.

### ESRS

European Sustainability Reporting Standards. De rapportagestandaarden die horen bij de CSRD.

### FSC

Forest Stewardship Council. Dit is een internationale organisatie die zich inzet voor het behoud van bossen en verantwoord bosbeheer wereldwijd.

### FSMA

Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten in België

### Geamortiseerde kostprijs

Het bedrag waarvoor financiële activa of verplichtingen bij eerste verwerking worden gewaardeerd minus aflossingen, plus of minus de cumulatieve afschrijving. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de effectieve-rentemethode voor het verschil tussen het oorspronkelijke bedrag en het bedrag op de vervaldatum. De effectieve rentevoet is het percentage dat ervoor zorgt dat de discontering van de verwachte kasstromen gelijk is aan de initiële waardering van de vordering of de schuld.

### GHG-protocol

Greenhouse Gas protocol. Een internationaal erkende standaard die gebruikt wordt om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk te meten.

### GreenLeave

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

### GRESB

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

### GVO

Garantie van oorsprong

**Intercompany positie**

Openstaande financiële positie tussen verschillende entiteiten van een groep.

**Materialiteitsanalyse**

Met een materialiteitsanalyse identificeert een bedrijf de thema's die relevant (materieel) zijn voor het bedrijf. De CSRD vraagt om een dubbele materialiteitsanalyse waarbij financiële materialiteit (hoe duurzaamheidsthema's een bedrijf beïnvloeden (outside-in)) en impact materialiteit (hoe een bedrijf impact maakt op mens en milieu (inside-out)) gecombineerd worden. Over de materiële thema's dient gerapporteerd te worden in het jaarverslag.

**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 Net 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 'promotor' 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 procent van de respondenten 'promotors' zijn en 20 procent detractors, dan bedraagt de NPS +10.

**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.

**PEFC**

Programme for the Endorsement of Forest Certification. Een internationaal, onafhankelijk keurmerk dat garandeert dat hout- en papierproducten afkomstig zijn uit duurzaam beheerde bossen, met aandacht voor milieu, sociale aspecten en economische levensvatbaarheid.

**Premie-inkomen**

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

**Pulsescore**

Meting van de gevoelswaarde van een bedrijf gebaseerd op de waardering, het goede gevoel, het vertrouwen en de bewondering die stakeholders voor een bedrijf voelen.

**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.

**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.

**RWS**

Responsible Wool Standard is een keurmerk opgezet door Textile Exchange, een wereldwijde non-profit die positieve impact op het klimaat en de natuur wil bewerkstelligen in de mode- en textielindustrie. Als een product RWS-gecertificeerd is moeten alle partijen in de keten RWS-gecertificeerd zijn: van schapenhouders tot aan de kledingproducent.

**Rvc**

Raad van commissarissen

**SA**

Société anonyme (naamloze vennootschap)

**SFDR**

Sustainable Finance Disclosure Regulation. Een Europese verordening die transparantie over duurzaamheid in de financiële sector verplicht. Het dwingt vermogensbeheerders en adviseurs te rapporteren over ESG-risico's en impact, met als doel duurzame beleggingen vergelijkbaar te maken. DELA hoeft hier niet aan te voldoen.

**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 verzekeringsdiensten te bevorderen en voldoende consumentenbescherming te bieden. Uitgangspunt is een op het economische risicogebaseerde 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.

**VUIST**

Intern programma Vakbekwaam Uitvaartverzorgers In Stappen voor de uitvaartverzorgers in Nederland.

**Waardevast**

Inflatiebestendig

**Waardecreatiemodel (WCM)**

Het waardecreatiemodel geeft weer van welke middelen (zowel financieel, als ook bijvoorbeeld grondstoffen en mensen) een onderneming gebruikmaakt (input), hoe de organisatie die omzet in

producten en diensten (output) – feitelijk het bedrijfsmodel – en welke waarde dat toevoegt of vernietigt voor stakeholders en de samenleving als geheel (outcome) op de korte én lange termijn.

**WFT**

Wet financieel toezicht

**Wta**

Wet toezicht accountantsorganisaties

# Bijlagen duurzaamheidsverslag

## Referentietabel CSRD

	Rapportage eis	Sectie	Aanvullende informatie
<b>ESRS 2</b>	<b>Algemene toelichtingen</b>		
BP-1	Algemene grondslag voor het opstellen van duurzaamheidsverklaringen	Duurzaamheidsverslag - Basis en grondslagen voor deze rapportage	DELA maakt geen gebruik van de optie om specifieke gevoelige informatie niet te rapporteren (5d/5e).
BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	Duurzaamheidsverslag - Basis en grondslagen voor deze rapportage	
GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	Duurzaamheidsverslag - Governance	
GOV-2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen van de onderneming	Duurzaamheidsverslag - Strategie en duurzaamheidsdoelen & Totstandkoming materiële impacts, risico's en kansen & Management van impacts, risico's en kansen	
GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Duurzaamheidsverslag - Governance	
GOV-4	Due-diligenceverklaring	Duurzaamheidsverslag - Basis en grondslagen voor deze rapportage	
GOV-5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	Duurzaamheidsverslag - Basis en grondslagen voor deze rapportage	
SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen: producten, markten, klanten	Duurzaamheidsverslag - Strategie en duurzaamheidsdoelen	
SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen: headcount werknemers per geografisch gebied	Goed werkgeverschap - Medewerkerspopulatie	
SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen: uitsplitsing van opbrengsten	Duurzaamheidsverslag - Strategie en duurzaamheidsdoelen	Er zijn geen significante additionele ESRS sectoren van toepassing bij DELA waarvoor een omzet splitsing gerapporteerd kan worden, zo is DELA niet actief in de sectoren van fossiele brandstoffen, vervaardiging van chemische producten, controversiële wapens en/of de teelt en productie van tabak.
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	Duurzaamheidsverslag - Afstemming met stakeholders	
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Duurzaamheidsverslag - Materiële impacts, risico's en kansen	
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Duurzaamheidsverslag - Totstandkoming materiële impacts, risico's en kansen	
IRO-2	Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming	Duurzaamheidsverslag - Basis en grondslagen voor deze rapportage & Bijlage referentietabel	
<b>ESRS E1</b>	<b>Klimaatverandering</b>		
E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	Duurzaamheidsverslag - Klimaatverandering - Klimaattransitieplan eigen bedrijfsvoering	DELA heeft geen tijdschizonten gedefinieerd voor het in kaart brengen van en analyse van fysieke risico's in de eigen bedrijfsvoering. Er zijn geen kritieke aannames geformuleerd over de invloed van de transitie op trends conform E1 TV 7a.
MDR-P E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Duurzaamheidsverslag - Klimaatverandering - Beleid eigen bedrijfsvoering en Beleid beleggingen	
MDR-A E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	Duurzaamheidsverslag - Klimaatverandering - Maatregelen en middelen eigen bedrijfsvoering en Maatregelen beleggingen	DELA heeft geen maatregelen om te voorzien in en samen te werken bij of ondersteuning te bieden bij herstelmaatregelen voor wie schade ondervindt als gevolg van klimaatverandering.
MDR-T E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Duurzaamheidsverslag - Klimaatverandering - Doelen eigen bedrijfsvoering en Doelen beleggingen	
MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	Duurzaamheidsverslag - Klimaatverandering - Resultaten eigen bedrijfsvoering en Resultaten beleggingen	Zie E1-5 t/m E1-9.

	Rapportage eis	Sectie	Aanvullende informatie
E1-5	Energieverbruik en energiemix	Duurzaamheidsverslag - Klimaatverandering - Resultaten eigen bedrijfsvoering	DELA is niet actief in een sector met een grote klimaatimpact.
E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Duurzaamheidsverslag - Klimaatverandering - Resultaten eigen bedrijfsvoering en Resultaten beleggingen	
E1-7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	-	Wij investeren en participeren niet in eigen projecten of externe initiatieven voor het verwijderen en opslaan van broeikasgassen, zoals carbon credits. Ook hebben wij geen carbon credits aangeschaft.
E1-8	Interne koolstofbeprijzing	-	DELA maakt geen gebruik van interne koolstofbeprijzing.
E1-9	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	-	Infasering optie wordt toegepast voor rapportage-eisen 64-70 en toepassingsvoorschriften 67-81 in lijn met ESRS 1 Bijlage C.
<b>ESRS E5</b>	<b>Materiaalgebruik en circulaire economie</b>		
MDR-P E5-1	Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	Duurzaamheidsverslag - Duurzaam materiaalgebruik - Beleid	
MDR-A E5-2	Maatregelen en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie	Duurzaamheidsverslag - Duurzaam materiaalgebruik - Beleid & Maatregelen en middelen	
MDR-T E5-3	Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	Duurzaamheidsverslag - Duurzaam materiaalgebruik - Doelen	
MDR-M E5-4	Materiaalinstromen	Duurzaamheidsverslag - Duurzaam materiaalgebruik - Resultaten	
MDR-M E5-5	Materiaaluitstromen	Duurzaamheidsverslag - Duurzaam materiaalgebruik - Resultaten	Materiaaluitstroom voor producten en materialen is niet materieel, daarom zijn rapportage-eisen 35-36 en toepassingsvoorschriften 26-27 niet van toepassing. Daarnaast is er geen radioactief afval, op dat punt is rapportage eis 39 niet van toepassing.
E5-6	Beoogde financiële effecten van impacts, risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	-	Beoogde financiële effecten zijn niet materieel, omdat er geen materiële risico's of kansen zijn geïdentificeerd.
<b>ESRS S1</b>	<b>Eigen personeel</b>		
MDR-P S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Arbeidsvoorwaarden - Beleid Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Veiligheid & gezondheid - Beleid Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Diversiteit - Beleid	
S1-2	Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Afstemming met medewerkers	
S1-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Veiligheid & gezondheid - Maatregelen en middelen Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Diversiteit - Maatregelen en middelen Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Afstemming met medewerkers	
MDR-A S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Arbeidsvoorwaarden - Maatregelen en middelen Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Veiligheid & gezondheid - Maatregelen en middelen Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Diversiteit - Maatregelen en middelen	
MDR-T S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Arbeidsvoorwaarden - Doelen Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Diversiteit - Doelen	Er zijn geen doelen rondom veiligheid & gezondheid vastgesteld.
S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Medewerkerspopulatie	

	Rapportage eis	Sectie	Aanvullende informatie
S1-7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming	-	Infasering optie wordt toegepast voor deze rapportage-eis in lijn met ESRS 1 bijlage C: Lijst van ingefaseerde rapportage-eisen.
MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Resultaten	
S1-8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	-	Er zijn geen materiële impacts, risico's of kansen op dit subthema, daarom is deze niet van toepassing.
S1-9	Diversiteitsmaatstaven	Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Resultaten	
S1-10	Leefbare lonen	-	Er zijn geen materiële impacts, risico's of kansen op dit subthema, daarom is deze niet van toepassing.
S1-11	Sociale bescherming	-	Er zijn geen materiële impacts, risico's of kansen op dit subthema, daarom is deze niet van toepassing.
S1-12	Mensen met een beperking	-	Er zijn geen materiële impacts, risico's of kansen op dit subthema, daarom is deze niet van toepassing.
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	-	Infasering optie wordt toegepast voor rapportage-eisen 81-85 en TV 77-79 in lijn met ESRS 1 Bijlage C: Lijst van ingefaseerde rapportage-eisen.
S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Resultaten	In de waardeketens van DELA is geen sprake van sterfgevallen door arbeidsongevallen en beroepsziekten, daarom zijn de rapportage eisen 88 (b) en 88 (d) niet van toepassing.
S1-15	Maatstaven voor werk-privébalans	-	Infasering optie wordt toegepast voor rapportage-eisen 91-92 en toepassingsvoorschriften 96-97 in lijn met ESRS 1 Bijlage C: Lijst van ingefaseerde rapportage-eisen.
S1-16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	-	Er zijn geen materiële impacts, risico's of kansen op dit subthema, daarom is deze niet van toepassing.
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Duurzaamheidsverslag - Goed werkgeverschap - Resultaten	Er zijn geen materiële impacts, risico's of kansen op dit subthema, daarom is deze niet van toepassing.
<b>ESRS S4</b>	<b>Consumenten en eindgebruikers</b>		
<b>ESRS S4</b>	<b>Persoonlijke dienstverlening</b>		
MDR-P S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Duurzaamheidsverslag - Persoonlijke dienstverlening - Beleid	
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	Duurzaamheidsverslag - Afstemming met stakeholders Duurzaamheidsverslag - Persoonlijke dienstverlening - Afstemming met klanten Duurzaamheidsverslag - Persoonlijke dienstverlening - Luisterend oor en klachtenafhandeling	
S4-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	-	Betreft een positieve impact.
MDR-A S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Duurzaamheidsverslag - Persoonlijke dienstverlening - Maatregelen en middelen	
MDR-T S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Duurzaamheidsverslag - Persoonlijke dienstverlening - Doelen	
MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	-	Er zijn geen maatstaven rondom persoonlijke dienstverlening vastgesteld.
<b>ESRS S4</b>	<b>Privacy</b>		
MDR-P S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Duurzaamheidsverslag - Privacy - Beleid	
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	Duurzaamheidsverslag - Afstemming met stakeholders Duurzaamheidsverslag - Privacy - Maatregelen & middelen	

	Reportage eis	Sectie	Aanvullende informatie
S4-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	Duurzaamheidsverslag - Privacy - Melden en opvolgen datalekken	
MDR-A S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Duurzaamheidsverslag - Privacy - Maatregelen & middelen	
MDR-T S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	-	Er zijn geen doelen rondom privacy(schending) vastgesteld. Er is geen sprake van een baseline om voortgang vast te stellen.
MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	-	Er zijn geen maatstaven rondom privacy(schending) vastgesteld.
<b>ESRS G1</b>	<b>Zakelijk gedrag</b>		
MDR-P G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	Duurzaamheidsverslag - Zakelijk gedrag - Beleid	
MDR-A	Maatregelen en middelen wat betreft materiële duurzaamheidsthema's	Duurzaamheidsverslag - Zakelijk gedrag - Maatregelen	
MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	-	Er zijn geen maatstaven rondom zakelijk gedrag vastgesteld.
MDR-T	Effectiviteit van beleid en maatregelen monitoren aan de hand van doelen	-	Er zijn geen doelen rondom zakelijk gedrag vastgesteld.
G1-2	Beheer van relaties met leveranciers	-	Er zijn geen materiële impacts, risico's of kansen op dit subthema, daarom is deze niet van toepassing.
G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	-	Er zijn geen materiële impacts, risico's of kansen op dit subthema, daarom is deze niet van toepassing.
G1-4	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	-	Er zijn geen materiële impacts, risico's of kansen op dit subthema, daarom is deze niet van toepassing.
G1-5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	-	Er zijn geen materiële impacts, risico's of kansen op dit subthema, daarom is deze niet van toepassing.

## Medewerkerspopulatie

Het totaal aantal medewerkers (exclusief oproepkrachten) per ultimo 2025, uitgesplitst naar voltijd- en deeltijdmedewerkers, gender en land:

	man	non-binair	vrouw	2025 totaal	man	non-binair	vrouw	2024 totaal
<b>Nederland</b>								
Voltijd	286	2	141	429	264	-	136	400
Deeltijd	431	-	1.731	2.162	404	1	1.628	2033
<b>Totaal</b>	<b>717</b>	<b>2</b>	<b>1.872</b>	<b>2.591</b>	<b>668</b>	<b>1</b>	<b>1.764</b>	<b>2.433</b>
<b>België</b>								
Voltijd	182	-	233	415	177	-	225	402
Deeltijd	7	-	54	61	11	-	48	59
<b>Totaal</b>	<b>189</b>	<b>-</b>	<b>287</b>	<b>476</b>	<b>188</b>	<b>-</b>	<b>273</b>	<b>461</b>
<b>Duitsland</b>								
Voltijd	30	-	20	50	27	-	23	50
Deeltijd	1	-	8	9	1	-	6	7
<b>Totaal</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>59</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>29</b>	<b>57</b>
<b>Groep</b>								
Voltijd	498	2	394	894	468	-	384	852
Deeltijd	439	-	1.793	2.232	416	1	1682	2099
<b>Totaal</b>	<b>937</b>	<b>2</b>	<b>2.187</b>	<b>3.126</b>	<b>884</b>	<b>1</b>	<b>2.066</b>	<b>2.951</b>

Het totaal aantal medewerkers (inclusief oproepkrachten) per ultimo 2025, uitgesplitst naar gender, dienstverband en land:

	man	non-binair	vrouw	2025 totaal	man	non-binair	vrouw	2024 totaal
<b>Nederland</b>								
Vast	700	2	1.844	2.546	657	1	1.746	2.404
Tijdelijk	17	0	28	45	12	0	18	29
Oproep	68	0	206	274	50	0	163	213
<b>Totaal</b>	<b>785</b>	<b>2</b>	<b>2.078</b>	<b>2.865</b>	<b>718</b>	<b>1</b>	<b>1.927</b>	<b>2.646</b>
<b>België</b>								
Vast	187	0	282	469	180	0	269	449
Tijdelijk	2	0	5	7	8	0	4	12
Oproep	398	0	164	562	369	0	149	518
<b>Totaal</b>	<b>587</b>	<b>0</b>	<b>451</b>	<b>1.038</b>	<b>557</b>	<b>0</b>	<b>422</b>	<b>979</b>
<b>Duitsland</b>								
Vast	31	0	28	59	27	0	27	54
Tijdelijk	0	0	0	0	1	0	2	3
Oproep	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>59</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>57</b>
<b>Groep</b>								
Vast	918	2	2.154	3.074	864	1	2.042	2.907
Tijdelijk	19	0	33	52	21	0	24	44
Oproep	466	0	370	836	419	0	312	731
<b>Totaal</b>	<b>1.403</b>	<b>2</b>	<b>2.557</b>	<b>3.962</b>	<b>1.303</b>	<b>1</b>	<b>2.378</b>	<b>3.682</b>

Het totaal aantal medewerkers (inclusief oproepkrachten) per ultimo 2025, uitgesplitst naar gender en leeftijd:

	man	non-binair	vrouw	2025 totaal	man	non-binair	vrouw	2024 totaal
< 30 jaar	152	2	347	501	143	1	333	476
30 < 50 jaar	526	-	1.024	1.550	632	-	943	1.575
>= 50 jaar	725	-	1.186	1.911	528	-	1.102	1.631
<b>Totaal</b>	<b>1.403</b>	<b>2</b>	<b>2.557</b>	<b>3.962</b>	<b>1.303</b>	<b>1</b>	<b>2.378</b>	<b>3.682</b>

## Grondslagen kwantitatieve data

De te rapporteren maatstaven en resultaten op kwantitatieve doelen zijn afkomstig uit onze informatiesystemen en van leveranciers en andere bronnen. Deze gegevens zijn verzameld, beoordeeld op plausibiliteit en geconsolideerd door onze afdeling Group Control. De lijnverantwoordelijken hebben de uitkomsten gecontroleerd.

In deze bijlage staat een overzicht van de definities voor onze duurzaamheidsmaatstaven, inclusief details over de gebruikte gegevens en schattingen. Tenzij anders vermeld, is er geen sprake van gewijzigde definities en methodologieën voor de gerapporteerde doelen en maatstaven.

## Klimaatverandering

### E1-5 – Energieverbruik en energiemix

#### Energieverbruik

Energieverbruik omvat het totale verbruik van energie van DELA Groep gemeten in MWh. De grondslag voor consolidatie volgt uit de gekozen aanpak binnen het GHG protocol. Dit is nader omschreven onder E1-6. Het energieverbruik volgt uit de eigen activiteiten en wordt bepaald op basis van het werkelijke verbruik van brandstoffen, warmte en elektriciteit dat is ingekocht bij externe bedrijven en van de eigen duurzaam opgewekte stroom. Onderstaand is de aansluiting op bronnen en bedrijfsactiviteiten per deelpost nader toegelicht.

#### Totaal verbruik fossiele energie

Dit omvat de totale energie verbruikt uit fossiele bronnen. Gerelateerd aan GHG scope 1 emissies omvat dit het gebruik van aardgas en stookolie van gebouwen en crematieovens, het gebruik van benzine, diesel en CNG van vervoer in eigen beheer. Gerelateerd aan GHG scope 2 emissies omvat dit het gebruik van elektriciteit van vervoer en het gebruik van warmte in eigen beheer. De gemeten hoeveelheden worden op basis van erkende kengetallen ([www.co2emissiefactoren.nl](http://www.co2emissiefactoren.nl)) omgerekend naar energetische inhoud (MWh).

De grondslag voor het gebruik van aardgas in Nederland en België is gemeten hoeveelheden via de erkende meetdienst. Voor Nederland wordt gebruik gemaakt van de gemeten data december 2024 tot en met november 2025, verworven via registratie met slimme meters op de locaties. Voor België wordt gebruik gemaakt van de gemeten data volgens periode van de energieleverancier, die geëxtrapolerd is naar een jaarverbruik op basis van aantal dagen. Op het merendeel van de locaties is er geen slimme meter aanwezig en betreft het periodieke handmatige meteropnames. Voor Duitsland is een schatting gemaakt van het aardgasgebruik, op basis van een opgave van de leverancier en attributie voor het deel van het gebouw dat door DELA in gebruik is. Het verbruik van stookolie in België betreft een gemeten hoeveelheid van brandstof zoals opgenomen op de facturen van bijvullingen. Het verbruik van stadswarmte in Nederland is bepaald op basis van de gemeten waarden op de facturen van de energieleverancier voor de periode januari tot en met mei 2025.

De grondslag voor het gebruik van brandstoffen is gemeten hoeveelheden door de brandstofleverancier middels tankpassen. Voor Nederland is gebruik gemaakt van de gemeten periode oktober 2024 tot en met september 2025. Voor België is gebruik gemaakt van de gemeten periode november 2024 tot en met oktober 2025. Voor Duitsland is gebruik gemaakt van de gemeten periode december 2024 tot en met november 2025.

#### Verbruik uit nucleaire bronnen

DELA maakt geen gebruik van nucleaire bronnen.

#### Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen

DELA maakt geen gebruik van brandstof uit hernieuwbare bronnen incl. biomassa, biobrandstof, biogas of waterstof uit hernieuwbare bronnen.

#### Verbruik ingekochte/verworven elektriciteit, warmte, stoom, koeling uit hernieuwbare bronnen

Dit omvat de inkoop van groene elektriciteit, met Garantie van Oorsprong, ten behoeven van gebouwen en ovens in Nederland en België en elektrisch laden van voertuigen in België. De grondslag is gemeten hoeveelheden via de erkende meetdienst. Voor Nederland wordt gebruik gemaakt van de gemeten data december 2024 tot en met november 2025. Voor België en Duitsland

wordt gebruik gemaakt van de gemeten data volgens periode van de energieleverancier, die geëxtrapoleerd is naar een jaarverbruik op basis van aantal dagen.

### Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie

Dit omvat de hernieuwbare energie die door middel van zonnepaneelsystemen opgewekt is op eigen gebouwen in Nederland en België. In Nederland is de grondslag gemeten hoeveelheden. In België betreft het een schatting op basis van bekend geïnstalleerd vermogen (kWpiek) op basis van 850 zonuren op jaarbasis.

### E1-6 – Bruto broeikasgasemissies

De berekening van broeikasgasemissies is opgesteld in lijn met het Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) – Corporate Standard en de Scope 3 Value Chain Accounting Reporting Standard. Dit protocol beschrijft een internationaal erkende stapsgewijze aanpak om de emissies van broeikasgasemissies, ook wel CO<sub>2</sub>-voetafdruk genoemd, te berekenen.

DELA hanteert de 'operational control approach' uit het protocol, dat wil zeggen dat de CO<sub>2</sub>-uitstoot van entiteiten waarover DELA operationeel zeggenschap heeft meegeconsolideerd worden. Dit betekent dat de consolidatie voor E1-6 en E1-5 afwijkt van de rest van het duurzaamheidsverslag, maar in lijn is met ERSR E1. Het energiegebruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot van Crematorium La grande suisse, Begraafplaatsen & crematorium Almere B.V. en Uitvaartcentrum Zwolle B.V. worden niet meegeconsolideerd omdat DELA wel 50% eigenaar is, maar over deze entiteiten geen operationele zeggenschap heeft.

De CO<sub>2</sub>-uitstoot is berekend op basis van data afkomstig uit veel verschillende bronnen. Zowel de aangeleverde data als de berekening zijn beoordeeld op plausibiliteit. De berekening voor CO<sub>2</sub>-uitstoot in scope 3 is gecontroleerd door een externe adviseur (scope 3.1 t/m 3.14). De berekening voor CO<sub>2</sub>-uitstoot in scope 3.15 is opgesteld in samenwerking met een externe adviseur. Voorzichtigheidshalve rapporteren wij dat het percentage emissies in scope 3 dat is berekend op basis van primaire data 0% bedraagt.

De uitstoot wordt uitgedrukt in tonnen van CO<sub>2</sub>-equivalenten en omvat daarom verschillende broeikasgassen. Voor de inventarisatie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van DELA over het jaar 2025 zijn de emissiefactoren vanuit de volgende bronnen gehanteerd: [www.co2emissiefactoren.nl](http://www.co2emissiefactoren.nl), [www.co2emissiefactoren.be](http://www.co2emissiefactoren.be), Ecolnvent3.11 IPPC2021GWP100a, IDEMAT2026 en CE Delft 2021. De gemeten uitstoot is niet gevalideerd door externe instanties in het kader van ISO14064.

DELA maakt geen gebruik van carbon credits om CO<sub>2</sub>-uitstoot te compenseren. In de rapportage over de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de beleggingsportefeuille nemen wij carbon credits en removals momenteel niet mee. Eventuele broeikasgasverwijderingen of compensaties via projecten zoals bosaanplant of gecertificeerde offsetprogramma's worden daarom niet afzonderlijk gerapporteerd. Wij volgen de ontwikkelingen in kwaliteitsstandaarden en rapportagevereisten en onderzoeken hoe we carbon credits en removals in de toekomst transparant kunnen opnemen. Tot die tijd rapporteren wij alleen de bruto-emissies van onze beleggingen.

### Scope 1-emissie

Dit omvat de totale directe emissies ten gevolge van verbranding van fossiele brandstoffen (zoals aangeduid onder E1-5 totaalgebruik fossiele energie gerelateerd aan GHG scope 1-emissies), aangevuld met het gebruik van koudemiddelen in gebouwen en installaties. DELA heeft geen deelname in gereguleerde emissiehandelsystemen (EU ETS). De grondslag voor de meerderheid van scope 1-emissies zijn omschreven bij E1-5. De grondslag voor de emissies ten gevolge van koudemiddelen zijn bepaald op basis van gemeten waarden van bijvullingen.

### Scope 2-emissie

Dit omvat de totale indirecte emissies ten gevolge van inkoop van elektriciteit en stadswarmte (zoals aangeduid onder E1-5 Totaal verbruik fossiele energie gerelateerd aan GHG scope 2-emissies, Verbruik ingekochte/verworven elektriciteit, warmte, stoom, koeling uit hernieuwbare bronnen en Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie). Bruto locatiegebaseerde scope 2 emissies zijn de emissies (tCO<sub>2</sub>-e) op basis van locatiegebaseerde conversiefactoren, oftewel landspecifieke gemiddelden. Bruto marktgebaseerde scope 2 emissies zijn de emissies (tCO<sub>2</sub>-e) van op basis van marktgebaseerde conversiefactoren, oftewel op basis van de daadwerkelijke inkoopcontracten met leveranciers die DELA afgesloten heeft. DELA hanteert voor eigen berekeningen de marktgebaseerde methode. De grondslag voor scope 2-emissies zijn omschreven bij E1-5.

### Scope 3-emissie (exclusief 3.15)

Scope 3-emissie betreft de indirecte broeikasgasemissie van de upstream- en downstream waardeketen, conform de Scope 3 Value Chain Accounting Reporting Standard van het GHG protocol. Er is een emission screening uitgevoerd voor de scope 3 emissie categorieën, die in onderstaande tabel wordt weergegeven. Voor de bepaling van materialiteit is gebruik gemaakt van de criteria in het GHG protocol betreft relevantie, significantie en invloed (tabel 6.1 uit de standaard). De activiteiten van DFW die leiden tot scope 3 uitstoot zijn in 2025 nog niet meegenomen.

Scope 3 categorie	Overweging	Conclusie
1. Ingekochte goederen en diensten	Is materieel op basis van onze uitgaven	Inbegrepen
2. Kapitaalgoederen	Meegenomen in scope 3.1	Uitgesloten
3. Brandstof- en energiereleaterde emissies upstream (scope 1 en 2)	Is materieel op basis van energiegebruik	Inbegrepen
4. Upstream transport en logistiek	Voor ingekochte goederen en diensten (scope 3.1) wordt transport en distributie integraal meegenomen.	Uitgesloten
5. Afvalmanagement	Is materieel voor DELA	Inbegrepen
6. Zakelijk reizen	Is materieel voor DELA	Inbegrepen
7. Woon-werkverkeer	Is materieel voor DELA	Inbegrepen
8. Gehuurde assets	Energiegebruik huurlocaties is opgenomen in scope 1 en 2	Uitgesloten
9. Downstream transport en logistiek	Niet van toepassing	Uitgesloten
10. Productie van verkochte producten	Niet van toepassing	Uitgesloten
11. Gebruik van verkochte producten	Niet van toepassing	Uitgesloten
12. Verwerking van verkochte producten	Niet van toepassing	Uitgesloten
13. Downstream gehuurde assets	Geen locaties die verhuurd worden met energiegebruik dat niet is meegenomen in scope 1 en 2	Uitgesloten
14. Franchises	Geen franchises	Uitgesloten

De nadruk van de scope 3 CO<sub>2</sub>-uitstoot binnen de eigen bedrijfsvoering ligt in de waardeketen uitvaart, vooral in de vorm van ingekochte goederen en diensten. Wij hanteren de volgende demarcatie van de operationele grens in scope 3.1 inkoop van goederen en diensten, conform de operational control approach van het GHG protocol.

Waardeketen	Activiteiten en producten	In / out scope
Uitvaartlocatie	Crematie Laatste verzorging v.d. overledene Afscheidsdienst Koffietafel / rouwmaaltijd	In scope: alle producten en diensten op DELA locaties (voor DELA uitvaarten en niet-DELA uitvaarten). Diensten op externe locaties met significant energiegebruik, zoals crematies (scope 1, 2 CO <sub>2</sub> -uitstoot van de leverancier). Out of scope: overige producten/ diensten op externe locaties (scope 3 CO <sub>2</sub> -uitstoot van de leverancier).
Uitvaart organisatie – DELA	Kist Rouwbloemen Rouwdrukwerk Staatsieervoer (ceremoniewagen)	In scope: alle producten/diensten in deze categorieën die door DELA tbv de uitvaart georganiseerd zijn. Out of scope: alle producten/diensten in deze categorieën die niet door DELA georganiseerd zijn, zoals rouwbloemen die door nabestaanden of bezoekers zelf besteld zijn.
Uitvaart organisatie - overig	Grafsteen Bezoekersvervoer Overige producten en diensten	In scope: n.v.t. Out of scope: alle producten en diensten die niet door DELA worden voorzien, maar door nabestaanden of bezoekers van de uitvaart

Hieronder wordt per categorie inzicht gegeven in de aard van de categorie en de grondslag en datakwaliteit van de berekening.

- 3.1 Ingekochte goederen en diensten; het betreft ingekochte producten: uitvaartkisten, diverse stromen papier, horeca, rouwbloemen, bedrijfskleding, laptops en overige IT-producten. En ingekochte diensten: crematies op externe locaties, staatsieervoer en overbrengevervoer in Nederland. Gemodelleerd op basis van gemeten hoeveelheden en milieuprofielen op basis van LCA methodiek. Waar gemeten data niet beschikbaar was, is gebruik gemaakt van extrapolatie op basis van spend of fte;
- 3.3 Brandstof- en energiereleaterde emissies upstream (scope 1 en 2); betreft de well-to-tank (WTT) emissies van gebruikte energie en brandstoffen. Gemodelleerd op basis van de gemeten hoeveelheden uit scope 1 en 2;
- 3.5 Afvalmanagement; betreft het afgevoerde afval. De grondslag is de rapportage van de Nederlandse afvalverwerker voor gemeten hoeveelheden en emissiefactoren. De data voor België is geschat op basis van een extrapolatie van de meetresultaten over 2 maanden van de leverancier;

- 3.6 Zakelijk reizen; dit omvat repatriëring van overledenen, vliegvervoer en zakelijke reizen gemaakt met het openbaar vervoer of privé-wagen. De grondslag zijn registraties van vliegreizen en gemiddelde emissiefactoren voor vliegkilometers, registratie van openbaar vervoer afstanden en emissies van de openbaar vervoer aanbieders en gedeclareerde kilometers gereden met privé-wagens met gemiddelde emissiefactoren voor wegkilometers;
- 3.7 Woon-werkverkeer; dit betreft het woon-werkverkeer van de eigen medewerkers. De grondslag voor Nederland betreft een enquête onder medewerkers voor bepaling van de reisafstand in combinatie met het vervoerstype, waarvoor de uitstoot bepaald is met gemiddelde emissiefactoren. De grondslag voor België betreft een registratie van reisafstand en vervoersmiddel woon-werkverkeer door medewerkers met gemiddelde emissiefactoren. Voor Duitsland is een schatting gemaakt op basis van een interpolatie van de bekende data op basis van fte.

### Scope 3.15-emissie

Voor het berekenen van de uitstoot van onze beleggingen volgen wij het GHG-protocol, de Corporate Value Chain (scope) Accounting and Reporting Standard voor scope 3 emissies en de internationaal erkende PCAF-methodiek (Partnership for Carbon Accounting Financials) die specifiek gericht is op financiële instellingen. We hanteren de voorgeschreven attributiefactoren per activaklasse. DELA werkt aan een consistente en transparante berekening van financed emissions, die vergelijkbaar is met de andere verzekeraars.

#### Wijzigingen en correcties op eerder gepubliceerde cijfers

We blijven ernaar streven om de kwaliteit en beschikbaarheid van emissiedata van onze beleggingen te verhogen en in lijn met andere partijen te rapporteren. Om die reden hebben we in 2025 de volgende wijzigingen en correcties doorgevoerd op de berekening en resultaten van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze beleggingen:

- Aanleverende partijen ontwikkelen hun meetmethodes en hebben door voortschrijdend inzicht en toenemende datakwaliteit historische data bijgesteld;
- Er zijn fouten geconstateerd in toegepaste attributiefactoren, waarin eerder een te groot aandeel van emissies aan DELA toegerekend werd;
- In 2024 is de CO<sub>2</sub>-uitstoot geëxtrapolerd per asset class. Vanaf 2025 extrapoleren we op totaalniveau omdat we op basis van jaarverslagen van andere financiële instellingen hebben gezien dat dat een meer gangbare methode lijkt;
- Om de emissie-intensiteit van het geïnvesteerd vermogen te berekenen, hanteren we de emissiedata en het vermogen waarvan emissiedata beschikbaar is in plaats van de geschatte totale CO<sub>2</sub>-uitstoot en het totale vermogen. Eveneens omdat dit een meer gangbare methode lijkt.

Dit leidt tot de volgende aanpassingen van eerder gerapporteerde cijfers:

	Verslag 2024	Effect correctie	Verslag 2025
<b>Correcties in het jaar 2024</b>			
CO <sub>2</sub> -uitstoot portefeuille (in ton CO <sub>2</sub> e)	1.285.620	-474.539	811.081
Emissie-intensiteit van portefeuille met emissiedata (in ton CO <sub>2</sub> e / € miljoen geïnvesteerd)	140,0	-51,2	88,8
<b>Correcties in het basisjaar 2019</b>			
CO <sub>2</sub> -uitstoot portefeuille (in ton CO <sub>2</sub> e)	800.748	107.125	907.873
Emissie-intensiteit van portefeuille met emissiedata (in ton CO <sub>2</sub> e / € miljoen geïnvesteerd)	128,0	16,0	144,0

#### Databronnen

Voor de berekening van CO<sub>2</sub>-uitstoot maken wij gebruik van diverse betrouwbare databronnen per categorie:

- Voor beursgenoteerde aandelen, bedrijfsobligaties en staatsobligaties wordt emissiedata van MSCI gebruikt, welke wordt ontsloten via onze externe partner Cardano;
- Voor vastgoedbeleggingen gebruiken we gegevens van GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark), een wereldwijd erkende benchmark voor duurzaamheidsprestaties in vastgoed;
- Voor niet-beursgenoteerde beleggingen (zoals infrastructuur, land- en bosbouw en private debt) is de emissiedata afkomstig van fondsbeheerders, veelal opgenomen in SFDR-jaarverslagen. In enkele gevallen is deze data voorzien van een limited assurance door een externe auditor.

### *Absolute CO<sub>2</sub>-uitstoot beleggingen*

De totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van de beleggingen wordt geschat door de uitstoot van het vermogen waarvan emissiedata beschikbaar is te extrapoleren naar het totale beheerde vermogen.

### *Emissie-intensiteit (CO<sub>2</sub>-uitstoot per 1 miljoen geïnvesteerd vermogen)*

De intensiteit wordt berekend door de beschikbare emissiedata te delen door het vermogen waarvan emissiedata beschikbaar is.

### *Scope 3-emissies van beleggingen: huidige status en toekomst*

Op dit moment nemen wij scope 3-emissies nog niet mee in onze berekening van financed emissions, vanwege onvoldoende betrouwbare data over volledige waardeketens. Wij erkennen echter dat scope 3 een essentieel onderdeel vormt van het totale emissieprofiel en dat rapportage hierover verplicht wordt onder ESRS en PCAF.

## Duurzaam materiaalgebruik

Onder materiaalgebruik verstaan wij het gebruik en verbruik van de ingekochte producten ten behoeve van de dienstverlening van DELA aan nabestaanden en gasten. Dit is gelijk aan de materiaalinstromen.

### E5-4 – Materiaalinstromen

Onder materiaalinstromen verstaan wij de producten die de onderneming gebruikt en verbruikt bij de eigen activiteiten van de onderneming, waarbij wij enkel de materiële productstromen presenteren. Wij meten de materiaalinstromen in totaalgewicht (ton) per materiële materiaalinstroom. Daarnaast presenteren wij het percentage van de materialen dat duurzaam is ingekocht. Vanaf 2025 wordt de hoeveelheid verpakkingsmateriaal niet meer opgenomen in de resultaten. Redenen hiervoor zijn dat het verpakkingsmateriaal van ingekochte producten betreft waar DELA zeer weinig invloed op heeft en dat de data hierover beperkt beschikbaar is. De resultaten van 2024 zijn hier niet op aangepast, omdat de afwijking minder dan 1% bedraagt en daarmee niet materieel bevonden is.

#### Uitvaarkisten

De meeste uitvaarkisten zijn gemaakt van hout. Daarnaast omvat een uitvaarkist veelal binnenbekleding en handgrepen, die gemaakt kunnen zijn van een verscheidenheid aan materialen. Onder duurzame inkoop van uitvaarkisten verstaan wij producten die geleverd zijn door een leverancier die als onderneming aantoonbaar FSC (of vergelijkbaar) gecertificeerd is. Wij gaan dus uit van een zogenaamde 'chain of custody' certificering. In 2025 bevat het percentage duurzaam ingekocht hout enkel de FSC chain of custody certificering. Er is geen materiaalinstroom van uitvaarkisten met een andere, vergelijkbare certificering (zoals bijvoorbeeld PEFC).

Het algehele totaalgewicht (ton) en het percentage duurzaam ingekochte biologische materialen baseren wij op data die is verstrekt en gevalideerd door leveranciers. De leveranciers maken gebruik van meetresultaten (aantallen) en productspecificaties (gewichten en duurzaamheidscertificering). Deze data beoordelen wij op plausibiliteit. Voor de deelnemingen die organisatorisch niet zijn ingebed in de DELA organisatie maken wij een schatting op basis van het aantal uitvaarten. Wij doen de aanname dat deze uitvaarkisten niet duurzaam ingekocht zijn.

#### Papier

Ons papiergebruik omvat rouwdrukwerk, printpapier voor kantoor en uitvaartlocaties, papiergebruik voor polissen en andere communicatie met onze verzekerden en verschillende vormen van drukwerk die leveranciers voor ons maken, zoals het ledenmagazine De Kroniek. Onder duurzame inkoop van papier verstaan wij producten die geleverd zijn door een leverancier die als onderneming aantoonbaar FSC gecertificeerd is. Wij gaan dus uit van een zogenaamde 'chain of custody' certificering.

Het algehele totaalgewicht (ton) en het percentage duurzaam ingekochte materialen baseren wij op data die is verstrekt en gevalideerd door leveranciers. De leveranciers maken gebruik van meetresultaten (aantallen) en productspecificaties (gewichten en duurzaamheidscertificering). Deze data beoordelen wij op plausibiliteit. Er zijn ook materiaalinstromen aan papier waarvoor geen data van leveranciers beschikbaar is. Dit betreft het papiergebruik in Duitsland, en een aantal producten in België. Hiervoor maken wij een schatting op basis van gemeten papierstromen en bijbehorende uitgaven. Voor de deelnemingen die organisatorisch niet zijn ingebed in de DELA organisatie maken wij een schatting op basis van de totale papierstroom gerelateerd aan het aantal uitvaarten. Wij doen de aanname dat alle geschatte gewichten aan papier niet duurzaam ingekocht zijn.

### Bedrijfskleding

Onze bedrijfskleding bestaat uit kleding voor locatiemedewerkers en uitvaartverzorgers. Duurzaamheidscertificeringen zijn verbonden aan het type stof (textiel) dat is gebruikt om de kledingstukken te vervaardigen, niet aan een kledingstuk als geheel. De certificaten kunnen betrekking hebben op duurzame herkomst van virgin materialen of aantoonbaar gebruik van materialen met recycled content. Onder duurzame inkoop van textiel verstaan wij stoffen waarvoor aantoonbaar een geldig duurzaamheidscertificaat beschikbaar is. Wij hanteren geen limitatieve lijst van duurzaamheidscertificaten. In 2025 presenteren wij recycled PET, polyester en katoen volgens GRS (Global Recycled Standard) en organisch katoen volgens OCS (Organic Content Standard) als duurzaam ingekocht textiel.

Algehele totaalgewicht (ton) en het percentage duurzaam ingekochte materialen baseren wij op data die is verstrekt en gevalideerd door onze leverancier. Onze leverancier maakt gebruik van meetresultaten (aantallen) en productspecificaties (indicatieve gewichten, productsamenstelling en duurzaamheidscertificering) Deze data beoordelen wij op plausibiliteit. Voor de deelnemingen die organisatorisch niet zijn ingebed in de DELA organisatie maken wij een schatting op basis van het aantal medewerkers. Wij doen de aanname dat deze kleding niet duurzaam ingekocht is.

### Rouwbloemen

Wij kopen rouwbloemen in voor de uitvaarten die DELA verzorgt. Nabestaanden en gasten kopen veruit de meeste bloemen voor een uitvaart zelf, zonder tussenkomst van DELA. Deze bloemen maken geen deel uit van onze gerapporteerde materiaalinstromen. Rouwbloemen variëren in grootte, soorten bloemen en samenstelling en zijn al dan niet voorzien van steekschuim, kransen, lint of kleine vaasjes.

Wij doen de aanname dat wij rouwbloemen niet voorzien van een duurzaamheidscertificering inkopen. Er zijn geen meetresultaten van gewicht of samenstelling beschikbaar. Voor het algehele totaalgewicht (ton) maken wij een schatting op basis van het gewicht per uitgegeven euro. Daarvoor zijn representatieve boeketten met een bekende inkoopprijs verzameld en gewogen, in Nederland en in België. Voor de deelnemingen die organisatorisch niet zijn ingebed in de DELA organisatie maken wij een schatting op basis van het aantal uitvaarten.

### E5-5 – Materiaaluitstromen

Onder materiaaluitstromen verstaan wij het afval dat wij produceren binnen de eigen bedrijfsvoering. Wij meten de afvalstromen in totaalgewicht (ton). De samenstelling van ons afval is als volgt:

Afval dat wordt omgeleid van verwijdering is afval dat een nieuwe bestemming krijgt, uitgesplitst in soort toepassing:

- Recycling: betreft (edel)metalen die achterblijven in de crematie-as (bijvoorbeeld protheses) en overig afval dat wij scheiden op diverse kantoor en uitvaartlocaties. Dit omvat vertrouwelijk papier, plastic, drinkkartons, glas, swill en batterijen;
- Voorbereiding voor hergebruik is niet van toepassing;
- Andere nuttige toepassingen: betreft restafval en medisch afval dat gebruikt wordt om door middel van verbranding energie op te wekken.

Afval dat wordt toegeleid naar verwijdering, uitgesplitst in gevaarlijk afval en niet-gevaarlijk afval en in soort verwerking:

- Verbranding van gevaarlijk afval: betreft medisch afval;
- Storten is niet van toepassing;
- Andere vormen van verwijdering van gevaarlijk afval: betreft vliegassen uit filterinstallaties van crematoria;
- Andere vormen van verwijdering van niet-gevaarlijk afval: betreft residuen van afvalstromen na verwerking door onze leveranciers.

Het percentage niet-gerecyclede afval berekenen wij op basis van de totale hoeveelheid aan gevaarlijk en niet gevaarlijk afval dat niet wordt gerecycled.

Algehele totaalgewicht (ton), uitgesplitst naar de verschillende afvalstromen, baseren wij op data die zijn verstrekt en gevalideerd door onze leveranciers (afvalverwerkers). Deze leveranciers maken gebruik van meetresultaten (gewicht). Deze data beoordelen wij op plausibiliteit. Voor afvalstromen of specifieke afvallocaties waarvoor geen meetresultaten van afvalverwerkers beschikbaar zijn, maken wij een schatting.

Wij schatten de hoeveelheid gevaarlijk afval als volgt in:

- Medisch afval voor België op basis van de meetresultaten voor medisch afval in Nederland, gecorrigeerd voor het aantal uitvaarten;

- Vliegassen voor België op basis van het aantal uitgevoerde crematies, vermenigvuldigd met de gemiddelde gemeten hoeveelheidvliegass per crematie voor Nederland.

Wij schatten de hoeveelheid niet gevaarlijk afval als volgt in, waarbij wij de aanname doen dat wij geen afval scheiden:

- Restafval in België op basis van meetresultaten over 2 maanden van de leverancier, geëxtrapolerd naar één jaar;
- Restafval in Duitsland op basis van geschatte afval per medewerker;
- Restafval van deelnemingen (plus medisch afval) op basis van de meetresultaten van afval in Nederland, gecorrigeerd voor het aantal uitvaarten.

## Klanten - Persoonlijke dienstverlening

### S4-5 – Doelen

#### NPS

Externe bedrijven (Expoinits voor Nederland, Medallia voor België en Assekurata voor Duitsland) nemen klanttevredenheidsenquêtes af bij onze klanten gedurende het gehele jaar naar aanleiding van een contact (in Nederland en België) of eenmaal per jaar (Duitsland). Een groot deel van de klanten wordt door de bovengenoemde bedrijven verzocht om een klanttevredenheidsenquête in te vullen. Het soort enquête is gebaseerd op het type contact dat met de klant heeft plaatsgevonden. De betrouwbaarheid van Expoinits en de geleverde data wordt onder andere gewaarborgd door middel van verschillende verwerkingsovereenkomsten, leveringsovereenkomsten en een Service Level Agreement. Daarnaast beschikken zij over een ISO 9001, ISO 27001, NEN 7510 en FSQS-NL certificering die bijdragen aan de betrouwbaarheid. Medallia levert de software die de dataverzameling voorziet. Zij beschikken over een ISO 27001, ISO 27017, ISO 27018, ISO 27701 en SOC 2 Type 2 certificering, waarmee wij zekerheid krijgen in de informatiebeveiliging. Assekurata beschikt over een ISO 9001 certificering, waarmee wij meer zekerheid krijgen in de informatiebeveiliging. Intern vindt op de door deze leveranciers aangeleverde data geen formele controle plaats.

De klanttevredenheid wordt gemeten middels de Net Promoter Score (later: NPS). Hieruit blijkt de mate waarin klanten DELA aan anderen aanraden. De score wordt berekend door het percentage promotors te verminderen met het percentage criticasters. Op basis van het aantal respondenten wordt de data geconsolideerd door afdeling Group Control.

## Medewerkers - Goed werkgeverschap

### S1-5 – Doelen

#### eNPS

Wij zien de Employee Net Promoter Score (eNPS) als belangrijke indicator voor het welzijn van onze medewerkers en de mate van ervaren impacts, zowel de positieve als negatieve. Hieruit blijkt de mate waarin medewerkers DELA aan anderen aanraden als werkgever. De score wordt bepaald door het percentage promotors te verminderen met het percentage criticasters. Voor de vergelijking van de resultaten van het gehele werkbelevingsonderzoek met voorgaande jaren wordt de methodologie en vraagstelling zoveel mogelijk gelijk gehouden. De toetsing wordt uitgevoerd door een externe leverancier, Effectory, met welke DELA een dienstenniveau overeenkomst heeft. Effectory beschikt over een ISO 27001, ISO 27701 ISAE 3000, SOC Type 2 en SOC 3 certificering, waarmee wij zekerheid krijgen in de informatiebeveiliging en de betrouwbaarheid van de uitkomsten.

De werkbeleving wordt gemeten onder de volgende groepen medewerkers:

- Nederland: de meeste medewerkers in loondienst plus de externen van afdeling IT (m.u.v. de medewerkers van uitbestede diensten). Uitgezonderd zijn oproepkrachten, medewerkers die na 1 oktober in dienst treden, medewerkers die in oktober uit dienst treden, medewerkers met een juridisch traject, VSO of vrijgesteld zijn van werk en stagiairs.
- België: medewerkers met een vaste arbeidsovereenkomst in loondienst. Uitgezonderd zijn medewerkers die langdurig ziek zijn (langer dan zes maanden), medewerkers die uit dienst (gaan) treden en gelegenheidsmedewerkers.
- Duitsland: alle medewerkers in loondienst.

Een groot deel van de groep medewerkers in loondienst wordt bevraagd en de respons is hoog (in 2025 86% in Nederland, 77% in België en 91% in Duitsland).

## SI-6 – Kenmerken van de werknemers in loondienst

### Werknemers in loondienst

De gerapporteerde aantallen betreffen de medewerkers in loondienst exclusief stagiairs en externe medewerkers per einde van de rapportageperiode. Eén voltijdse equivalent staat gelijk aan een werknemer die 40 uur per werk in dienst is van DELA. Oproepkrachten worden meegenomen voor 0 voltijdse equivalenten, omdat deze contractueel geen werkuren hebben.

De data is voor het overgrote deel afkomstig uit de personeelsadministratie van DELA. Voor deelnemingen en joint ventures waarvan het personeel niet wordt geadmistreerd in onze systemen, hebben wij de data opgevraagd bij de betreffende organisatie en beoordeeld op plausibiliteit. De data is geconsolideerd door afdeling Group Control. De data is niet gevalideerd door een externe instantie.

### Personeelsverloop

Het personeelsverloop is berekend door het aantal medewerkers dat uit dienst is gegaan in de rapportageperiode te delen door het gemiddelde aantal medewerkers in de rapportageperiode. Het gemiddelde betreft het gemiddelde van het aantal medewerkers op het einde van voorgaande rapportageperiode en het aantal medewerkers van de huidige rapportageperiode. De data is voor het overgrote deel afkomstig uit de personeelsadministratie van DELA. Voor deelnemingen en joint ventures waarvan het personeel niet wordt geadmistreerd in onze systemen, hebben wij de data opgevraagd bij de betreffende organisatie en beoordeeld op plausibiliteit. De data is geconsolideerd door afdeling Group Control. De data is niet gevalideerd door een externe instantie.

## SI-9 – Diversiteitmaatstaven

### Genderverdeling hoger management

Onder het hoger management vallen directeuren en leidinggevendenden met een salarisschaal HAY 18 of hoger. De data is afkomstig uit de personeelsadministratie van DELA. De data is niet gevalideerd door externe instanties.

### Leeftijdsverdeling

De data is voor het overgrote deel afkomstig uit de personeelsadministratie van DELA. Wij hanteren de leeftijd ultimo jaareinde. Voor deelnemingen en joint ventures waarvan het personeel niet wordt geadmistreerd in onze systemen, hebben wij de data opgevraagd bij de betreffende organisatie en beoordeeld op plausibiliteit. De data is geconsolideerd door afdeling Group Control. De data is niet gevalideerd door een externe instantie.

## SI-14 – Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven

### Arbeidsongevallen

Wij hebben een arbeidsongeval gedefinieerd als een incident van een medewerker met verzuim tot gevolg. Incidenten worden door de bedrijfsuitvoerende afdelingen in de administratie ingevoerd en deze registratie wordt door de arbodienst gecheckt. De data is voor het overgrote deel afkomstig uit de personeelsadministratie van DELA. Voor deelnemingen en joint ventures waarvan het personeel niet wordt geadmistreerd in onze systemen, hebben wij de data opgevraagd bij de betreffende organisatie en beoordeeld op plausibiliteit. De data is geconsolideerd door afdeling Group Control. De data is niet gevalideerd door een externe instantie.

Om te berekenen hoeveel arbeidsongevallen er per miljoen gewerkte uren zijn, is het aantal arbeidsongevallen van vaste medewerkers gedeeld door een inschatting van het aantal gewerkte uren op basis van de gerapporteerde voltijdsequivalenten. Hierbij staat één voltijdsequivalent gelijk aan 40 werkuren in een week en 48 weken per jaar.

### Verzuim

De standaard maatstaf vraagt om rapportering van het aantal dagen verzuim door letsel en overlijden als gevolg van arbeidsongevallen, beroepsziekten en sterfgevallen door beroepsziekte. Omdat beroepsziekten en sterfgevallen in onze branches niet gebruikelijk zijn, vinden wij dit geen materieel datapunt. Vanwege de materiële impacts op veiligheid en gezondheid, met name de werk/privé-balans en het fysiek en mentaal belastende werk, rapporteren wij het verzuim als gevolg van ziekte, privéomstandigheden en andere oorzaken als bedrijfsspecifiek datapunt.

Het verzuim van vaste medewerkers, met uitzondering van stagiairs en oproepkrachten, wordt door de leidinggevende van een verzuimende medewerker geregistreerd. De gerapporteerde data is dan ook afkomstig uit de personeelsadministratie van DELA. Het verzuimpercentage is berekend door het aantal verzuimuren te delen door het aantal werkzame uren. De data is niet

geconsolideerd omdat er als gevolg van lokale wet- en regelgeving afwijkingen zijn in de definities. Zo gaat in Nederland een medewerker na 2 jaar verzuim uit dienst, terwijl in België verzuimende medewerkers in dienst dienen te blijven. Voor deelnemingen en joint ventures waarvan het personeel niet wordt geadmistreerd in onze systemen, hebben wij ter controle de verzuimcijfers opgevraagd bij de betreffende organisatie. Er zijn slechts een beperkt aantal medewerkers (< 100 personen) werkzaam voor deze organisaties en de betreffende verzuimpercentages vertonen gemiddeld genomen geen grote afwijkingen van de gerapporteerde cijfers. De data is niet gevalideerd door een externe instantie.

De gerapporteerde informatie is vergelijkbaar met hetgeen wij in voorgaande jaren hebben gerapporteerd en met de wijze waarop andere bedrijven dit rapporteren.

### **DELA hoofdkantoor DELA Nederland**

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

### **DELA België**

Noorderplaats 5 bus 2  
2000 Antwerpen (B)  
+32 (0)2 800 87 87  
[www.dela.be](http://www.dela.be)

### **DELA Lebensversicherungen**

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