

# Rouwkost

Jaarverslag 2017



Een goed afscheid helpt je verder

**YARDEN**



**Drusilla**  
“Het is en blijft heel mooi om een bijdrage te leveren aan de laatste reis van iemand”



**Ron**  
“Waarde toevoegen en het verschil maken: dat is waar betekenisvol ondernemen voor staat”



**Iede**  
“Ik probeer me zo goed mogelijk in te leven in de nabestaanden en te zoeken naar het menselijke aspect”



**Simon**  
“Het voelt goed om samen iets te doen voor degenen die het zo hard nodig hebben”



**Marieke**  
“Zo kunnen we met elkaar een bijdrage leveren aan een betere wereld en daar gaat het om”



**Jolanda & Jörgen**  
“Hoe bijzonder is het dat we een mooi randje kunnen geven aan iets wat zoveel verdriet met zich meebrengt?”



**Joan**  
“Eigenlijk voel ik me nooit ‘anders’, maar juist een volwaardig lid van het team”

## Hart voor...

... de zaak: het is een bekende uitdrukking. Maar wel een die je op 1001 manieren kunt uitleggen, want iedereen kan er zijn eigen invulling aan geven. Hoe geef je je werk betekenis? Houd je rekening met het milieu, doe je iets voor de (multiculturele) samenleving of help je mens en dier op een andere wijze? Door je met hart en ziel in te zetten, samen met mensen die het hart op de goede plaats hebben, kun je waardevolle dingen doen die het verschil maken. We vroegen acht mensen naar hun hartverwarmende initiatieven, projecten en werkzaamheden. En dat levert een bijzonder kijkje op: recht in én uit het hart.

## Rouwkost

Betekenisvol ondernemen hoort bij het leven én bij de dood. Wij hebben dagelijks te maken met het verlies en verdriet van nabestaanden. Onze vrijwilligers en medewerkers zetten zich met hart en ziel in om mensen voor, tijdens en na de uitvaart te steunen. We zijn ons er terdege bewust van dat wij opereren in een bijzondere branche waarin wij niet anders kunnen handelen dan vanuit ons hart. Wij werken aan een betere balans tussen het welzijn van mensen, belasting van het milieu en de economische welvaart. Dat begint voor ons bij goede werkomstandigheden voor onze medewerkers en vrijwilligers. Onze houding en mentaliteit ten opzichte van leden en klanten. Het bespreekbaar maken van taboedoorbrekende onderwerpen in relatie tot de dood. En het stimuleren van innovatieve en duurzame projecten en ondersteuning van een nationaal en internationaal goed doel.

Naast de financiële verslaglegging leest u in dit jaarverslag hoe wij op een betekenisvolle manier ondernemen. Op het gebied van voorlichting en bewustwording organiseert Vereniging Yarden diverse activiteiten. Regelmatig zijn onze yardenhuizen het podium voor lezingen, filmvoorstellingen en herinneringsbijeenkomsten. Wij bieden hiermee meer dan een plek om persoonlijk afscheid te nemen van een dierbare. Ook stimuleren wij mensen na te denken over hun uitvaartwensen, deze vast te leggen of hierover in gesprek te gaan met onze vrijwillige uitvaartconsulenten. Daarnaast verdiepen wij ons in gebruiken rondom rouw en afscheid nemen in diverse culturen en religies en bouwen we een multicultureel uitvaartcentrum in Amsterdam-Zuidoost. Zowel bij de bouw als verbouw van locaties voert Yarden een duurzaamheidsbeleid en ook bij uitvaarten verdiepen wij ons in milieuvriendelijkere alternatieven; van duurzame vormen van lijkbezorging tot elektrisch rouwvervoer.

In dit jaarverslag leest u ook het persoonlijke verhaal van acht mensen over de hartverwarmende initiatieven, projecten of werkzaamheden waar zij mee bezig zijn. Waarbij ze rekening houden met het milieu of de (multiculturele) samenleving en handelen vanuit liefde voor de medemens. Zij zetten zich met hart en ziel in, samen met mensen die ook het hart op de

goede plaats hebben. Dit levert bijzondere verhalen op: recht in én uit het hart.

Ik vertrouw erop dat wij u met dit verslag goed inzicht geven in onze financiële situatie en dat u met ons kunt vaststellen dat Yarden geconsolideerd ook over 2017 weer een prima resultaat heeft behaald. Dit goede werk is te danken aan alle Yardeniers. Zij hebben zich met veel enthousiasme en passie ingezet om een goed afscheid voor iedereen bereikbaar te maken. Iedere dag weer doen zij dit met hart voor de zaak. Het directieteam beseft goed dat het grote verdriet van nabestaanden op onze vrijwilligers en medewerkers een enorme impact heeft. Wij hebben hier enorm veel respect voor.

Namens het directieteam danken wij u voor het in ons gestelde vertrouwen.

Almere, 22 mei 2018

**Ron Bavelaar RB**  
Directievoorzitter



## Inhoud

<b>Introductie</b>	<b>3</b>
Rouwkost	4
Bericht van de Raad van Commissarissen aan de aandeelhouders	6
Bestuursverslag	12
Online campagne 'Ik mis je'	42
Vooruitblik 2018	44
Juridische Structuur Yarden Holding B.V.	45
Kerncijfers	48
<b>Geconsolideerde jaarrekening 2017</b>	<b>49</b>
Geconsolideerde balans	49
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	51
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	52
Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2017	53
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	54
Grondslagen voor consolidatie	56
Risicoparagraaf	72
Toelichting op de geconsolideerde balans	80
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	91
<b>Vennootschappelijke jaarrekening</b>	<b>95</b>
Vennootschappelijke balans	95
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	97
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	97
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling	97
Toelichting op de vennootschappelijke balans	98
<b>Overige gegevens</b>	<b>104</b>
<b>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</b>	<b>106</b>

### Rouwkost

Er zijn 1001 manieren om hart voor de zaak te hebben. Het is immers een persoonlijke invulling van hoe je je werk uitvoert en betekenis geeft. Voor jezelf, anderen en het milieu. Met deze vorm van rouwkost – troostvoeding die genuttigd wordt tijdens een afscheid – willen wij u graag voeden in dit verslag.

## Bericht van de Raad van Commissarissen aan de aandeelhouders

De Raad van Commissarissen biedt hierbij haar verslag aan over het boekjaar 2017, aan de Algemene Vergadering van Yarden Vereniging en Stichting Yarden. De directie heeft het bestuursverslag opgesteld en de jaarrekening is door *KPMG Accountants* gecontroleerd en op 9 mei 2018 voorzien van een goedkeurende controleverklaring. De Raad stemt in met het voorstel van de directie om het resultaat na belasting over 2017 ad € 14,9 miljoen toe te voegen aan het eigen vermogen van de vennootschap nadat van het resultaat € 84 aan dividend is uitgekeerd aan de Stichting Yarden.

In het bijzijn van de accountant heeft de Raad de jaarrekening besproken en goedgekeurd. De Raad adviseert de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2017 vast te stellen, de directie decharge te verlenen voor het gevoerde beleid en de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

### Vergaderingen

Yarden Holding bv en Yarden Uitvaartverzekeringen nv hebben een eigen Raad van Commissarissen en vergaderen met een eigen agenda en vergaderstukken. De samenstelling van beide raden is echter identiek en functioneert als een personele unie. De vergaderingen van Yarden Holding bv en Yarden Verzekeringen nv vonden aansluitend plaats. De Raden vergaderden in 2017 acht keer. De gemiddelde aanwezigheid van de leden van de Raad bij de vergaderingen was 96%.

Specifieke onderwerpen die in de vergaderingen uitgebreid aan de orde kwamen waren:

Algemene zaken van de regio's Yarden Uitvaartverzorging gepresenteerd door de desbetreffende adjunct directeuren: zelfevaluatie Raad van Commissarissen, actuariële charter, risicomangement charter, risk-appetite en protocollen datalekken, algemene verordening personeelsgegevens, jaarrekening 2016, doorlopende de solvabiliteitspositie, vermogenskosten, business cases Uitvaartcentrum Nieuw Eykenduynen en Crematorium Haarlem, samenwerkingen en overnames, ORSA 2017, dividendstromen, herziening pensioencontract, keuze-recht, auditplan, KPMG-management letter en

accountantsverklaring, begroting en jaarplan 2018.

In 2017 werd frequent vergaderd over de strategische koers van Yarden Uitvaartverzekeringen. Daarnaast kwam de Raden hierover bijeen in drie extra sessies. Vanwege de strenge Solvency II-eisen, voor wat betreft de risicomarge en het risico van massale afkoop van uitvaartverzekeringen door klanten, moest extra kapitaal worden aangehouden. Hierdoor daalde de solvabiliteit tot onder de interne norm van 130% voor Yarden Uitvaartverzekeringen, de solvabiliteit van Yarden-groep bleef echter boven deze norm. Tijdens een bijeenkomst in mei 2017 heeft de Raad hierover met *De Nederlandsche Bank (DNB)* gesproken.

De Raad is actief betrokken bij het uitgebreide onderzoek dat de directie heeft gedaan naar de mogelijkheden van verruiming van de solvabiliteit waaruit een aantal strategische opties zijn bepaald. Proactief heeft de Raad de inhoud van de strategische opties beoordeeld, gewogen en getoetst op consistentie met de in 2014 ingezette corporate strategie van Yarden. Kortweg houdt die in dat de verzekeringstechnische risico's dienen te worden gemitigeerd en de core business uitvaartverzorging te worden versneld. De Raad heeft hierover gevraagd en ongevraagd de directie geadviseerd. Verwacht mag worden dat in de eerste helft van 2018 een keuze wordt gemaakt die zal leiden tot onder meer een meer solide solvabiliteit.

Eens per drie weken (vakantie en feestdagen uitgezonderd) vond een bilateraal gesprek plaats tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de directievoorzitter. Van belang zijnde gespreks-onderwerpen zijn steeds in tussentijdse notities gedeeld met de overige commissarissen zodat alle commissarissen over dezelfde informatie beschikten. De Raad is dan ook goed en steeds tijdig door de directie geïnformeerd zodat zij haar toezicht-houdende taken naar behoren kon uitoefenen.

In het verslagjaar heeft een delegatie van de Raad twee keer de zogeheten artikel 24-vergadering van de Ondernemingsraad bijgewoond. Naast de algemene gang van zaken binnen Yarden is uitgebreid gesproken over de strategische koers van de organisatie en over de aandachtspunten uit het boek

van Steven van Belleghem *Customers the day after tomorrow*, voor wat betreft de mogelijke gevolgen van verregaande automatisering en artificiële intelligentie waardoor de relatie tussen Yarden en haar klanten radicaal kan veranderen.

### Corporate Governance-structuur

De Raad van Commissarissen en de directie onderschrijven, hoewel daartoe niet verplicht, de algemeen gedragen beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code en leven deze ook na. Vanuit de richtlijn *comply or explain* rapporteert Yarden eventuele afwijkingen aan haar externe toezichthouders. De Raad heeft er vanuit praktisch oogpunt voor gekozen om twee van de drie in de code genoemde commissies samen te voegen. Naast de Risk & Auditcommissie kent de Raad de Renumeratiecommissie die gecombineerd is met de Selectie- en Benoemingscommissie. De Raad kent een eigen reglement waarin onder meer zijn opgenomen de profielschets, omvang en samenstelling van de Raad, het rooster van aftreden en de reglementen van de commissies.

### Risk & Auditcommissie

De Raad van Commissarissen heeft uit haar midden de Risk & Auditcommissie gevormd die verantwoordelijk is voor de voorbereiding van de besluitvorming door de voltallige Raad van Commissarissen in het kader van het toezicht op de directie. De Risk & Auditcommissie richt zich in ieder geval op het interne risicobeheersings- en controlesysteem, de financiële informatievoorziening, de ICT, de solvabiliteit en het kapitaalbeleid. Alsmede het financieel management van de vennootschappen. Ook bewaakt zij de integriteit van de organisatie.

De Risk & Auditcommissie vergadert twee weken voor de reguliere vergadering van de Raad van Commissarissen. Zodat de notulen en de bevindingen in de voltallige Raad kunnen worden besproken. De Risk & Auditcommissie bestaat uit de heren Pieterse (voorzitter), Raué en Seemann.

De commissie laat zich, naast overleg met de directie, informeren door de manager Finance & Risk, de manager Compliance, de actuariële functiehouder, de information security officer en de interne auditor. Ook in het verslagjaar is uitgebreid stilgestaan bij de bevindingen van de actuariële functiehouder en de interne auditor en in het bijzonder de opvolging van de gegeven aanbevelingen. Naast de voorbereiding voor de voltallige Raad van Commissarissen bij de onder het kopje 'Vergade-

ringen' genoemde specifieke onderwerpen heeft de Risk & Auditcommissie ook uitvoerig stilgestaan bij het onderzoek naar de juistheid van de assumpties ten behoeve van de berekening van de SII-ratio, de voortdurende lage rente, de economische realiteit, de correspondentie van en met de externe toezichthouders, thema onderzoek OPIT (onderzoek naar beheersing van operationele en IT-risico's), beheerst beloningsbeleid, de interim financiële rapportage, de migratie van de polisadministratie naar het nieuwe IT-landschap van Verne en het jaarplan actuariële functie. In de vergadering van 18 april 2017 hebben de externe actuaaris en accountant hun bevindingen over het jaarwerk 2016 met de commissie gedeeld.

Tevens hebben de commissie en de voltallige Raad van Commissarissen zich door *KPMG accountants* en extern (voorheen certificerend) actuaaris Actwell laten informeren. Voorafgaand aan de accountantscontrole is de controle-aanpak voor de jaarrekening 2017 met *KPMG* besproken alsmede de latere uitkomsten van de interimcontrole en de *management letter*. De Risk & Auditcommissie vergaderde in 2017 zeven keer, waaronder een aantal malen telefonisch over specifieke onderwerpen.

### Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie, die gecombineerd is met de Selectie- en Benoemingscommissie, is door de Raad van Commissarissen ingesteld om voorstellen voor te bereiden omtrent benoeming van statutair directeuren en hun remuneratie ter besluitvorming van de voltallige Raad van Commissarissen. De commissie adviseert tevens de directievoorzitter bij voorgenomen benoemingen van overige directeuren. In 2017 bestond de voltallige Yarden-directie uit één vrouw en drie mannen. Er was daarmee geen sprake van een evenwichtige verdeling van de zetels tussen vrouwen en mannen. Aan een evenwichtige verdeling wordt voldaan als ten minste 30% van de zetels is bezet door vrouwen en ten minste 30% is bezet door mannen. De Raad van Commissarissen zal dit bij een eerstvolgende directiewisseling actief oppakken.

De commissie bestaat uit de leden mevrouw Schraeverus (voorzitter), mevrouw Niewierrra en de heer Raué, en vergaderde in 2017 twee keer. Op de Yarden-website staat een nadere toelichting over de remuneratiecommissie. Zie: [www.yarden.nl/over-yarden/beloningsbeleid](http://www.yarden.nl/over-yarden/beloningsbeleid), waar tevens de regeling voor beheerst beloningsbeleid staat beschreven.

1.735.801 kopjes koffie & thee

Een bakje troost? Het meest geserveerde drankje bij een uitvaart blijft koffie. In 2017 serveerde Yarden 1.735.801 kopjes koffie en thee.



478.932 plakjes cake & koekjes

Het is nog steeds het meest geserveerde hapje bij een uitvaart. Bij Yarden serveerden we in 2017 zo'n 478.932 plakjes cake en koekjes.



## Bericht van de Raad van Commissarissen aan de aandeelhouders

### Toezichthouders

Vast onderdeel van de agenda van de Raad van Commissarissen is de correspondentie die Yarden vanuit *De Nederlandsche Bank (DNB)*, de *Autoriteit Financiële Markten (AFM)* en de *Autoriteit Persoonsgegevens (AP)* ontvangt. De in het verslagjaar ontvangen correspondentie is steeds uitgebreid besproken en de Raad heeft actief toegezien op de naleving van wet- en regelgeving. In het bijzonder heeft de Raad stilgestaan bij het risicomanagement van Yarden. Ook in de Own Risk Solvency Assessment (ORSA) 2017 werden geen nieuwe aandachtspunten geconstateerd. Op basis daarvan heeft de Raad geconcludeerd dat de ORSA 2017 niet leidt tot nieuwe inzichten, extra monitoring en/of interventies.

### Educatie

In het kader van permanente educatie zijn voor de Raad van Commissarissen en directie *in company*-bijeenkomsten georganiseerd met als onderwerpen recente ontwikkelingen binnen Solvency II en herverzekering van verzekeringstechnische risico's. Onder leiding van deskundigen is verdere verdieping verkregen in de recente ontwikkelingen en daarmee gepaard gaande eisen die voortvloeien uit Solvency II voor wat betreft het vereiste kapitaal,

het risicomanagement en rapportages alsmede de wijze waarop de bedrijfsvoering hierop moet zijn ingericht. En is inzicht verkregen in de complexiteit van herverzekeren.

Daarnaast volgden de commissarissen individuele opleidingen en seminars om hun kennis en kunde op peil te houden.

### Slotopmerking

2017 was voor Yarden een bijzonder jaar waarin de verkenningen van strategische opties om de solvabiliteit te versterken veel inspanningen hebben gekost. Dit zal in 2018 leiden tot een stabiele situatie die ervoor zorgt dat we als bedrijf ons weer volop kunnen concentreren op de markten waarop wij actief zijn.

De Raad bedankt de directie en medewerkers voor de grote inzet waarmee naast normale werkzaamheden deze extra activiteiten in 2017 zijn gedaan. De Raad heeft er vertrouwen in dat in 2018 hiermee het fundament voor de toekomstige verdere groei van Yarden is gelegd.

### Ir. H.H. Raué

Voorzitter Raad van Commissarissen

#### • Ir. H.H. Raué (1951)

- Commissaris sinds 2011
- Voorzitter Raad van Commissarissen per 26-04-14
- Lid Risk & Auditcommissie
- Lid Benoemings- en Remuneratiecommissie

*Huidige zittingstermijn: 2015-2019*

#### • Mw. Drs. J. Schraeverus MHA (1956)

- Commissaris sinds 2010 op aanbeveling van de ondernemingsraad
- Voorzitter Benoemings- en Remuneratiecommissie

*Huidige zittingstermijn: 2014-2018 \*)*

#### • Drs. B.E.J. Seemann RA, CCC (1967)

- Commissaris sinds 2015
- Lid Risk & Auditcommissie

*Huidige zittingstermijn: 2015-2019*

### Hoofd- en nevenfuncties in het verslagjaar 2017:

#### • Mw. Drs. A.W.M.H. Niewierra

Director (Grid Owner) Mobile, Internet & Design, ABN AMRO

*Nevenfuncties:*

- Lid Raad van Commissarissen WoningNet
- Lid jury NCCA Customer First Awards voor de categorie Technology Awards

#### • Drs. J.H. Pieterse

Managing Director DGA

*Nevenfunctie:*

- Voorzitter Rugby Nederland

#### • R. Payer

Cluster General Manager Hilton Amsterdam en Waldorf Astoria Amsterdam

*Nevenfuncties:*

- President-Commissaris PAN Amsterdam
- Ledenraadslid Rabobank
- Lid Raad van Toezicht Hogeschool TIO
- Lid Adviesraad Stenden Hogeschool Leeuwarden
- Voorzitter Italiaanse Kamer van Koophandel in Nederland
- Voorzitter Stichting ChocoA

#### • Ir. H.H. Raué

*Nevenfuncties:*

- Voorzitter raad van commissarissen VGA te Amsterdam
- Voorzitter raad van commissarissen Q-Park te Maastricht (tot 13-10-17)
- Lid raad van commissarissen CZ Zorgverzekeringen te Tilburg
- Lid raad van commissarissen Stichting Woonvast te Amersfoort
- Lid raad van commissarissen Triodos Groenfonds te Zeist
- Voorzitter raad van commissarissen De Goudse Verzekeringen te Gouda (vanaf 20-4-2018)

#### • Mw. Drs. J. Schraeverus MHA

Voorzitter raad van bestuur Magentazorg

*Nevenfuncties:*

- Lid raad van commissarissen De Friesland Zorgverzekeraar
- Vice-voorzitter Bestuur NVZD

#### • Drs. B.E.J. Seemann RA, CCC

- Algemeen (en enig statutair) Directeur van Countus Groep B.V.

- Directeur/Bestuurder van Stichting Administratiekantoor Werkmaatschappij Countus A+A
- Directievoorzitter van Countus Accountants + Adviseurs B.V.

*Nevenfuncties:*

- Directeur/Eigenaar Persoonlijke holding
- Plaatsvervangend Voorzitter Vereniging van Accountants- en Belastingadviesbureaus VLB
- Penningmeester Vereniging Poortwachtercentrum Zwolle en omstreken (Zwolle Werkt)

### Samenstelling in het verslagjaar 2017

De Raad van Commissarissen bestaat uit:

#### • Mw. Drs. A.W.M.H. Niewierra (1966)

- Commissaris sinds 2014 op aanbeveling van de ondernemingsraad
- Lid Benoemings- en Remuneratiecommissie

*Huidige zittingstermijn: 2014-2018 \*)*

#### • R. Payer (1950)

- Commissaris sinds 2011

*Huidige zittingstermijn: 2015-2019*

#### • Drs. J.H. Pieterse (1951)

- Commissaris sinds 2014
- Voorzitter Risk & Auditcommissie

*Huidige zittingstermijn: 2014-2018 \*)*

\*) De Raad heeft het voornemen de commissarissen van wie de zittingstermijn verloopt in 2018 voor te dragen voor herbenoeming.



**548.707 broodjes**

Als er brood wordt geserveerd tijdens een uitvaart, is het broodje kaas het meest populair. Bij Yarden serveerden we in 2017 zo'n 548.707 broodjes.

## Hart voor... “De juiste mensen op de juiste plek”

### **Drusilla Doorjé, manager Operations bij Yarden**

#### **Verbindingen maken, bruggen slaan en zorgen dat Yarden-medewerkers op hun plek zitten. Dat is waar Drusilla zich elke dag voor inzet.**

“Mijn eerste vraag als mensen bij Yarden solliciteren is: wat kom je brengen? Waarom kies je voor ons? We zijn niet ‘zomaar’ een verzekeraar of ‘gewoon’ een uitvaartorganisatie. Yarden is een familie. Wil jij daar deel van uit maken? Elke dag zetten we ons volop in om mensen een waardig afscheid te geven. Dat vereist oog voor details en het vermogen om secuur te werken. Maar werken bij Yarden betekent óók: op je plek zitten. Dat er werkplezier is. En dat belang wordt alleen maar groter, aangezien de wereld in rap tempo verandert en digitaliseert. Een papieren polisblad is niet meer van deze tijd, een batterij aan callcenter-medewerkers evenmin. Veranderingen waar ook Yarden in moet meegaan.”

#### **Het persoonlijke aspect**

“Zodoende hebben we in 2017 keihard gewerkt aan ons nieuwe online klantenportaal: Mijn Yarden. Hier kunnen klanten op elk gewenst moment zélf hun polis inzien, evenals hun gegevens en andere belangrijke zaken wijzigen. Ook zijn we in 2017 druk bezig geweest met de ontwikkeling van onze Virtuele Assistent, die dit

jaar in mei aan het werk is gegaan op de website. De komende tijd wordt er dus flink in het online domein geïnvesteerd. Maar dat betekent niet dat we geen oog meer hebben voor het persoonlijke aspect. Integendeel! Juist nu is het belangrijk ons te blijven onderscheiden in het contact met klanten. Blijven investeren in onze medewerkers is daarbij essentieel. Zo zijn we vorig jaar gestart met het project ‘Medewerker van de toekomst’. Hier draait het om vragen als: waar haal je energie uit? Wat is je kracht? Waar zou je jezelf nog in willen ontwikkelen? Oftewel: de juiste mensen op de juiste plek. En het mooie is: daar profiteert iedereen van. Want een gelukkige medewerker zorgt voor een tevreden klant.”

#### **Mooi en dankbaar werk**

“Ook bij mezelf check ik geregeld of ik nog wel voldoening uit mijn werk haal. Zit ik op mijn plek? Want als ik zelf niet happy ben, kan ik dat ook niet van anderen vragen. Gelukkig kan ik die vraag nog altijd met ‘ja’ beantwoorden. Het is en blijft heel mooi en dankbaar werk om een bijdrage te leveren aan de laatste reis van iemand. Ik heb Yarden in de loop der jaren in mijn hart gesloten en voel me zeer verbonden met de organisatie. Dat gevoel gun ik anderen ook.”



## Bestuursverslag

**B**etekenisvol ondernemen hoort bij het leven én de dood. Binnen een branche als de onze kunnen we in relatie tot onze dienstverlening niet anders dan handelen vanuit ons hart. Dagelijks hebben we te maken met de dood. Met nabestaanden, met hun verlies en verdriet. Onze grote maatschappelijke betrokkenheid is hier tastbaar. Iedere dag weer zetten onze vrijwilligers en medewerkers zich met hart en ziel in om mensen voor, tijdens en na de uitvaart te steunen.

### Een goede buur

Vroeger kon men bij een overlijden rekenen op de hulp van familie en buren. Op het platteland zorgde het nabuurschap (*noaberschap*) voor de uitvaart. Uitvaartorganisaties hebben die functie langzaam overgenomen en de burenhulp is in grote delen van het land weggeëbd. Maar bij Yarden zijn we dit niet uit het oog verloren. Hoewel het nu onze taak is om nabestaanden te helpen bij de organisatie van de uitvaart, streven wij er ook naar om een 'goede buur' te zijn. Met de transformatie van onze crematoria naar yardenhuizen bijvoorbeeld steken wij het nabuurschap in een modern jasje. Uit de *Yarden Afscheidsmontor* blijkt dat er bij 65+'ers grote behoefte is aan een ontmoetingsplek in de buurt. Om samen aan activiteiten deel te nemen of om elkaar even te spreken onder het genot van een kop koffie of thee. Met het yardenhuis bieden we meer dan een plek om persoonlijk afscheid te nemen van een dierbare. Wij vervullen hiermee graag de maatschappelijke rol van buurthuis waar we mensen samenbrengen om dierbaren te herinneren, lotgenoten te ontmoeten of een voorstelling bij te wonen georganiseerd door Vereniging Yarden. Een leven lang zijn mensen hier welkom. Zo vervullen wij een unieke maatschappelijke functie en maken wij ter plekke de dood bespreekbaar.

Maar Yarden doet meer. In de tijd waarin wij leven is het bijna ondenkbaar dat organisaties niet bijdragen aan een betere wereld. De veranderingen in ons klimaat zijn inmiddels overduidelijk en de behoefte aan een beter, effectiever en efficiënter economisch systeem wordt steeds groter. Het 'lineaire model' waarop de huidige wereldeconomie is gebaseerd, is niet langer houdbaar. De consumptie en daarmee de grondstofwinning nemen toe en de vraag naar energie groeit zelfs exponen-

tieel, evenals onze afvalberg. De ecologische schade die dit met zich meebrengt, is enorm. Het huidige systeem moet wijken voor een beter en houdbaar alternatief. De urgentie om het lineaire model te veranderen en te kiezen voor een circulair model wordt inmiddels gelukkig breed gedragen. We moeten op zoek naar een slimmer businessmodel waarin sociale en ecologische waarde creatie een structurele plek krijgen.

### Visie

**In de visie van Yarden helpt een goed afscheid je verder als je, uit welke cultuur dan ook, bent voorbereid op het levenseinde, en de uitvaart volledig recht doet aan jouw wensen en de nabestaanden tot steun is in de verwerking van hun verlies.**

### Missie

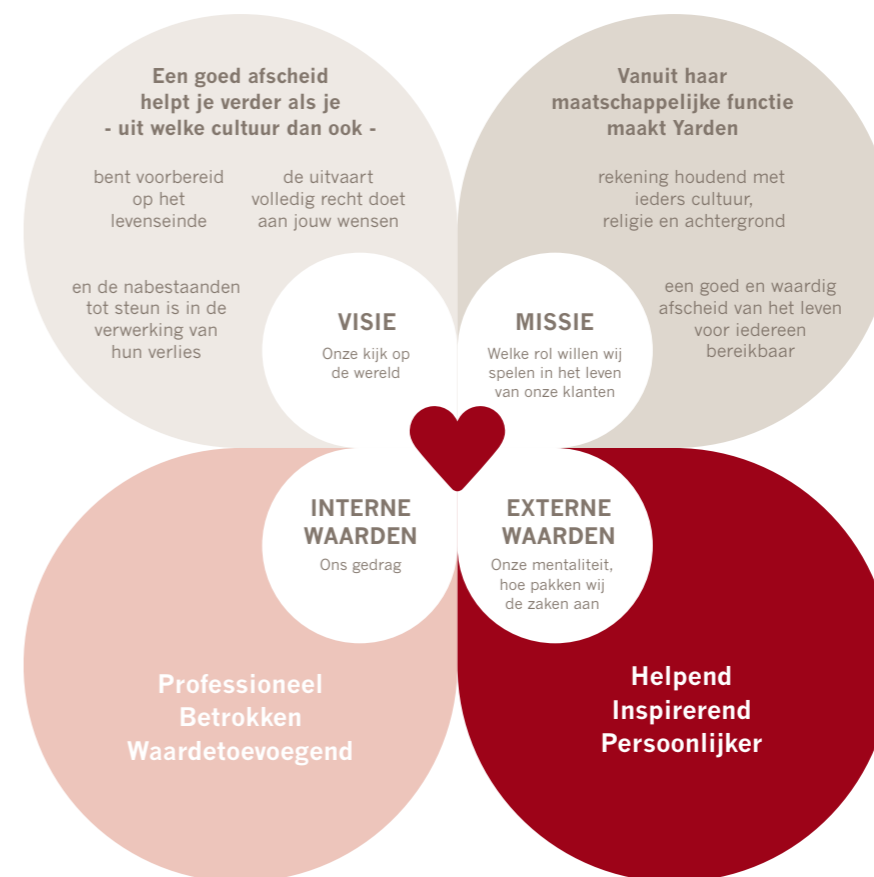
**De rol die Yarden inneemt, is dat zij vanuit haar maatschappelijke functie, rekening houdend met ieders cultuur, religie en achtergrond, een goed en waardig afscheid van het leven voor iedereen bereikbaar maakt.**

### Duurzame oplossingen

Als toonaangevende uitvaartorganisatie vinden ook wij dat er een veel betere balans moet komen tussen het welzijn van mensen, de belasting van het milieu en de economische welvaart. Maar hoe? Wanneer dragen wij nu echt bij aan een duurzame samenleving en hoe brengen wij dat dan in praktijk? Yarden bouwt inmiddels duurzaam, digitaliseert steeds meer, probeert bewust in te kopen en werkt aan een verminderde CO<sup>2</sup>-uitstoot van haar crematoria. We zijn op de goede weg maar het kan beter en sneller. We moeten krachten bundelen en vraag creëren bij onze leveranciers om bijvoorbeeld zo snel mogelijk elektrische ovens te produceren in plaats van ovens gestookt op fossiele brandstof. Yarden doet hier momenteel onderzoek naar.

### Wie goed doet...

Maar dat is niet genoeg. Het maatschappelijk belang is voor Yarden minstens zo belangrijk. Het gaat ook over goede werkomstandigheden voor



onze medewerkers en vrijwilligers, met voldoende mogelijkheden tot zelfontplooiing. Over onze houding en mentaliteit ten opzichte van leden en klanten. Het bespreekbaar maken van taboedoorbrekende onderwerpen in relatie tot de dood. Het stimuleren van innovatieve en duurzame projecten en het ondersteunen van goede doelen. Bij Yarden spreken we daarom niet van maatschappelijk verantwoord ondernemen maar van betekenisvol ondernemen. En dat omvat alle facetten van onze organisatie. De urgentie om te groeien naar een circulaire economie is ook ons overduidelijk want de huidige ontwikkelingen brengen de aarde en mensheid in gevaar. Om die reden ondernemen wij hier niet alleen met ons hart maar ook met ons hoofd.

De laatste jaren zien we dat het taboe rondom de dood stukje bij beetje doorbroken wordt. Steeds meer mensen willen hun uitvaartwensen vastleggen om nabestaanden niet in onwetendheid achter te laten. Uitvaartwensen zijn persoonlijk en

veranderen vaak gedurende het leven. Door hier regelmatig aandacht voor te hebben, blijven deze actueel en is er ook zicht op de kosten die een uitvaart met zich meebrengt. Waarmee voorkomen wordt dat nabestaanden voor financiële verrassingen komen te staan.

Een belangrijke ontwikkeling is dat steeds meer mensen hun principes over een duurzame samenleving ook na hun dood trouw willen zijn en een uitvaart kiezen met zo min mogelijk belasting voor het milieu. Een trend die Yarden graag stimuleert omdat op allerlei onderdelen en aspecten van de uitvaart veel milieuwinst te behalen is. Nieuwe technologieën zoals virtual reality maken het mogelijk om mensen op grote afstand een uitvaart bij te laten wonen in plaats van dat zij vervoerd moeten worden. En het gebruik van vooral lokale, snel hernieuwbare materialen of alternatieve productievormen (zoals 3D-printing) kunnen ervoor zorgen dat uitvaartproducten op een duurzamere wijze geproduceerd worden.



**122.815 glazen wijn**

In plaats van koffie een glaasje wijn? Het wordt steeds vaker gekozen. In 2017 serveerden wij bij Yarden 122.815 glazen wijn bij een uitvaart.

### Van betekenis

De hedendaagse samenleving eist transparantie en vraagt organisaties om verantwoording af te leggen voor hun activiteiten. Transparantie en eerlijk zaken doen zijn het devies voor betekenisvol ondernemen. We stemmen producten en diensten af op de wensen en behoeften van onze leden en (potentiële) klanten, maken heldere afspraken en houden ons aan de wet- en regelgeving. Klanten moeten de allerhoogste kwaliteit van onze dienstverlening ervaren. Niets mag aan het toeval worden overgelaten, dat kunnen wij ons niet permitteren. Een uitvaart kun je immers maar een keer goed doen. En mocht er onverhoopt toch een fout worden gemaakt, dan draaien wij er niet omheen en geven onze fout toe.

Halverwege 2017 verscheen Yarden minder positief in het nieuws. Het is te betreuren dat hierdoor in de media onduidelijkheid is ontstaan over de kosten van een uitvaart. Klanten kunnen er echter op vertrouwen dat wij nabestaanden niet te veel laten betalen voor een uitvaart. Als er extra kosten zijn die buiten de verzekering vallen, wordt dit vooraf aan nabestaanden gemeld. Zij zijn op dat moment vrij om een andere keuze te maken. Wij hebben hierop geanticipeerd door klanten op te roepen contact met ons op te nemen om uitleg te krijgen wat met hun uitvaartverzekering nu wel of niet gedekt is. Wij zijn blij dat wij onze klanten goed hebben kunnen informeren.

### Waarde toevoegen

Betekenisvol ondernemen doen we iedere dag weer met onze ruim negenhonderd medewerkers en tweehonderd vrijwilligers. Samen, met passie voor ons vak, dragen wij bij aan onze missie om een goed en waardig afscheid voor iedereen bereikbaar te maken. Met elkaar bouwen we aan onze organisatie waar we trots en plezier werken. Als vitale organisatie hebben we oog voor de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en vrijwilligers in het algemeen en van oudere medewerkers in het bijzonder. Ons medewerkersbestand dient een afspiegeling van de maatschappij te zijn; jong, oud, man, vrouw en multicultureel. Onze medewerkers en vrijwilligers (Yardeniers) zijn gekwalificeerd en Yarden besteedt veel aandacht aan opleiding en persoonlijke ontwikkeling. Onze Yardeniers zijn professioneel, betrokken en waarde toevoegend. Waarin de basis ligt voor onze merkwaarden Helpend, Inspirerend en Persoonlijker, die zo belangrijk voor onze klanten zijn.

Als enige uitvaartorganisatie in Nederland biedt Yarden een integrale klantbelofte die bestaat uit de domeinen:

 **Publieksvoorlichting**

 **Bewustwording**

 **Verzekeren**

 **Uitvaartzorg**

 **Uitvaartfaciliteiten**

 **Nazorg**

Hieronder leest u hoe Yarden haar brede en unieke klantpropositie realiseert met invulling van de genoemde domeinen.

### Publieksvoorlichting



### Taboe doorbreken

Om een verlies van een dierbare te kunnen dragen, is het van belang dat recht gedaan wordt aan

de laatste wensen van de overledene. Op basis van ervaring en onderzoek weet Yarden dat veel mensen onbekend zijn met hun eigen uitvaart- en afscheidswensen en die van hun dierbaren. Daarom kunnen nabestaanden het extra zwaar hebben met het regelen van de uitvaart. Het kan voor mensen prettig zijn als zij nadenken over hun dood, hierover praten met hun dierbaren en hun wensen vastleggen. Maar is dat voor iedereen zo vanzelfsprekend? Hoewel we leven in een wereld waarin alles bespreekbaar lijkt, moeten we deze vraag toch grotendeels met nee beantwoorden. Er bestaat toch nog steeds een taboe rondom de dood en Yarden wil het taboe graag doorbreken.

Dit doet Yarden onder meer door voorlichting en het initiëren van diverse activiteiten en evenementen. Onze ervaring leert dat goede voorlichting mensen steun biedt. Niet alleen bij de voorbereiding op een overlijden, maar ook bij verwerking van een verlies. Yarden organiseert hiervoor, met hulp van zo'n tweehonderd vrijwilligers, voorlichtings- en bewustwordingsactiviteiten zoals lezingen, film- en theatervoorstellingen en herinneringsbijeenkomsten. Hierbij sluiten wij zoveel mogelijk aan bij actuele onderwerpen en maatschappelijke issues.

### Zelfdoding

In Nederland is zelfdoding een actueel onderwerp. Helaas komt het steeds vaker voor. Per dag maken zo'n vijf mensen een einde aan hun leven. En ook onder jongeren staat suïcide verontrustend hoog op de lijst van doodsoorzaken. Yarden vraagt daarom aandacht voor het maatschappelijke thema zelfdoding. Dit doen wij onder meer met de interactieve bijeenkomst waarin Viktor Staudt zijn eigen verhaal vertelt over zijn poging tot zelfdoding. Hij overleefde, maar verloor beide benen. Zijn verhaal heeft velen aangespoord hulp te zoeken. Toch is het onderwerp zelfdoding nog steeds een taboe. Door het bespreekbaar maken van deze problematiek wil Yarden mensen een eerste aanzet geven richting het vinden van hulp. En ook tijdens het symposium 'Zelfdoding? Praat erover!' dat Vereniging Yarden organiseerde in 2017, is dit thema uitgebreid besproken. Iedereen die persoonlijk of professioneel, direct of indirect, met zelfdoding te maken heeft (gehad), kreeg tijdens verschillende interactieve lezingen handvatten aangereikt. Niet alleen ter preventie: wat zijn signalen om te herkennen dat iemand zelfdoding overweegt? Maar ook ten behoeve van rouwverwer-

### Kengetallen Vereniging Yarden

Met bijna 1 miljoen leden en een historie van meer dan 100 jaar is Vereniging Yarden de een na grootste vereniging van Nederland. Met voorlichting en diverse activiteiten bevordert zij de bewustwording over leven, dood en afscheid. Zo'n 200 actieve leden zijn als vrijwilliger direct betrokken bij de organisatie van landelijke projecten en regionale of lokale bijeenkomsten. Zij zetten zich in om mensen voor, tijdens en na de uitvaart te helpen. In 2017 werden 117 bijeenkomsten en projecten georganiseerd, waar ruim 5.000 bezoekers op afkwamen.

king: hoe gaan nabestaanden ermee om en waar lopen ze tegenaan?

### Afscheidsprijs

Yarden wil met haar dienstverlening zo goed mogelijk aansluiten op de behoeften die leven in de maatschappij en grensverleggende ideeën of initiatieven rondom het levenseinde en het afscheid stimuleren en belonen. Daarom is de Yarden Afscheidsprijs in het leven geroepen. Originele, vernieuwende of taboedoorbrekende ideeën maken iedere twee jaar kans op een prijs. We zijn blij dat we maar liefst 131 inzendingen hebben ontvangen over (praten over) de dood en het afscheid. De Yarden Afscheidsprijs ging in 2017 naar 'Watermethode'. Een manier om overleden pasgeborenen mooi te houden tot de begrafenis of crematie. De publieksprijs was voor 'Luizterverhaal'. Een muzikale versie van de traditionele levensloop, verteld in de laatste fase van iemands leven of op de uitvaart.

Door het jaarlijks toenemende aantal inzendingen en stemmen van het publiek zien we dat de Afscheidsprijs bijdraagt aan ons doel om de dood bespreekbaar te maken. Opvallend waren de vele inzendingen met een product of dienst die een gepersonaliseerd afscheid mogelijk maken. Daarnaast waren er veel inzendingen die kinderen op een laagdrempelige manier bewust maken van dood en rouw met behulp van (interactieve) apps, spelmaterialen en boeken. De betrokkenheid van alle deelnemers is erg inspirerend. Het helpt ons om aan te blijven sluiten op behoeftes in de samenleving en veranderende wensen voor een persoonlijk afscheid.

De klantbelofte van Yarden bestaat uit:

**Publieksvoorlichting**

Bewustwording

Uitvaartverzekeren

Uitvaartzorg

Uitvaartfaciliteiten

Nazorg





## Bestuursverslag

## Bewustwording



## Campagne

Praten over de dood. Het is niet eenvoudig. Maar wat gebeurt er als we wel praten over de dood? Gewoon zomaar, zonder reden? En niet alleen als iemand ernstig ziek is of je net een uitvaart hebt bijgewoond? Dat doen veel mensen liever niet. En toch kan het helpen. Het maakt je bewuster van het feit dat je leeft en het kan helpen om de dood te accepteren. En leven en dood zijn nou eenmaal onlosmakelijk met elkaar verbonden. Bewustwording ligt in het verlengde van voorlichting. Een basis hiervoor is het vastleggen van persoonlijke uitvaartwensen. In onze campagne met Ali Bouhali, beter bekend als Ali B, roepen we mensen op om hun laatste wensen vast te leggen. Adelheid Roosen, wiens persoonlijke verhaal in de vorige campagne werd belicht, heeft het stokje in 2017 overgedragen aan Ali B. Het persoonlijke verhaal van deze rapper, cabaretier en theatermaker staat centraal in de campagne. In een mini-documentaire vertelt Ali dat hij een periode weinig contact had met zijn vader totdat zijn vader ernstig ziek werd. In de ziekenhuisperiode kwamen vader en zoon dichtert tot elkaar doordat ze van alles met elkaar bespraken. Ook de laatste wensen van Ali's vader. Ali B heeft bij het overlijden van zijn vader ervaren hoe belangrijk het is om te weten wat de persoonlijke wensen van een dierbare zijn om op een goede manier afscheid te kunnen nemen. Vanuit deze ervaring draagt hij samen met Yarden graag bij aan het vergroten van de bewustwording dat nadenken en praten over de dood en het afscheid erg belangrijk is voor het verwerken van een verlies.

## Uitvaartwensen

Yarden zal mensen altijd blijven stimuleren om



hun uitvaartwensen vast te leggen. Als mensen het moeilijk vinden om hierover te praten, kunnen onze vrijwillige uitvaartwensenconsulenten daarbij helpen. Zij komen graag bij de mensen thuis om in een vertrouwde sfeer te praten over uitvaartwensen en hen te adviseren over praktische zaken rondom de uitvaart. Vooral bij oudere mensen zien we dat deze gesprekken emotioneel kunnen zijn, maar dat zij hier ook het belang van inzien. Echtparen vinden het prettig om zo van elkaar te weten te komen wat hun wensen zijn. Onze uitvaartwensenconsulenten zijn goed opgeleid en hebben veel ervaring. Zij zijn met recht een van de visitekaartjes van Vereniging Yarden. Wij vinden het belangrijk dat zowel leden als niet-leden van Yarden kosteloos en vrijblijvend gebruik kunnen maken van onze deskundige en vrijwillige uitvaartwensenconsulenten. Ook op onze website kunnen zowel leden als niet-leden van Yarden kosteloos het uitvaartwensenformulier downloaden. In de praktijk blijkt dat er veel behoefte is aan het vastleggen van uitvaartwensen. In 2017 is het formulier bijna 12.000 keer gedownload van de Yarden-website.

## Magazine Verder

In ons magazine *Verder* willen we leden van Vereniging Yarden inspireren met bijzondere verhalen en ideeën en bevorderen we bewustwording over leven, dood en afscheid. We vertellen persoonlijke, ingrijpende, soms taboedoorkbrekende verhalen en vinden het daarbij belangrijk om actueel te zijn. Wat leeft er in de maatschappij? Wat zijn actuele onderwerpen? Hoe kunnen we een kracht- en inspiratiebron zijn? Vragen die we ons continu stellen bij het maken van ons magazine *Verder*. In de hoop dat de verhalen die we delen anderen laten zien hoe belangrijk het is om voorbereid te zijn op het afscheid. Yarden wil hiermee mensen nog meer bewust maken van het leven, leren bewuster te leven en nabestaanden misschien een beetje troost bieden.

## Troost

*Troost* is ook de naam van het nieuwe inspiratie- en trendboekje dat Yarden afgelopen jaar heeft uitgebracht. Hierin brengt Yarden samen met trendwatcher Adjiedj Bakas in kaart welke rouwrituelen en gebruiken bestaan in verschillende culturen. Als toonaangevende uitvaartorganisatie, maar ook in het kader van betekenisvol ondernemen, zijn wij op de hoogte van de trends, gebruiken en rituelen in de huidige samenleving. De uitvaartbranche is

sterk in ontwikkeling en afscheid nemen wordt persoonlijker. Dit boekje schetst een beeld van de vele mogelijkheden die er vandaag de dag op uitvaartgebied zijn en biedt inspiratie en inzicht in de verschillende rituelen en gebruiken. Daarmee verrijken we onze Nederlandse uitvaartcultuur. Het boekje is duurzaam gedrukt op 100% gerecycled papier en al aan vele belangstellenden, kosteloos verstrekt.

## Uitvaartverzekeren



## Terminaal ziek

Hoewel we zien dat de dood steeds meer bespreekbaar wordt, is het voorbereiden van de eigen uitvaart nog altijd een gevoelig onderwerp. Ook praten over terminaal ziek zijn is vaak moeilijk. Veel mensen denken: dat overkomt mij niet. Tegelijkertijd zijn mensen die het overkomen heel kwetsbaar, onzeker en zitten met vragen. Kan ik thuis worden verzorgd? Moet ik naar een verzorgingstehuis of hospice? De overheid trekt zich de laatste jaren steeds verder terug als het gaat om zorg in de laatste levensfase. Mensen krijgen alleen nog specialistische zorg en niet meer de extra zorg die nodig is om thuis te kunnen blijven wonen, zoals huishoudelijke hulp, persoonlijke verzorging en geestelijke bijstand. Mensen moeten meer zelf regelen en dus voor benodigde financiële middelen zorgen. Terminaal zieken willen vaak graag zelf de regie houden en bepalen hoe ze de laatste fase ingaan. Dat is ook de reden dat Yarden de Mijn Laatste Wensen uitvaartverzekering heeft ontwikkeld. Onze uitvaartverzekering heeft een module voor terminale ziekte. Hiermee kunnen terminaal zieken aanspraak maken op een uitkering vóór overlijden, benodigde aanvullende zorg kopen en langer thuis blijven wonen. Wij zien het als onze maatschappelijke taak om producten aan te laten sluiten op de steeds veranderende

behoefte in de samenleving. Mijn Laatste Wensen uitvaartverzekering is een enorm succes en bewijst voor Yarden dat wanneer je vanuit de behoefte van de klant denkt met een maatschappelijke bril op, betekenisvol kunt ondernemen.

## Flexibel

Een verzekering sluit je zomaar af voor vijftig of zestig jaar. In die periode gebeurt er vaak van alles. Je gaat bijvoorbeeld trouwen of krijgt kinderen, gaat verhuizen, verandert van baan of je wordt opa of oma. Waarom zou een verzekering niet mee kunnen veranderen? Met de komst van Mijn Laatste Wensen uitvaartverzekering biedt Yarden een flexibele verzekering die mee 'ademt' op de veranderingen in iemands leven. Het is een verzekering die op ieder gewenst moment kan worden aangepast, met behulp van een 'schuif'. Van 100% naturasom naar 100% kapitaal en ieder andere gewenste tussentijdse combinatie. Ook kan het verzekerd bedrag verhoogd of verlaagd worden en naar keuze wel of niet worden geïndexeerd. Wij bieden onze klanten de mogelijkheid om dit allemaal zelf aan te kunnen passen, op ieder gewenst moment, via de online 'Mijn Omgeving' op [yarden.nl](http://yarden.nl).

## Tijdelijke uitvaartverzekering

In het verslagjaar heeft Yarden het onafhankelijke onderzoeksinstituut *Nibud* gevraagd onderzoek te doen onder consumenten naar kennis en bewustzijn van uitvaartkosten. In de praktijk komen we voorbeelden tegen van nabestaanden die de kosten van een uitvaart niet kunnen voldoen omdat zij geen geld hebben of de overledene niet verzekerd was. We maken ook regelmatig mee dat mensen onderverzekerd zijn, niet weten waarvoor ze verzekerd zijn, schrikken van de kosten of hun wensen niet kunnen betalen. Onderzoek moest duidelijk maken of deze signalen klopten. Hierom en omdat wij de branche hierop willen wijzen vanuit onze verantwoordelijkheid als toonaangevende uitvaartorganisatie, hebben wij dit onafhankelijke onderzoek laten uitvoeren. De groep onbewuste mensen is groter dan gedacht. Niet alleen blijkt dat een kwart van de Nederlanders met een uitvaartverzekering geen idee heeft welk soort verzekering zij hebben. Ook weten zij niet of de verzekering de kosten van hun uitvaart dekt. Daarnaast weet een derde van de mensen in Nederland niet wat de gemiddelde kosten van een uitvaart zijn. De gemiddelde uitvaartkosten

Lees verder op pagina 20



59.197 biertjes

De standaard uitvaart met koffie en cake is aan het verdwijnen. Steeds vaker kiezen nabestaanden voor iets anders. Zo serveerden we in 2017 bij Yarden 59.197 glazen bier.

De klantbelofte van Yarden bestaat uit:

Publieksvoorlichting Bewustwording **Uitvaartverzekeren** Uitvaartzorg Uitvaartfaciliteiten Nazorg



## Iede Hoorn uitvaartverzorgers bij Yarden

De dood is onderdeel van het leven, daar was Iede zich al vroeg van bewust. Na tien jaar in de luchtvaart te hebben gewerkt, gooide hij het roer om en koos voor Yarden. Sinds twee jaar zet hij zich met hart en ziel in om mensen een waardevol afscheid te geven.

“Ik was een jaar of vijftien toen mijn docent levensbeschouwing een excursie naar een uitvaartcentrum organiseerde. Dit onder het mom ‘de dood hoort nu eenmaal bij het leven’. Waar veel klasgenoten het ‘eng’ vonden, wilde ik juist het naadje van de kous weten. Ik vond alles reuze interessant. Maar daar iets mee doen, deed ik niet. Ik ging sociaal pedagogisch werk studeren en belandde vervolgens in de luchtvaart. Tien jaar lang werkte ik daar met plezier, maar toch knaagde er iets. Steeds vaker miste ik het om daadwerkelijk mensen te helpen, te ontzorgen. Alles veranderde zo’n twee jaar geleden, toen ik naar de sportschool fietste. Mijn oog viel per toeval op een groot bord langs de weg waarop stond dat er een nieuw uitvaartcentrum in de buurt werd gebouwd. Mijn gedachten gingen direct naar de schoolexcursie van vroeger waarbij we het uitvaartcentrum bezochten. En hoe fascinerend ik dat vond. Opeens vielen de puzzelstukjes op z’n plek. Ik moest de uitvaartbranche in.”

### Een steentje bijdragen

“Inmiddels werk ik zo’n twee jaar bij Yarden als uitvaartverzorgers. Een schot in de roos: nu kan ik daadwerkelijk mensen ondersteunen. Mijn hoofdvraag bij alles wat ik doe is: hoe kan ik – samen met de nabestaanden én mijn collega’s – ervoor zorgen dat iemand een waardevol afscheid krijgt? Het doet me deugd om daar een steentje aan bij te dragen, hoe klein dat steentje soms ook is. Wat me eveneens aanspreekt, is dat ik in dit werk te maken krijg met verschillende mensen en allerlei culturen. Zo staat de eerste keer dat ik een Surinaamse begrafenis mocht leiden me nog helder voor de geest. Prachtig om een bazuinkoor op de begraafplaats te zien spelen, met dansende mensen om de kist.”

### Authenticiteit als kracht

“Ik geloof er heilig in dat wij bij Yarden betekenis kunnen creëren. Daarbij is belangrijk dat ik niet alleen heel goed luister naar de wensen van klanten, maar bovenal trouw blijf aan mezelf en mijn authenticiteit behoud. Ik probeer me zo goed mogelijk in te leven in de nabestaanden en te zoeken naar het menselijke aspect. Een uitvaart leiden, moet geen kunstje worden. Mijn warmte en oprechte interesse zijn mijn kracht. Daarmee kan ik het verschil maken. En dat hoop ik nog heel lang te mogen doen.”

## Hart voor... “Een waardig afscheid”



## Bestuursverslag

bedragen volgens het CBS zo'n € 7.500, maar mensen schatten de kosten zelf zo'n € 1.500 lager in. Het Nibud adviseert uitvaartverzekeraars om consumenten beter te informeren en de verschillen tussen de soorten verzekeringen duidelijker te benoemen. Daarnaast roept het Nibud op tot simpele, betaalbare verzekeringsproducten, zeker voor meerpersoonshuishoudens met een laag inkomen. Door te luisteren naar dit soort wensen en behoeften die leven in de maatschappij, maakt dat wij onze verzekeringsproducten continu blijven ontwikkelen.

In principe sluit je een uitvaartverzekering af voor het leven. Maar waarom geen tijdelijke uitvaartverzekering? Een verzekering die in de 'dure' periode van het leven een oplossing biedt voor alleenstaanden, samenwonenden en gezinnen. Jonge mensen gaan ervan uit dat ze oud worden en hebben misschien geen zin om een volledige uitvaartverzekering af te sluiten. Ze verwachten in de loop der jaren voldoende te sparen. Toch willen zij vaak iets regelen, risico's afdekken. Je bouwt geen vermogen op, hierdoor is de premie laag en deze vervalt na een bepaalde leeftijd. Overlijdt één van de gezinsleden voor die tijd, dan verzorgt Yarden de uitvaart voor het bedrag dat verzekerd is. Een tussentijdse verzekering is aantrekkelijk voor jonge families tegen minimale kosten. Yarden heeft zich in het verslagjaar beziggehouden met het onderzoeken van de mogelijkheden voor en behoeftes aan een tijdelijke verzekering voor het hele gezin en doet momenteel onderzoek naar de mogelijkheden om dit nieuwe product daadwerkelijk op de markt te brengen.

### Bewust maken van financiële risico's

We maken consumenten er graag van bewust dat het afsluiten van een uitvaartverzekering belangrijk kan zijn en vele voordelen met zich meebrengt. Hierbij sluiten we aan bij *life-events*, de grote gebeurtenissen in een mensenleven, en willen voor hen relevant zijn op het juiste moment. In het verslagjaar heeft Yarden een campagne gedraaid specifiek gericht op woninghuurders. Woninghuurders worden niet gewezen op het regelen van een financiële oplossing in geval van een overlijden. De doelgroep heeft een bepaalde financiële kwetsbaarheid en weet vaak niet wat de financiële gevolgen kunnen zijn. In Nederland huurt 45% van de huishoudens. Huizenkopers sluiten vaak een overlijdensrisicoverzekering af. Veel huurders hebben geen financieel vangnet. In

het verslagjaar hebben we juist deze groep consumenten gericht benaderd met een online campagne om hen bewust te maken van het financiële risico dat ze loopt. Met een uitvaartverzekering kan een huurder de kosten voor de uitvaart bekostigen en daarmee dit financiële risico beperken. In 2017 hebben we online maar liefst 1,3 miljoen unieke personen bereikt. Dit heeft 67.000 clicks opgeleverd naar de landingspagina van Yarden.

### Mijn Yarden

Denken vanuit de klant, op de hoogte zijn van belangrijke momenten in zijn leven en het kennen van de klantreis is nog nooit zo belangrijk geweest. We weten al lang dat klanten hun zaken vaker zelf online willen regelen en digitaal contact zoeken. Webchat en social media zijn steeds meer gebruikte kanalen om met Yarden in contact te zijn. In 2017 zagen we een enorme toename in de digitale klantinteractie. Vooral via webchat. Waar we voorheen alles per post verstuurden, hebben wij in 2017 'Mijn Yarden' geïntroduceerd, een servicegerichte online klantomgeving. Het sluit volledig aan bij een van onze duurzame doelstellingen om minder papier te gebruiken. In 'Mijn Yarden' kunnen klanten hun persoonsgegevens inzien, deze wijzigen en hun huidige verzekering aanpassen. Dit laatste vond voorheen veelal plaats via ons Yarden Contact Center.

Met de komst van de online omgeving 'Mijn Yarden' besparen we tijd en geld. Klanten kunnen zaken met betrekking tot hun uitvaartverzekering voortaan zelf online regelen. Daarnaast is het ook mogelijk voor klanten om hun uitvaartwensen vast te leggen in 'Mijn Yarden' en kunnen zij hier inspiratie op doen voor een uitvaart. Wij zijn continu actief met het optimaliseren van onze digitale kanalen, zodat klanten ons kunnen bereiken op de momenten dat het hen uitkomt. Een digitaal kanaal levert naast gemak en tijds winst voor de klant ook andere voordelen op. En het betekent voor Yarden een hogere servicegraad tegen lagere kosten, wat er uiteindelijk toe bijdraagt dat we de maandpremie laag kunnen houden.

### Efficiëncy

Afgelopen jaar is de migratie van de Yarden-polissen van het oude ICT-systeem naar het nieuwe ICT-systeem Verne succesvol afgerond. Hiermee heeft Yarden afscheid genomen van de systemen Siebel en LeanApps. Met het nieuwe informatie- en communicatieplatform kan tegen lagere kosten

directer en effectiever met klanten en de markt worden gecommuniceerd en kunnen sneller online diensten en producten worden geïntroduceerd. Daarnaast is Verne uitermate geschikt als basis voor de persoonlijke digitale omgeving 'Mijn Yarden'. Hierin kan de verzekeringnemer zelf zijn verzekeringen bekijken en zo nodig aanpassen. Verne is een makkelijk werkend systeem en zo ingericht dat we sneller kunnen voldoen aan de wensen van de organisatie en onze klanten.

### Persoonlijk advies

De online distributie van uitvaartverzekeringen neemt nog ieder jaar toe. Yarden biedt het grootste deel van haar verzekeringen online aan en naar verwachting wordt dit alleen maar groter. Desondanks zien we een grote groep consumenten die behoefte heeft aan persoonlijk advies.

Sinds uitvaartverzekeringen wettelijk zijn bestempeld als complex product, mag Yarden geen advies geven zonder advieskosten in rekening te brengen. Consumenten kunnen bij Yarden advies inwinnen bij een van onze accountmanagers en via assurantietussenpersonen. Voor de assurantietussenpersonen waar wij mee samenwerken is in 2017 een nieuwe adviesapplicatie ontworpen, 'Yarden Pro/Advies'. Intermediairs kunnen met deze app veel zaken rondom de uitvaart in een keer heel makkelijk regelen voor hun klanten. Zij kunnen direct het advies volledig digitaal verwerken, een (digitaal) adviesrapport genereren en de advieskosten laten betalen. Bovendien kunnen zij voor hun klanten een uitvaartverzekering bij Yarden aanvragen en het aanvraagformulier gelijk digitaal laten ondertekenen. Doordat al deze functionaliteiten zijn geïntegreerd in één app levert dit een forse tijdsbesparing op. Bovendien is de app kosteloos te gebruiken door intermediairs met een samenwerkingsovereenkomst met Yarden. Met de Yarden Pro/Advies-app hebben intermediairs een handige tool in handen waarmee zij hun klanten kunnen informeren en adviseren over uitvaartverzekeringen en -kosten, op basis van uitvaartwensen, gezinssamenstelling en financiële mogelijkheden. Zo dragen ze bij aan het vergroten van het bewustzijn van mensen in Nederland over de kosten van een uitvaart en de verzekeringsmogelijkheden. Onze assurantietussenpersonen zijn een belangrijk distributiekanaal voor Yarden en vervullen voor ons een uitstekende, onmisbare rol.

### Kengetallen Yarden Uitvaartverzekeringen n.v.

Met het succes van Mijn Laatste Wensen uitvaartverzekering steeg de premieomzet met meer dan 4,4% tot € 75,3 miljoen. De Mijn Laatste Wensen uitvaartverzekering voorziet in een grote behoefte, wat duidelijk blijkt uit het groeiend aantal afgesloten verzekeringen. De focus van het verzekeringsbedrijf ligt op de realisatie van een gepersonaliseerde aanbod met een hoge klanttevredenheid. Het verzekerd bedrag steeg in 2017. De solvabiliteitsratio (Solvency II) bedroeg in 2017 120%.

## Uitvaartzorg



### Nagedachtenis

De uitvaartbranche is voortdurend in ontwikkeling en dat stimuleren wij graag. We zien nieuwe nagedachtenisvormen in de vorm van sieraden en tatoeages en andere bijzondere uitingen die we voorheen niet zagen. Een van de grootste trends van de afgelopen jaren is misschien wel de duurzame uitvaart. Steeds meer mensen gaan voor een groene invulling van hun begrafenis of crematie. Natuurbegraafplaatsen zijn in opkomst, je kunt kiezen voor een milieuvriendelijke kist, alternatief rouwvervoer zoals een fiets of elektrische rouwauto en biologisch eten na de dienst. De maatschappij verandert en Yarden verandert mee door in te spelen op deze nieuwe behoeften. Als toonaangevende uitvaartorganisatie lopen wij hierin voorop, wij borduren voort op trends en maken deze graag mogelijk vanuit onze kijk op betekenisvol ondernemen.

## 261.296 bitterballen & -garnituur

Hoewel de cake nog steeds het meest gereserveerde hapje is bij een uitvaart, wordt steeds vaker gekozen voor alternatieven. Bij Yarden serveerden we in 2017 zo'n 261.296 bitterballen.

De klantbelofte van Yarden bestaat uit:

Publieksvoorlichting Bewustwording Uitvaartverzekeren Uitvaartzorg Uitvaartfaciliteiten Nazorg



## Bestuursverslag

### Duurzame uitvaart

Op dit moment kun je in Nederland alleen begraven of gecremeerd worden. Resomeren, ook wel hydrolyse genoemd, is een duurzame vorm van lijkbezorging. Deze methode lijkt op het natuurlijke proces dat na begraving plaatsvindt, maar dan versneld. Het is een moderne manier waarbij een lichaam in drie uur wordt ontbonden. Na resomatie blijft alleen een klein beetje poeder over van het lichaam. In Nederland is resomeren nog niet mogelijk. Echter drie op de tien mensen in Nederland overwegen resomeren voor de eigen uitvaart, als dat mogelijk wordt. Het milieuvriendelijke karakter is hiervoor de belangrijkste reden. Yarden ziet resomeren als een duurzaam alternatief naast de bestaande uitvaartmethoden. In het verslagjaar heeft Yarden de lobby in politiek Den Haag rondom resomeren voortgezet. Want als voorvechter van keuzevrijheid hopen wij dat door een wetswijziging deze innovatieve uitvaartvorm mogelijk wordt. De geschiedenis van Vereniging Yarden herhaalt zich. Bijna honderd jaar geleden, in 1919, werd de Arbeiders Vereniging Voor Lijkverbranding (AVVL) opgericht, de voorloper van Yarden. In 1919 was cremieren kostbaar en verboden. Ondanks dat het voor onze leden tot 1955 ook verboden was om te cremieren, werd het voor onze leden wel financieel mogelijk. Mede dankzij een betaalbare verzekering. 100 jaar later zetten wij ons weer in om een nieuwe manier van lijkbezorging mogelijk te maken, nu in de vorm van resomeren. Iedereen heeft tenslotte recht op een afscheid zoals hij of zij wenst.

### Vertrouwen is een grote eer

Met de verzorging van een uitvaart wordt de dienstverlening van Yarden het meest concreet. De afgelopen decennia is het vak van uitvaartverzorger enorm veranderd. Tegenwoordig staan de wensen van de overledene en nabestaanden veel meer centraal dan vroeger. Deze wensen zijn het uitgangspunt voor de uitvaartverzorger bij de organisatie van een uitvaart. Betekent een goed afscheid voor iedereen hetzelfde? Absoluut niet. En wat is dan een goed afscheid? Ook dat vult iedereen weer anders in. Uitvaartwensen lopen uiteen; we leven immers in een samenleving met veel verschillende gebruiken, gewoonten en culturen. Niemand is hetzelfde, afscheid nemen betekent voor iedereen iets anders en liefde spreekt vele talen. Wij vinden dan ook dat elk mens een

betekenisvol en persoonlijk afscheid verdient. En dus vormt kennis van en ervaring met verschillende uitvaarten, religies, culturen, gebruiken en gewoonten de basis. Rooms-katholiek, islamitisch, protestants-christelijk of joods: elke religie heeft zijn eigen gebruiken en rituelen die bij de dood horen. Voor een uitvaart waarbij een rituele bewassing gebruikelijk is, kunnen onze uitvaartverzorgers wasruimtes aanbieden die voldoen aan alle eisen. Onze uitvaartverzorgers inspireren door de verhalen van mooie, bijzondere uitvaarten die zij hebben verzorgd om de uitvaart zo passend mogelijk te maken.

De directe betrokkenheid van de familie bij een uitvaart is groot. Jaren geleden was dit veel minder. Tegenwoordig beseffen mensen steeds meer dat dit het laatste is wat nog voor de overledene gedaan kan worden. Dit betekent dat de rol van uitvaartverzorger verandert. Het vergt veel kennis en flexibiliteit om de uitvaart perfect en naar tevredenheid van de nabestaanden uit te voeren.

Onze medewerkers van Zorg en Vervoer kunnen ondersteunen bij het verzorgen van het lichaam van de overledene. Of zij nemen de gehele uitvaartzorg over. Yarden-medewerkers zijn zeer vakbekwaam waar het gaat om deze vorm van verzorging. En dit doen zij met een enorme passie en toewijding. Het vak van uitvaartverzorger is specialistisch en impactvol, maar geeft ook voldoening. Het is iedere keer weer bijzonder dat onze medewerkers op een kwetsbaar moment in het leven van een ander zo'n belangrijke rol mogen spelen. Het vertrouwen dat de familie op zo'n moment geeft en heeft in onze uitvaartverzorgers en andere betrokken vrijwilligers en medewerkers, is voor Yarden een grote eer.

### Vakbekwaam

Yarden besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van haar medewerkers. Om de vakbekwaamheid van uitvaartverzorgers te borgen, is in het verslagjaar het Register voor Gecertificeerde Uitvaartverzorger in het leven geroepen door branchevereniging *Gecertificeerde Nederlandse Uitvaartondernemingen (BGNU)*. Het Register is een onderdeel van *Stichting Keurmerk Uitvaartzorg (SKU)*. BGNU hanteert strenge criteria op het gebied van kwaliteit. Yarden staat voor professionele en kwalitatieve dienstverlening in de uitvaartverzorging. Dit wordt onderstreept door een onafhankelijk keurmerk Uitvaartzorg. Een garantie

voor deskundigheid, betrouwbaarheid en transparantie. Wij vinden het zeer belangrijk dat we onze klanten deze garantie kunnen bieden.

In het verslagjaar zijn de eerste Yarden-uitvaartverzorgers opgenomen in het SKU-register. Zij dragen nu officieel de titel Register Uitvaartverzorger (RU). Dat we werken met specialisten die onderdeel uitmaken van een professionele organisatie blijkt uit het feit dat de Yarden-dienstverlening in 2017 door klanten en leden beoordeeld is met een 9,3.

### Kengetallen Yarden Uitvaartzorg inclusief deelnemingen

Met de verzorging van een uitvaart wordt de dienstverlening van Yarden het meest concreet. In 2017 hebben onze leden en klanten de Yarden-dienstverlening opnieuw gewaardeerd met een 9+. De lokale zichtbaarheid van Yarden is in Maastricht en de zuidelijke regio vanaf april verder vergroot als gevolg van een fusie met Sassen/Dielemans B.V. uit Maastricht. In het verslagjaar zijn de eerste Yarden uitvaartverzorgers opgenomen in het SKU-register. Zij dragen nu officieel de titel Register Uitvaartverzorger (RU). In 2017 verzorgde Yarden Uitvaartzorg 13.129 uitvaarten (2016: 13.430). Yarden Uitvaartzorg heeft in 2017 een ledenvoordeel verleend van in totaal € 8 miljoen. Het resultaat voor belasting bedroeg over 2017 € 1,5 miljoen (2016: € 2,5 miljoen).

### Omgaan met veranderingen

Yarden heeft de afgelopen jaren enorme ontwikkelingen doorgemaakt op veel verschillende terreinen. Een daarvan was het centraal regelen van de afdeling Zorg en Vervoer in 2016. Met het idee onze medewerkers effectiever in te zetten en ons wagenpark beter te benutten. In 2017 bleek dat deze verandering ons niet helemaal bracht waar we op hoopten. Dit heeft ertoe geleid dat we wederom decentraal zijn gaan werken waar het gaat om Zorg en Vervoer. Toch hebben we een kwaliteitsslag gemaakt in onze dienstverlening. En die kwaliteitsverbetering hadden we niet kunnen bereiken als we niet eerst hadden gecentraliseerd. Het is niet makkelijk om zo'n verandering terug te draaien. Het vergde veel flexibiliteit, inlevingsvermogen en begrip van de betreffende

medewerkers. Maar door weer decentraal te werken, combineren we het beste van twee werelden en uiteindelijk doen wij dit in het belang van onze klant. Als 9+-organisatie staat de kwaliteit van onze dienstverlening voorop.

## Uitvaartfaciliteiten



### Landelijk opereren

Yarden streeft naar landelijke dekking. Dit realiseren wij onder meer met de bouw van nieuwe yardenhuizen en door samenwerkingen met andere uitvaartorganisaties in de gebieden waar Yarden minder sterk vertegenwoordigd is. In het verslagjaar heeft Yarden 50% van de aandelen verworven van Sassen/Dielemans B.V. in Maastricht. Sassen/Dielemans heeft als uitvaartorganisatie naast veel kennis van de uitvaartmarkt rondom Maastricht ook drie strategisch gelegen uitvaartlocaties. Deze sterke positie en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening is voor Yarden erg belangrijk in relatie tot de bouw van het nieuwe yardenhuis in Meerssen bij Maastricht. De plannen hiervoor in het monumentale pand De Weerterhof zijn in een vergevorderd stadium; de start van de bouw wordt verwacht in de loop van 2018. De verwerving van het belang in Sassen/Dielemans en de bouw van De Weerterhof versterkt onze concurrentiepositie in Limburg.

### Duurzaam bouwen

Ook in het noorden van ons land heeft Yarden haar locaties uitgebreid met een nieuw crematorium en uitvaartcentrum. Halverwege 2017 is yardenhuis Zevenberg in Fluitenberg (gemeente Hoogeveen) officieel geopend. Zowel bij de bouw als verbouw van locaties voert Yarden, als onderdeel van betekenisvol ondernemen, een duurzaamheidsbeleid.

471.776 glazen frisdrank



Steeds vaker kiezen nabestaanden voor iets anders dan koffie of thee. Zo serveerden we in 2017 bij Yarden 471.776 glazen frisdrank.

De klantbelofte van Yarden bestaat uit:

Publieksvoorlichting Bewustwording Uitvaartverzekeren Uitvaartzorg Uitvaartfaciliteiten Nazorg



## Bestuursverslag

Het uitgangspunt is om ons milieu zo min mogelijk of zelfs helemaal niet te belasten. De komende jaren zal dit steeds nadrukkelijker worden opgenomen in de programma's van eisen. Een mooi praktijkvoorbeeld hiervan is yardenhuis Zevenberg. Bij de bouw is er alles aan gedaan om het pand zo energiezuinig en milieuvriendelijk mogelijk te maken. Er hangen ledlampen, alle ruimtes zijn optimaal geïsoleerd en schakelaars zorgen dat het licht niet onnodig brandt. Er is zo min mogelijk geslept met bouwmaterialen; deze komen vooral uit de eigen regio. Bijzonder is dat de restwarmte van de crematieoven wordt opgevangen en hergebruikt voor de verwarming van het pand. Zonnepanelen op het dak leveren groene stroom. Pas als het drie graden of kouder wordt, wordt het yardenhuis bijverwarmd met een cv-installatie op gas. Het ontwerp van het gebouw is geïnspireerd op het Drentse landschap. Door de grijswit geschakeerde stenen doet het gebouw denken aan de bast van een berkenstam, de verschillende ruimtes ademen de sfeer van het landschap. De grote raampartijen verbinden binnen met buiten zodat het geheel mooi in elkaar overvloeit. Yarden wil een voortrekkersrol vervullen waar het gaat om duurzaamheid. En om die reden maken wij ons hard voor de ontwikkeling van minder milieubelastende crematietechnieken. Zoals een crematie met behulp van een elektrische oven in plaats van een gasoven. Wij verwachten dit in de nabije toekomst te realiseren.

### Bouwen aan de toekomst

De voorbereidingen die getroffen waren om de constructiefouten te herstellen in de aula van ons crematorium in Haarlem hebben nog niet geleid tot een duurzame oplossing. Gezien de ernst van de door vocht aangetaste houten constructie is in het verslagjaar zelfs overwogen om het pand te slopen en nieuw te bouwen. In overleg met de architect wordt nu onderzocht of reparatie toch tot de mogelijkheden behoort. Tot die tijd blijft de aula om veiligheidsredenen voor het publiek gesloten. De overige functionaliteiten voor uitvaartplechtigheden en crematies blijven gelukkig beschikbaar.

De nieuwbouw van Uitvaartcentrum Nieuw Eyken-duynen in Den Haag heeft in het verslagjaar verdere vertraging opgelopen doordat op last van de gemeente eerst uitgebreid archeologisch bodemonderzoek moest plaatsvinden. In het laatste kwartaal van 2017 heeft dit onderzoek uitgewezen dat er geen belemmeringen zijn zodat de bouw in

2018 zal kunnen aanvangen. Door de opgelopen vertragingen zijn de eerder begrote bouwkosten, als gevolg van de huidige krapte in de bouw, substantieel toegenomen.

### Multiculti-functioneel

In 2017 zijn ook de laatste voorbereidingen getroffen voor de bouw van een multicultureel uitvaartcentrum in Amsterdam-Zuidoost: yardenhuis Amsterdam-Zuidoost. De ontwikkeling hiervan heeft grote vertraging opgelopen vanwege een fietspad dat moest worden verlegd en de verplaatsing van databekabeling van een grote financiële instelling. Helaas blijken dit soort aanbestedingsprojecten enorm veel tijd te kosten. Inmiddels is de bouw van dit prachtige nieuwe uitvaartcentrum van start gegaan. In Amsterdam-Zuidoost wonen maar liefst 160 verschillende nationaliteiten met evenveel verschillende uitvaartrituelen en -wensen. Met de komst van dit nieuwe yardenhuis bouwt Yarden een plek waar iedereen in zijn of haar eigen geloofsovertuiging en of rituelen gefaciliteerd wordt bij het afscheid nemen van een dierbare. Iedere cultuur en geloofsovertuiging stelt haar eigen eisen aan de faciliteiten van een uitvaartcentrum. Yarden heeft hier met veel toewijding op ingespeeld door het gebouw te ontwerpen in nauwe samenwerking met inwoners van Zuidoost.

We zijn in gesprek gegaan om te onderzoeken wat de wensen en achtergronden zijn van de verschillende culturen, religies en gemeenschappen. We ontmoetten onder andere Surinaamse, Hindoeïstische en Javaanse mensen, Creolen, Antillianen, Turken, Chinezen, Algerijnen en Ghanezen. Op basis van CBS-cijfers zijn groepen samengesteld. Van die groepen zijn de behoeften vastgelegd, de rouwrituelen en de wijze van afscheid nemen. Yarden heeft al die wensen geïnventariseerd en als een programma van eisen aan de architect overlegd. De eerste ontwerpen zijn vervolgens weer gedeeld: Wat vindt u? Is er een extra gebedsruimte nodig? Is de familiekamer groot genoeg? Om uiteindelijk tot een ontwerp te komen dat zowel voldoet aan multiculturele als functionele eisen. Het heeft ons bijvoorbeeld het inzicht gegeven vooral te werken met kleur in de verwijzing naar verschillende ruimtes met het oog op het relatief hoge aantal mensen die de Nederlandse taal niet goed machtig zijn in Zuidoost. En dat kleuren ook symbool kunnen staan voor rouw in verschillende culturen. Met verlichting kunnen die kleuren steeds aange-

past worden. Het zijn vaak de kleine dingen die het verschil maken. Zo komen er meerdere keukens met de juiste afzuigsystemen voor geurige gerechten uit de Antilliaanse en Surinaamse cultuur, toiletten die ruimte bieden voor grote gewaden en omvangrijke hoofddekens van bijvoorbeeld Ghanese vrouwen en een geluidsinstallatie die afgestemd kan worden op zowel ingetogen als uitbundige diensten.

Nabestaanden kunnen de overledene naar eigen inzicht verzorgen of bewassen en zich terugtrekken in een eigen (gebeds)ruimte. Daarnaast wordt live streaming mogelijk voor familie in het buitenland. Het centrum zal 24/7 toegankelijk zijn, zodat eventuele uitloop van uitvaarten makkelijk ingepland kan worden. Meerdere kleine ruimtes maken dat op een intieme wijze afscheid genomen kan worden, terwijl er ook een zaal is met een capaciteit van vierhonderd bezoekers voor grotere uitvaarten. Kortom, een plek waar iedereen zich welkom kan voelen en waar we een goed afscheid letterlijk voor iedereen bereikbaar maken.

### Van crematorium naar yardenhuis

Met de *Afscheidsmontor* probeert Yarden zo goed mogelijk inzicht te verkrijgen in maatschappelijke ontwikkelingen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door marktonderzoeksbureau *PanelWizard*. Uit de *Afscheidsmontor* van 2017 blijkt dat bij 65+'ers grote behoefte is aan een ontmoetingsplek in de buurt. Om samen deel te nemen aan activiteiten of elkaar gewoon even te spreken bij een kopje koffie of thee. In het verslagjaar hebben wij een deel van onze crematoria getransformeerd naar yardenhuizen. Het woord crematorium dekt al lang de lading niet meer. Yarden heeft de functie van het gebouw uitgebreid met de mogelijkheid voor opbaringen in 24-uurskamers en condoleancebijeenkomsten. Waarom zouden we overledenen eerst vervoeren naar een uitvaartcentrum? En vervolgens naar een crematorium? Yarden vindt dit een inbreuk op de rust en bovendien vanuit milieuoogpunt niet meer wenselijk. In bijna al onze crematoria is het nu mogelijk om overledenen te laten verzorgen en opbaren. We zien dat we ook hiermee een trend hebben gezet. Dit initiatief wordt inmiddels door collega's uit de branche overgenomen.

Wij zijn van mening dat de functie van het gebouw moet meeveranderen met de tijd. Onze Yarden-locaties hebben zoveel meer te bieden. In onze

yardenhuizen hebben nabestaanden de beschikking over verschillende faciliteiten. We hebben afscheidskamers, een bar of restaurant, we bieden de mogelijkheid om films te tonen en gasten kunnen gebruik maken van onze geluidsinstallaties. En er is een mooie tuin, omgeving of prachtig uitzicht. Bovendien zijn onze locaties geheel ingericht volgens het zogenaamde *feeling environment*-concept. Hiermee wordt een aangename sfeer gecreëerd. Kleuren, geuren, materialen, geluiden en beelden sluiten aan op de emoties die bezoekers ervaren.

Met de naamswijziging naar yardenhuis kiest Yarden voor een ruimere functie en een andere rol van haar crematoria en uitvaartcentra in de samenleving. In het yardenhuis zijn mensen een leven lang, vanaf geboorte tot de dood, welkom. Voor een persoonlijk afscheid, om te herinneren en elkaar te ontmoeten tijdens bijeenkomsten in de verschillende ruimtes van de locatie. Zoals lezingen, bridgeavonden, kookworkshops, vergaderingen en exposities. Daarmee vervult het yardenhuis een unieke maatschappelijke functie binnen de regio: een buurthuis dat mensen ook verder helpt met een goed afscheid.

Onze locaties beschikken ook over ruimtes die zeer geschikt zijn voor de organisatie van andere activiteiten. Misschien in de toekomst zelfs voor kinderopvang of een trouwpartij. Onze yardenhuizen zijn zo ingericht dat afscheid en (be)leven prima samengaan. De komende jaren zullen we onderzoeken welke functionaliteiten onze locaties nog meer kunnen krijgen, afhankelijk van de mogelijkheden van het gebouw en de behoefte van onze klanten, leden en buurtgenoten.

### Kleding voor het goede doel

De nationale goededoelenorganisatie die Yarden steunt, is *Leger des Heils Reshare*. Het *Leger des Heils* zamelt kleding in voor mensen in nood. Yarden draagt hier graag een steentje aan bij. Nabestaanden blijven vaak achter met kleding van de overledene en vinden het soms moeilijk om daarvan afstand te doen. Op alle Yarden-locaties staan inzamelboxen van *Leger des Heils Reshare*. Hier kunnen nabestaanden kleding doneren. Wij hopen hiermee dit afscheidproces voor hen dragelijker te maken. Ook proberen we zo de gang naar onze yardenhuizen laagdrempelig te maken. Ingezamelde kleding wordt opnieuw gedragen door mensen die het hard nodig hebben. In de tweedehands kledingwinkels van *Leger des Heils*



**24.678 zoetarrangementen**

Iets lekkers bij koffie en thee... Behalve het traditionele plakje cake serveerden we 24.678 andere zoete snacks als taart, chocolade en koekjes.

De klantbelofte van Yarden bestaat uit:

Publieksvoorlichting Bewustwording Uitvaartverzekeren Uitvaartzorg Uitvaartfaciliteiten Nazorg



**Bestuursverslag**

ReShare kunnen zij gratis kleding krijgen. Ook wordt een deel verkocht. Met de opbrengst steunt het *Leger des Heils* tienermoeders, jeugdzorg en daklozen. Zij bieden door kledinginzameling ook bijna 200 werkplaatsen aan mensen die aan de zijlijn staan van onze maatschappij. In totaal is de opbrengst van onze kledinginzameling in 2017 3.500 kilo kleding waarmee we 1.092 mensen hebben kunnen helpen. Landelijk is een stijgende lijn waar te nemen. Ter vergelijking: in 2016 hebben we in totaal 1.500 kilo kleding opgehaald.

**Amref Flying Doctors**

Internationaal steunt Yarden *Amref Flying Doctors*. *Amref Flying Doctors* werkt aan een betere gezondheid van kwetsbare mensen in Afrika. Want wie gezond is, kan beter in zijn levensonderhoud voorzien. Bij Yarden blijven we ons inspannen voor dit goede doel. Elke vestiging, afdeling of medewerker is ieder jaar vrij om zelf een activiteit te bedenken en hiermee geld in te zamelen voor *Amref*. Ook in 2017 zijn er weer inspirerende initiatieven geweest. Zo organiseerden we een concert in yardenhuis Goutum, een 'autowasstraat' voor collega's en ontwikkelde we een speciale *Amref*-chocoladereep.

De directievoorzitter van Yarden fietste mee met de AfricaClassic. Zes dagen mountainbiken over heuvelachtig terrein, langs Masai-dorpen en wildlife. Vierhonderd kilometer fietsen voor het goede doel. Met het geld dat gezamenlijk is opgehaald steunt Yarden het Jibu-programma van *Amref*. Jibu, 'antwoord' in het Swahili, is een onderwijs-

en kennisapp voor verpleeg- en verloskundigen in Kenia, Tanzania en Oeganda. De samenwerking die Yarden met zowel *Leger des Heils Reshare* als *Amref Flying Doctors* heeft opgezet, is inmiddels uitgegroeid tot een duurzame relatie waar wij trots op zijn.

**Nazorg****Verder na een afscheid**

Niet iedereen gaat op dezelfde manier om met verlies: rouwen is niet voor iedereen hetzelfde. Maar rouw begint voor veel nabestaanden pas na de uitvaart. Juist als de aandacht van anderen en de grootste drukte voorbij zijn, is het verlies extra voelbaar. Onze vrijwilligers, gespecialiseerd in nazorg, bieden steun bij dit verdriet. Zij hebben veel ervaring met het voeren van gesprekken en het begeleiden van mensen in zo'n situatie. Bovendien helpen zij nabestaanden te onderzoeken of eventuele professionele hulp nodig is of helpen hen voorzichtig de draad weer op te pakken. Dit doen zij vanuit hun hart en met passie voor hun werk. Samen met verschillende professionele partners, zoals het *Leger des Heils Reshare*, *Humanitas*, *Stresswise* en de *Opzegdienst en Ontzorgd Verhuizen*. Zij bieden emotionele of juist praktische hulp. Door bijvoorbeeld te helpen bij het opruimen van de kleding van de overledene, het leegruimen van een huis, bij administratieve zaken of het bieden een training mindfulness om te leren ontspannen in een vaak stressvolle tijd.

**Praten over verlies**

Verlies kent meer vormen dan alleen een overlijden: verlies van gezondheid, werk, een relatie of droom. Vaak vinden mensen het moeilijk om hierover te praten. Zij willen hun nabije omgeving niet altijd tot last zijn. *Humanitas* en Yarden hebben in dit kader de chat *Pratenoververlies.nl* opgericht.

**Kengetallen Yarden Uitvaartfaciliteiten geconsolideerd**

Yarden streeft naar landelijke dekking. Dit realiseren wij onder meer met de bouw van nieuwe yardenhuizen en door samenwerkingen met andere uitvaartorganisaties in de gebieden waar Yarden minder sterk vertegenwoordigd is. Het aantal crematies in Nederland nam toe met 2.577. Dit als gevolg van een toename van het aantal overledenen. In totaal zijn er in 2017 96.688 crematies uitgevoerd (2016: 94.111). Het landelijke crematiepercentage kwam uit op 64,4% (2016: 63,2%). Yarden Uitvaartfaciliteiten verzorgde in 2017 27.274 crematies (2016: 27.963). Het resultaat voor belasting bedroeg over 2017 € 4,1 miljoen (2016: € 2,8 miljoen).

Wij bundelen hiermee onze kennis op het gebied van verlies en rouw en bieden zo diensten ook online aan. Mensen die er behoefte aan hebben, kunnen via deze chat met één van de vrijwilligers van *Humanitas* praten. *Pratenoververlies.nl* is er voor iedereen, ongeacht leeftijd en achtergrond. Een chat van mens tot mens, anoniem en vertrouwelijk. Om het hart te luchten of voor vragen. *Pratenoververlies.nl* is zeven dagen per week, 365 dagen per jaar open van 16.00 tot 22.00 uur.

**Hulp ná de uitvaart**

Op het domein nazorg biedt Vereniging Yarden al jaren gespecialiseerde en hoogwaardige dienstverlening afgestemd op de behoefte van onze leden. Wij proberen deze vorm van nazorg ieder jaar weer naar een hoger niveau te tillen en te optimaliseren om zo te blijven voldoen aan de behoeftes in de samenleving. In 2017 heeft Yarden een werkgroep van medewerkers en vrijwilligers opgericht om de nazorg aan te laten sluiten zodat deze van toegevoegde waarde is op de totale dienstverlening. Vrijwilligers kunnen een luisterend oor bieden aan hen die daar behoefte aan hebben en doorverwijzen naar diverse professionele partners in rouw- en verliesbegeleiding. Nazorgconsulenten van Vereniging Yarden zijn met zorg geselecteerd en hebben veel ervaring met deze begeleiding en het voeren van gesprekken.

**Vier het leven**

Naast de vele bewustwordings- en voorlichtingsactiviteiten die Vereniging Yarden door het jaar heen op de verschillende Yarden-locaties verzorgt, organiseren we ook herinneringsbijeenkomsten. Bij Yarden merken wij dat er behoefte is om na een afscheid een dierbare blijvend te herdenken. Muziek roept vaak herinneringen op aan een overleden vriend of familielid. In 2017 organiseerde Yarden daarom rondom Moeder- en Vaderdag muzikale herinneringsconcerten met operazangers De 3 Baritons en zangeres Ruth Jacott. Het thema was 'Vier het leven'. Concerten met een lach en een traan. Er was ruimte voor verdriet en plezier. Maar vooral voor de herinnering. De hartverwarmende reacties van de bezoekers bevestigden dat deze activiteiten bijdragen aan niet alleen het omgaan met het verlies maar ook aan de gedachte dat het leven gevierd moet worden. Onze herinneringsbijeenkomsten blijken ook bij te dragen in de behoefte van lotgenoten om elkaar te ontmoeten en om verdriet en ervaringen te delen.

**Dé afscheidsspecialist in de branche**

Het aantal uitvaartbedrijven is in de afgelopen tien jaar bijna verdubbeld. De branche is inmiddels goed voor een omzet van 1,15 miljard euro. De van oudsher stabiele uitvaartbranche heeft te maken met een toenemende dynamiek. Veranderende klantvoorkeuren, nieuwe technologische mogelijkheden, duurzame initiatieven en met het groeiende aantal nieuwe toetreders is ondernemen in de uitvaartbranche nog uitdagender geworden. Onder de nieuwe uitvaartondernemers zijn ook veel budgetbedrijven en prijsvechters gestart die goedkoop begraven en cremieren aanbieden. Echter de kwalitatief hoogstaande dienstverlening van Yarden is niet te vergelijken met die van prijsvechters. Nieuwe aanbieders denken dat klanten voor de laagste prijs gaan, terwijl klanten zelf anders aangeven. Hier geldt: wanneer het over kosten gaat, is prijs belangrijk. Wanneer het over toegevoegde waarde gaat, is prijs ondergeschikt. En dat zien wij ook in de praktijk waar het gaat om de prijs-kwaliteitverhouding. Uit onderzoek blijkt dat verreweg de meeste uitvaartondernemers (73%) merken dat klanten wel willen weten waar zij aan toe zijn qua kosten, maar dat het niet de belangrijkste beslisfactor is (bron: *Uitvaartbranche monitor 2016*). Als toonaangevende organisatie in de branche bieden wij onze klanten het best denkbare afscheid. Kwaliteit staat voorop. Klanten kunnen rekenen op een bevoegen inzet, uiterste betrokkenheid en warme, persoonlijke aandacht. Daarom profileren wij ons als dé afscheidsspecialist van Nederland.

**Onze lat ligt hoog**

Helpend, Inspirerend en Persoonlijker zijn de merkwaaarden die Yarden typeren. Dat dit niet kan zonder enthousiaste en gemotiveerde medewerkers en vrijwilligers (Yardeniers), realiseert de directie zich iedere dag weer. Het zijn immers onze Yardeniers die vorm en inhoud geven aan onze dienstverlening. En daarvoor geldt dat zij de ruimte moeten hebben om hun vak tot in de perfectie uit te oefenen. Iets wat de Yarden-directie met groot vertrouwen ook geeft. Voor de zesde keer op rij heeft Yarden het certificaat Top Employer of the Year gekregen. Dit certificaat wordt uitgereikt aan organisaties die naast uitstekende arbeidsvoorwaarden ook ondersteuning geven aan de ontwikkeling van medewerkers en talent op alle niveaus binnen een organisatie. Yarden besteedt minimaal drie procent van de

Lees verder op pagina 30

**nummer 1**

De rode roos stond ook in 2017 nog altijd in de top 10 van de meest gekozen bloemen tijdens een uitvaart.

De klantbelofte van Yarden bestaat uit:

Publieksvoorlichting Bewustwording Uitvaartverzekeren Uitvaartzorg Uitvaartfaciliteiten Nazorg



# Hart voor... “Een duurzame uitvaarkist”

## Marieke Havermans, bedenker & eigenaar van *Onora*-uitvaarkisten

**Een verschil maken: Marieke doet dat met haar *Onora*-kisten. Dit zijn de eerste volledig ecologische uitvaarkisten ter wereld.**

“Duurzaamheid is altijd mijn grote passie geweest. Jarenlang heb ik als innovatiemanager bij een grote multinational gewerkt waar ik me bezighield met het ontwikkelen van duurzame verpakkingsmaterialen. Ik kijk altijd hoe iets ontworpen is en hoe dat nog beter en milieuvriendelijker kan. Daar betrapte ik mezelf ook op toen mijn schoonmoeder acht jaar geleden na een kort ziekbed overleed. Tijdens haar uitvaart zat ik continu tegen haar kist aan te kijken. Die had een ontzettende strakke, kille vorm en uitstraling. En was zó niet passend bij de lieve, warme en gezellige vrouw die mijn schoonmoeder was. Beroepsmatig gingen er in mijn hoofd allerlei radartjes lopen. Kon dat niet anders?”

### Primeur

“Die gedachte liet me maar niet los. Zodoende besloot ik me in de wondere wereld van uitvaarkisten te verdiepen. Ik schrok toen ik erachter kwam hoe milieubelastend de gemiddelde kist is. Dat moest anders. En dus zegde ik mijn baan op en besloot een ecologische uitvaarkist te ontwerpen én te produceren. Mensen hebben me veelvuldig voor gek ver-

klaard, maar ik zette door. Met resultaat: na drie jaar ontwikkeling ben ik in 2016 met de eerste *Onora*-kisten op de markt gekomen. Alle gebruikte materialen zijn duurzaam en biologisch afbreekbaar. Zo composteren de kisten zonder schade in de grond. Ook het design hebben we flink aangepakt: elke kist is stijlvol en modern vormgegeven met vloeiende lijnen en afgeronde hoeken. Iets wat ik erg belangrijk vind. Een uitvaarkist staat niet alleen centraal tijdens het afscheid, het is ook de laatste indruk die je van iemand krijgt. Waarom dan niet gaan voor een zachte, persoonlijke uitstraling?”

### Stap in de goede richting

“Hoe het nu met *Onora* gaat? Niet onaardig, hoewel ik wel gemerkt heb dat ik werk in een niche en gecompliceerde markt. Gelukkig heeft Yarden mijn ‘kindje’ volledig omarmd. Als eerste van alle uitvaartorganisaties biedt zij *Onora*-kisten aan. Een prachtige stap! Hoe meer kisten er verkocht worden, hoe meer impact we samen kunnen maken. Dat zeg ik niet uit winstogmerk. Het gaat me oprecht niet om het geld of mijn omzet. Nee, het draait erom dat we met elkaar een bijdrage kunnen leveren aan een betere wereld. En dat doen we met elke *Onora*-kist.”



**Wist u dat?** *Onora*-kisten... geen enkel schroefje, plugje of handvat bevatten • ...nauwelijks 25 kilo wegen  
• ...tot 75% minder schadelijke gassen verliezen, vergeleken met gewone kisten bij verbranding • ...helemaal

biologisch afbreekbaar zijn en in Nederland gemaakt worden van volledig natuurlijke materialen  
• ...sinds 2016 in het Yarden-kistenassortiment zitten • ...nog geen 500 euro per stuk kosten

## Bestuursverslag

loonsom aan opleidingen. Een deel gaat naar onze cultuurprogramma's en een deel naar persoonlijke ontwikkeling en opleidingen op afdelingsniveau. Bij Yarden ligt de lat altijd hoog. Uitvaartverzorgers moeten niet alleen vakkundig zijn, zij moeten ook goed kunnen schakelen, communiceren, inspirerend en zelfs ondernemend zijn. Als een uitvaart is verlopen zoals de klant dat verwachtte, dan is dat voor Yarden niet goed genoeg. Dan hebben we een kans gemist om te excelleren. Door de uitvaartwensen van een overledene te doorgronden, kunnen we de uitvaartplechtigheid naar een hoger niveau tillen en echt persoonlijker maken. We doen dit vanuit de wetenschap dat dit bijdraagt aan 'Een goed afscheid helpt je verder'.

### Y-factor

Met het interne programma 1 Yarden, Yarden nummer 1 zijn in dit verslagjaar weer grote stappen gezet. Het programma heeft enerzijds tot doel medewerkers en vrijwilligers de verschillende onderdelen van onze unieke klantpropositie te laten doorleven zodat zij hun ambassadeursfunctie meer inhoud kunnen geven. Anderzijds om de 'merk-waardige' punten waarmee Yarden zich in de markt onderscheidt over het voetlicht te brengen. De basis hiervoor is de klantreis: de virtuele reis die een klant gedurende zijn leven maakt in relatie tot alle aspecten van de dood. Dat kan bijvoorbeeld het overlijden van een dierbare zijn of het moment waarop iemand besluit zich voor de kosten van een uitvaart te verzekeren. Maar ook het bijwonen van een voorlichtingsbijeenkomst van Vereniging Yarden kan zo'n moment zijn. De complete klantreis is in kaart gebracht. Kwantitatief en kwalitatief is onderzocht op welke momenten klanten wat van Yarden verwachten. Vervolgens is de dienstverlening op die punten verbeterd of zelfs nieuw ontwikkeld. En dit langs de merkwaaarden Helpend, Inspirerend en Persoonlijker (HIP).

Het resultaat geeft een enorme potentie om de dienstverlening en de klantbeleving verder te ontwikkelen. De Yarden-factor (Y-factor) is een belangrijk onderdeel van het programma 1 Yarden, Yarden nummer 1. In het verslagjaar hebben bijna alle 1.100 medewerkers en vrijwilligers de training Mijn Y-factor = HIP (Helpend, Inspirerend en Persoonlijker) gevolgd. Tijdens deze training hebben de deelnemers inzicht gekregen in hun eigen Y-factor, hun unieke kracht. Zodat zij die vervolgens kunnen inzetten in de dagelijkse prak-

tijk en daarmee écht het verschil maken voor hun klanten.

Ook zijn we in 2017 gestart met de zogenoemde Collega Tour; het interne uitwisselingsprogramma waarin Yardeniers zelf een afdeling of collega mogen kiezen om een dagje mee te lopen. Zodat zij zich een goed beeld kunnen vormen van de werkzaamheden van een collega op een andere afdeling of locatie. Door hierover te leren, bevorderen we begrip voor elkaar en elkaars werk. Uiteindelijk zorgt dit ervoor dat we ook onze klanten beter kunnen bedienen. Want Yarden biedt, met haar unieke klantpropositie, veel meer dan de dienstverlening van de eigen afdeling of locatie. Met 1 Yarden, Yarden nummer 1 ontdekken we hoe we met z'n allen als één Yarden kunnen optrekken, zodat de klant ons ook als één bedrijf ervaart.

### In gesprek met

Door het jaar heen bezoekt de voltallige directie verschillende Yarden-locaties om met medewerkers en vrijwilligers in gesprek te gaan en zo uit de eerste hand te horen wat er speelt en leeft op de werkvloer. In 2017 zijn er weer diverse in-gesprek-met bijeenkomsten georganiseerd en die zijn in groten getale bijgewoond. De bijeenkomsten zijn bijzonder en Yardeniers schromen niet om de directie uit te leggen waarom iets juist wel of niet werkt. Voor zowel de directie als alle medewerkers en vrijwilligers is dit enorm waardevol en een welkome bron van informatie. In 2017 is de medewerkers-tevredenheid wederom met een 7,8 beoordeeld. Dit cijfer ligt ver boven de benchmark van 7,3.

### Echt en oprecht

Yarden vaart een eigen koers en ontwikkelt alleen producten en diensten die direct bijdragen aan onze missie en visie. De vooruitstrevende wijze waarop Yarden de uitvaartbranche tegemoet treedt, zorgt ervoor dat de dood bespreekbaar wordt en maakt mensen ervan bewust dat het vastleggen van hun uitvaartwensen belangrijk is. Alles wat Yarden doet en communiceert, is authentiek. Dat is wat klanten voelen en dat is ook waarom steeds meer voor Yarden wordt gekozen. Als toonaangevende uitvaartorganisatie ziet Yarden het als een compliment wanneer onze producten en diensten door andere organisaties overgenomen of gekopieerd worden.

### Corporate governance

De Raad van Commissarissen (RvC) heeft binnen de structuurvennootschap Yarden vergaande bevoegdheden. Zo controleert zij de directie om de continuïteit van de vennootschap te bewaken en de belangen van klanten, werknemers, aandeelhouders en andere stakeholders te borgen. De structuur voor het beheersen van deze risico's is verankerd in het RvC-reglement. De Raad legt op haar beurt verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (Vereniging Yarden en Stichting Yarden).

### Integere bedrijfsvoering

Voor een beheerste en integere bedrijfsvoering geldt binnen Yarden de zogeheten *three lines of defence*. Binnen de eerste lijn beheersen, directie en lijnmanagement de risico's van de bedrijfsactiviteiten. De tweede lijn, bestaande uit de functies risicomanagement, actuarialaats en compliance, controleert, ondersteunt en adviseert het management op het gebied van risicobeheersing. De derde verdedigingslijn bestaat uit de onafhankelijke review van de risicobeheersende maatregelen door de interne auditfunctie. De verschillende sleutelfuncties zijn door Yarden Holding ingericht waarmee de onafhankelijkheid ten opzichte van alle onderliggende bedrijven geborgd is. De Raad van Commissarissen en in het bijzonder de Risk & Auditcommissie houden hierop toezicht. In het verslagjaar heeft Yarden elke sleutelfunctie verder geprofessionaliseerd c.q. uitgebreid.

### Bankierseed

Het integriteitsbewustzijn van medewerkers van Yarden Uitvaartverzekeringen en Yarden Holding wordt versterkt met het afleggen van de zogenoemde bankierseed. De eed is een moreel-ethische verklaring die moet worden afgelegd door beleidsbepalers en (een bepaalde groep) werknemers van een financiële onderneming. De eed bevat verklaringen op het gebied van onder meer centraal stellen van het klantbelang, geen misbruik maken van kennis, geheimhouding van hetgeen is toevertrouwd en het maken van een zorgvuldige belangenafweging. Voorafgaand aan het afleggen ervan benadrukt een directielid wat het belang en het doel is van de eed en wat deze precies inhoudt. Met het afleggen van de eed of belofte wordt de verantwoordelijkheid die het uitvoeren van de functie met zich meebrengt bekrachtigd. Hoewel het afleggen van de eed of belofte wettelijk alleen voor Yarden Uitvaartverzekeringen

geldt, is ons beleid dat deze eveneens door medewerkers van Yarden Holding wordt afgelegd.

### Directiesamenstelling

Het bestuur van Yarden Holding bv bestaat uit directeur Financiën & Informatiemanagement Klaas de Boer RA RC RE en directievoorzitter Ron Bavelaar RB. In combinatie met Yarden Holding bv worden Yarden Uitvaartzorg bv en Yarden Uitvaartfaciliteiten bv bestuurd door directeur Sabrina Franken en Yarden Uitvaartverzekeringen nv door directeur Drs. Serge Evers.

### Financiële positie Yarden geconsolideerd

Alle bedrijfsonderdelen droegen in 2017 bij aan het goede resultaat. Ondanks de extra kosten die met de decentralisatie van de afdeling Zorg en Vervoer gepaard gingen, bleef het resultaat voor Uitvaartverzorging (Zorg en Faciliteiten), inclusief de deelnemingen en franchise, boven begroting. De totale omzet van Yarden Uitvaartverzorging (inclusief deelnemingen) bedroeg in 2017 € 114,3 miljoen. De omzet van Yarden Uitvaartverzekeringen bedroeg in 2017 € 75,3 miljoen.

### Uitvaartverzekeringen

Met het succes van de Mijn Laatste Wensen uitvaartverzekering steeg de premie-omzet met meer dan 4,4% tot € 75,3 miljoen. Klanten waardeerden Yarden Uitvaartverzekeringen met het cijfer 7,9. De beleggingsopbrengsten waren als gevolg van de verkoop van de aandelenportefeuille en bedrijfsobligaties € 10,5 miljoen hoger dan in 2016. Deze verkopen zijn begin 2017 gedaan om het risiconiveau te verlagen. De voorzieningen stegen van € 942,8 miljoen naar € 980,3 miljoen. De kosten stegen in 2017 met circa € 2 miljoen, vooral door eenmalige oorzaken, vooral vanwege de eenmalige beleggingswinsten steeg de winstbijdrage van het verzekeringsbedrijf met € 19,5 miljoen voor belasting ten opzichte van 2016.

### Uitvaartverzorging

In 2017 verzorgde Yarden in totaal 13.129 uitvaarten en 27.604 crematies. Het aantal verzorgde uitvaarten lag daarmee in lijn met de begroting. De klanttevredenheid steeg in het verslagjaar van een 9,1 naar een 9,3. Het resultaat van onze crematoria lag beduidend hoger dan begroot, hetgeen het directe gevolg is van een verschuiving van twee geplande verbouwingen waardoor de omzet van deze crematoria op niveau bleef. De marktpositie, de klanttevredenheid en de kwaliteit



### 4.364 rouwboeketten

Bloemen zijn vaak een mooie, passende en persoonlijke afscheidsgroet tijdens een uitvaart. In 2017 bestelden we 4.364 rouwboeketten.



**Bestuursverslag**

van de crematoria en uitvaartcentra van Yarden vormen de basis voor een gezonde winstgevendheid voor de komende jaren.

**Solvabiliteit**

Met de invoering van het Solvency II-regime worden hogere eisen gesteld aan de solvabiliteit. De strenge eisen ten aanzien van de risicomarge en het risico van massale afkoop van uitvaartverzekeringen door klanten hebben een grote impact op de solvabiliteit van met name uitvaartverze-

**Kengetallen Yarden geconsolideerd**

Alle bedrijfsonderdelen droegen in 2017 bij aan het goede resultaat. De totale omzet van Yarden Uitvaartverzorging (inclusief deelnemingen) bedroeg in 2017 € 114,3 miljoen. De omzet van Yarden Uitvaartverzekeringen bedroeg in 2017 € 75,3 miljoen. Geconsolideerd sloot Yarden het boekjaar 2017 af met een positief resultaat van € 14,9 miljoen na belasting. Het geconsolideerd eigen vermogen van Yarden onder Solvency II bedroeg ultimo 2017 € 261 miljoen met een bij behorende solvabiliteitsratio van 140%.

raars, die hierdoor vanwege langjarige verplichtingen onevenredig zwaar worden belast. En extra kapitaal moet worden aangehouden. Yarden hanteerde in 2017 een interne normsolvabiliteit van 130%. De werkelijke solvabiliteit van Yarden Uitvaartverzekeringen kwam aan het einde van het boekjaar onder de interne norm, echter de solvabiliteit van Yarden als groep bleef boven deze norm. Yarden hanteert een normniveau om de kans dat de wettelijke solvabiliteit onder 100% daalt minimaal te houden. In combinatie met de interventie maatregelen leidt deze normsolvabiliteit ertoe dat een tijdig herstel binnen de vereiste periode mogelijk is als de wettelijke solvabiliteit onder de 100% dreigt te dalen.

In het verslagjaar heeft Yarden uitgebreid onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van verruiming van de solvabiliteit. Op basis van de corporate strategie is een aantal strategische opties benoemd die leiden tot een hogere solvabiliteit. Een definitieve beslissing hierover wordt in de eerste helft van 2018 verwacht.

**Yardeniers maken het verschil**

Yarden is een prachtige organisatie met een al even prachtige doelstelling. De directie spreekt haar grote waardering uit naar alle Yardeniers die vaak onder impactvolle omstandigheden hun werk moeten doen. Zij doen dit met een ongekennde bevoegenheid, uiterste betrokkenheid en persoonlijke aandacht. Zij maken het verschil.

Jaar 2017	990
Jaar 2016	916

Jaar 2017	620
Jaar 2016	591

Jaar 2017	321/669
Jaar 2016	294/622

\*) Exclusief deelnemingen

20 tot 30 jaar	90
30 tot 40 jaar	163
40 tot 50 jaar	245
50 tot 60 jaar	369
60 plus	114

Ziekteverzuim Yarden	2017	2016
Zorg	8,2	6,2
Faciliteiten	4,6	6,8
Verzekeringen	5,7	5,2
Holding	5,0	6,5
<b>Totaal</b>	<b>5,9</b>	<b>6,1</b>

MTO	2017	2016
Zorg	7,3	7,5
Faciliteiten	8,2	7,9
Verzekeringen	8,0	8,1
Holding	7,4	7,5
<b>Totaal</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>
Benchmark	7,3	7,3

**Risicomanagement**

Ondernemen gaat gepaard met het nemen van risico's en vraagt om een consistente en transparante beoordeling van mogelijkheden en risico's, gericht op groei en continuïteit van de onderneming. De directie van Yarden heeft kaders gesteld voor strategie en risicogovernance om deze beoordeling adequaat en efficiënt te doen verlopen. Deze kaders gelden voor de gehele organisatie. Yarden heeft een open cultuur waarin risico's bespreekbaar zijn, medewerkers zich verantwoordelijk voelen informatie te delen over risico's, en waarin (pro)actief risicomanagement wordt gewaardeerd. De directie van Yarden onderkent dat transparantie over risico's een belangrijk ingrediënt is voor effectief risicomanagement. De directie en de Risk & Auditcommissie zien erop toe dat de gewenste cultuur en het risicobewustzijn worden geconcretiseerd in herkenbare aspecten, zoals gewenst gedrag en de invulling van de zogenoemde *risk appetite*. In 2017 heeft Yarden onverminderd aandacht besteed aan de verdere verbetering van opzet en werking van de interne risicobeheersing en controlesystemen.

Yarden definieert risicomanagement als: een systematisch en regelmatig onderzoek naar de risico's die mensen, materiële en immateriële belangen en activiteiten bedreigen en de formulering en implementatie van een geïntegreerd beleid met betrekking tot risicoreductie, risico-overdracht en risicofinanciering. Binnen Yarden is het risicomanagement dan ook gericht op het houden van grip op de missie, visie en strategie van de organisatie met als belangrijkste uitkomst het behalen van de strategische doelstellingen. Het risicomanagementproces van Yarden bestaat in algemene zin uit de onderstaande vijf basis-

- 1. risico-oriëntatie
- 2. risico-inventarisatie
- 3. risicoanalyse/-evaluatie
- 4. risicobeheersing/financiering
- 5. risicomonitoring

**Risicogovernance**

Het mandaat en het commitment voor het opzetten van het risicomanagementsysteem en de risicomanagementfunctie is door de directie van Yarden gegeven op basis van onderstaande verantwoordelijkheden conform het *three lines of defence*-principe. Door functiescheiding in te richten

tussen het opstellen van beleid, uitvoering van beleid en controle op de naleving van dit beleid wordt een hoge mate van risicobeheersing bereikt.

**1e Lijn: (risico)eigenaar**

Het management van iedere afdeling is primair verantwoordelijk voor alle risico's binnen zijn/haar afdeling en voor het uitvoeren, naleven en de effectiviteit van getroffen beheersmaatregelen in de 1e Lijn. Deze lijn heeft een uitvoerende rol en richt zich op het primaire en uitvoerende proces.

**2e Lijn: (risico)control**

De 2e Lijn (Compliance, Riskmanagement en Actuariaal) functioneert op basis van vier rollen, te weten: adviseren, ondersteunen, signaleren en monitoren en zorgt er zo voor dat de 1e Lijn op een zorgvuldige wijze de verantwoordelijkheid kan nemen voor risicomanagement.

*Adviseren:* gevraagd en ongevraagd advies geven over Compliance, Riskmanagement en actuariële vraagstukken, risico's en overige aan risicomanagement gelieerde aspecten.

*Ondersteunen:* gevraagde ondersteuning geven over Compliance, Riskmanagement en actuariële vraagstukken, risico's en overige aan risicomanagement gelieerde aspecten.

*Signaleren:* het signaleren van nieuwe voor Yarden relevante en van toepassing zijnde wet- en regelgeving en daaraan gelieerde mogelijke risico's, omissies en dergelijke in beleid/beleidskaders, processen en procedures gerelateerd aan risicomanagement, alsmede wijzigingen van bestaande risico's.

*Monitoren:* een onafhankelijke toetsing binnen Yarden van de:

- kwaliteit van de uitvoering van de monitoring door de 1e Lijn van de juiste, tijdige en volledige werking en effectiviteit van de beheersmaatregelen.
- werking op juistheid, tijdigheid en volledigheid en effectiviteit van de beheersmaatregelen, op naleving van beleid, op de bedrijfsvoering, op wet- en regelgeving en interne voorgeschreven beleidskaders, processen en procedures, et cetera.
- op maandelijkse basis houdt Yarden een risico-

Lees verder op pagina 36



**184.325 rouwzegels**

Speciaal voor het versturen van rouwkaarten hebben we onze eigen rouwzegels in vier varianten. In 2017 gebruikten we in totaal 184.325 rouwzegels..

# Hart voor... “Samen werken, als één team”

## Joan Gelmers, servicemedewerker yardenhuis Reestborgh

De Participatiewet die sinds 2015 van kracht is, heeft als doel om zoveel mogelijk mensen met arbeidsvermogen naar (betaald) werk te begeleiden. Ook wij zetten ons hiervoor in. Joan is zo'n collega.

“Via een speciaal traject van de gemeente Meppe ben ik bij yardenhuis Reestborgh terechtgekomen. Ik heb de nodige ervaring in de bediening, dus toen voorgesteld werd of ik bij een crematorium in de koffielounge wilde werken, dacht ik: waarom niet? Na een paar goede gesprekken werd ik aangenomen en kon ik aan de slag als servicemedewerker. Dat betekent dat ik gasten ontvang en begroet, broodjes maak, koffie en thee schenk en serveer, hapjes frituur en de afwas doe. Oftewel: alles wat er komt kijken na een uitvaartdienst.”

### Overal bij betrokken

“Inmiddels werk ik alweer een halfjaar bij Yarden. En dat bevalt uitstekend! De sfeer op de werkvloer is goed, met ruimte voor complimentjes en zelfs ook humor. De uitvaartwereld is veel warmer en minder formeel dan ik dacht. Wat me

ook aanspreekt, is dat ik overal bij betrokken word en weet waar iedereen mee bezig is. En dat je het echt sámen doet, als één team. Als er bijvoorbeeld een grootschalige uitvaart is en we echt een megaberg broodjes moeten smeren, komen collega's van de administratie gerust helpen om koffie te schenken. Ik sta hier bovendien echt naast de mensen, kan echt iets voor iemand betekenen. Dat spreekt me erg aan.”

### Ruimte om jezelf te zijn

“Dat Yarden werk maakt van de Participatiewet, vind ik een goede zaak. ‘Gewoon’ solliciteren bij een bedrijf is niet makkelijk. Ik heb de neiging om mijn mindere kanten te verdoezelen. Maar hier ligt alles vanaf het begin open en bloot op tafel. Overal wordt open en duidelijk over gecommuniceerd en dat vind ik fijn. Zo kan ik snel overprikkeld raken en heb dan even wat tijd voor mezelf nodig. Mijn manager weet dat en probeert daar rekening mee te houden. Daardoor voel ik me eigenlijk nooit ‘anders’, maar juist een volwaardig lid van het team. Dat heb ik bij andere werkgevers nooit zo meegemaakt. Mooi dat Yarden laat zien dat het ook anders kan!”

## Bestuursverslag

overleg waarin zowel de directeur Financiën & Informatiemanagement, manager Finance & Operationeel Risico Management, manager Actuarieel & Financieel Risico Management, security officer, compliance manager en manager IT zitting nemen.

### 3e Lijn: (Risico)zekerheid

De interne auditor geeft een onafhankelijk oordeel over de opzet, bestaan en werking van het interne beheersingsraamwerk (1e en 2e Lijn).

### Risicomanagementfunctie

De risicomanagementfunctie is bij Yarden opgedeeld in financieel risicomanagement en operationeel risicomanagement. Financieel risicomanagement is belegd bij de manager Actuarieel en het aandachtsgebied operationeel risicomanagement is belegd bij de manager Finance. Zij geven invulling aan de risicomanagementfunctie en de daarmee verband houdende specifieke taken.

De risicomanagementfunctie is een onafhankelijke, objectieve functie die meerwaarde levert aan Directie, Raad van Commissarissen en management door middel van kaderstelling, advisering, monitoring, signalering, ondersteuning en rapportage over de effectiviteit van beheersing van risico's in casu van het risicomanagementsysteem van Yarden.

Een objectieve, eerlijke en onafhankelijke taakvervulling is essentieel voor de effectiviteit van de risicomanagementfunctie. De risicomanagementfunctie is onafhankelijk van de 1e Lijn en 3e Lijn. De onafhankelijkheid en objectiviteit van de risicomanagementfunctie worden geborgd in het risk charter.

De risicomanagementfunctie valt onder verantwoordelijkheid van de directeur Financiën & Informatiemanagement. De Raad van Commissarissen ziet toe op de juiste en adequate hantering van het voornoemde risicomanagement. Per kwartaal wordt van de voortgang op risicobeheersing en compliance verslag gedaan aan de Risk & Auditcommissie van de Raad van Commissarissen. De Risk & Auditcommissie vergadert minimaal vijf maal per jaar. Risicomanagement en compliance zijn daarbij vaste agendapunten. Binnen Yarden is er maandelijks een risico-overleg met de directeur Financiën & Informatiemanagement, manager Finance & Operationeel Risicomanagement,

manager Actuarieel & Financieel Risicomanagement, security officer, compliance manager en manager IT.

### Actuariële functiehouder

De manager Actuarieel is binnen Yarden de actuariële functiehouder. Voor het invullen van de actuariële functie, met name wat betreft beoordelende en toetsende taken, wordt onder meer gebruik gemaakt van een externe actuaris.

De actuariële functie draagt ertoe bij dat het risicomanagementsysteem binnen Yarden doeltreffend wordt toegepast, met name wat betreft de risicomodellering die ten grondslag ligt aan de berekening van de kapitaalvereisten en eigen risico- en solvabiliteitsbeoordeling. De actuariële functie is verantwoordelijk voor de coördinatie van de diverse actuariële berekeningen in het kader van ORSA, Asset Liability Management (ALM)-studies, en de vereiste kapitalen onder Solvency II.

Een objectieve, eerlijke en onafhankelijke taakvervulling is essentieel voor de effectiviteit van de actuariële functie. De actuariële functie voert haar werkzaamheden onpartijdig en onbevooroordeeld uit. De actuariële functie houdt zich aan de gedragsregels van het actuariële genootschap waarin integriteit, onafhankelijkheid, vertrouwelijkheid, vakkundigheid, zorgvuldigheid en herleidbaarheid sleutelwoorden zijn. Onafhankelijkheid en objectiviteit van de actuariële functie binnen Yarden is geborgd in het charter actuariële functie.

### Compliance functie

De compliancefunctie binnen Yarden bewaakt het voldoen aan wet- en regelgeving door de directie en het lijnmanagement te ondersteunen in beleid, advies en implementatie van relevante wet- en regelgeving. Door de beheersing van compliancegerelateerde risico's, het stimuleren van en het toezien op de naleving van wet- en regelgeving en interne gedragsregels, alsmede het creëren van meer bewustwording, beoogt Yarden haar integriteit en die van de Directie, de Raad van Commissarissen, het management en de medewerkers te waarborgen. En tevens bij te dragen aan een goede reputatie en het behouden van een integere organisatie.

Een objectieve, eerlijke en onafhankelijke taakvervulling is essentieel voor de effectiviteit van de compliancefunctie. De compliancefunctie is onaf-

hankelijk van de 1e en 3e Lijn en staat los van de dagelijkse lijnactiviteiten. De compliance manager heeft dan ook geen taken, bevoegdheden of verantwoordelijkheden binnen de 1e Lijn. Onafhankelijkheid en objectiviteit worden geborgd via het compliance charter.

### Interne auditfunctie

De interne auditfunctie helpt met systematische en gedisciplineerde audits de effectiviteit van de processen van risicomanagement, beheersing en governance te evalueren en te verbeteren.

Hiermee voert de interne auditfunctie onder meer de volgende activiteiten uit:

- het actualiseren van het audituniversum.
- het opstellen van een intern auditmeerjarenplan.
- het auditen van de doeltreffendheid en effectiviteit van processen, beleid en mitigerende maatregelen en doen van aanbevelingen dien-aangaande.
- het gevraagd en ongevraagd adviseren van medewerkers, management en Directie om de processen van risicomanagement, beheersing en governance te verbeteren.
- het rapporteren aan management, Directie en Raad van Commissarissen.

De interne auditfunctie is onafhankelijk, objectief en wordt geborgd door het interne audit charter.

### Evaluatie risicomanagementsysteem

Met ingang van 2017 wordt jaarlijks de werking van het risicomanagementsysteem geëvalueerd. Yarden hanteert bij deze evaluatie de volgende thema's:

- risicocultuur
- strategie en beleid
- risicomanagementfunctie
- risicomanagementprocessen.

Bij de evaluatie wordt uitgegaan van de vier niveaus van volwassenheid, namelijk:

**Niveau 4:** geïmplementeerd en periodiek geëvalueerd.

**Niveau 3:** gestructureerd en geformaliseerd.

**Niveau 2:** reproduceerbaar of informeel.

**Niveau 1:** niet bestaand; ad hoc of onvoldoende.

Yarden heeft de ambitie om op de vier de thema's het maximale volwassenheidsniveau te realiseren.

### Raad van Commissarissen

Binnen Yarden is de Raad van Commissarissen de interne toezichthouder. Tot de taak van de Raad van Commissarissen wordt onder meer gerekend:

- het houden van toezicht en (al dan niet voorafgaande) controle op, en het adviseren van, de directie omtrent de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het financiële verslaggevingsproces en de naleving van de wet- en regelgeving.
- het naleven en handhaven van de corporate governance structuur van de vennootschap.

Voor verdieping in reguliere specifieke thema's zijn twee commissies werkzaam binnen de Raad van Commissarissen:

- de Risk & Auditcommissie (waarin ook de risicothema's worden behandeld);
- de Remuneratiecommissie (gecombineerd met de Selectie- en Benoemingscommissie).

De commissies zijn door de Raad uit haar midden samengesteld. De (gehele) Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor besluiten.

De Risk & Auditcommissie is een vaste commissie van de Raad van Commissarissen en ondersteunt de Raad van Commissarissen bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht. De commissie bestaat uit drie leden. De commissie beoordeelt het financiële verslaggevingsproces, het systeem van interne beheersing en beheersing van (financiële) risico's, het controleproces en het proces waarmee de onderneming de naleving van wet- en regelgeving en de eigen gedragscode bewaakt. De Remuneratiecommissie is een vaste commissie van de Raad van Commissarissen. Deze commissie stelt selectiecriteria en benoemingsprocedures op inzake de statutaire leden van de directie en de commissarissen en beoordeelt ten minste éénmaal per jaar de omvang en de samenstelling van de statutaire directie en de Raad van Commissarissen en doet zo nodig voorstellen aan de Raad. In de rol van werkgever beoordeelt de Raad het jaarplan van de directie en ziet ook toe op het behalen van de doelstellingen. De Remuneratiecommissie beoordeelt ten minste éénmaal per jaar het functioneren van de individuele leden van de statutaire directie en rapporteert hierover aan de Raad. De Remuneratiecommissie ziet ook toe op het beheerst beloningsbeleid van de organisa-



### Time to say goodbye nummer 1

Ieder jaar wordt er een top 10 samengesteld van muziek die gedraaid wordt tijdens het afscheid. *Time to say goodbye (Con te partiro)* van Sarah Brightman en Andrea Bocelli is favoriet.

## Bestuursverslag

tie in het algemeen en de sleutelfunctionarissen in het bijzonder.

### Beheerst beloningsbeleid

Het beloningsbeleid is in eerste instantie gericht op het bevorderen, aantrekken en behouden van goed gekwalificeerde medewerkers. Dit alles binnen een beheerste en integere bedrijfsvoering en gericht op de lange termijn. Dit betekent onder meer dat Yarden zal voorkomen dat medewerkers door beloningen geprikkeld worden tot onzorgvuldig behandeling van de klant en/of het niet nakomen van de zorgplicht. Bovendien wil Yarden voorkomen dat het beloningsbeleid het nastreven van korte termijn doelen bevordert ten koste van de continuïteit van de onderneming.

Yarden voert jaarlijks een risicoanalyse uit of het beloningsbeleid nog in lijn is met de geldende wet- en regelgeving en strategie van Yarden.

### Product goedkeuringsproces

Yarden stelt bij de ontwikkeling van nieuwe producten en bij wijziging van bestaande producten het klantbelang centraal. Hiervoor maakt Yarden gebruik van een geformaliseerde Product Approval and Review Procedure (PARP).

### Risicobereidheid en indeling risicomanagement

De Vereniging Yarden is eigenaar van Yarden en heeft geen winstoogmerk. Vanuit deze optiek hoeft Yarden geen (extra) risico's te nemen om winstgevend te zijn. Boven alles wil Yarden zekerheid hebben dat zij haar verplichtingen kan nakomen.

De risicobereidheid van Yarden is laag en wordt jaarlijks met de Raad van Commissarissen geëvalueerd. De risicobereidheid wordt op basis van het risicodashboard periodiek geconfronteerd met het werkelijke risico op de volgende onderdelen:

- strategisch risico (waaronder het reputatierisico).
- operationeel risico (waaronder de risico met betrekking tot systemen en processen).
- verzekeringstechnische risico's.
- marktrisico's.

De interne kapitaalvereiste is een van de bepalende factoren in het bepalen van de risicobereidheid. Deze lag in 2017 30% boven het wettelijk vereiste kapitaal.

De verzekeringsportefeuille van Yarden bestaat grotendeels uit natura-sommenverzekeringen. Al deze polissen komen tot uitkering op het moment van overlijden. Met de introductie in 2016 van de Mijn Laatste Wensen uitvaartverzekering biedt Yarden ook de mogelijkheid voor een kapitaalverzekering. In deze verzekeringen wordt tevens de mogelijkheid geboden een vrij te besteden kapitaalsuitkering van maximaal 50% uit te keren in geval de verzekerde terminaal ziek is.

Vanuit risico-oogpunt wordt de gehele verzekeringsportefeuille als één homogene risicogroep beschouwd. Daarbij wordt rekening gehouden met specifieke eigenschappen van polissen. Zo wordt voor de polissen met winstdeling een aparte winstdelingsvoorziening berekend. Daarnaast zijn er polissen met bijzondere rechten. Hiervoor wordt ook een aparte extra voorziening berekend. De overige kenmerken van de verzekeringen zijn vergelijkbaar voor wat betreft de risicokenmerken, waarbij er op dit moment geen indicaties zijn dat het patroon van schadeafwikkeling, risicoprofiel van verzekeringnemers, producteigenschappen en toekomstige beheeractiviteiten verschillend zijn. Daarnaast worden alle polissen stuk voor stuk doorgerekend waarbij specifieke eigenschappen van verzekerden worden meegenomen (bijvoorbeeld leeftijd, verzekerd kapitaal en in geval van boekwaardebalans de specifieke tariefgrondslagen). Hoewel de portefeuille hoofdzakelijk bestaat uit soortgelijke verzekeringen, ziet Yarden geen grote concentratie van verzekeringsrisico's.

### Solvency II

De implementatie van het Solvency II-regime heeft binnen Yarden effect gehad op het valideren van modellen en de aandacht voor de risico's. Hierdoor is er meer inzicht in de risico's verkregen. Yarden is gevoelig voor een aantal risico's, hetgeen zijn weerslag vindt in de opbouw van het vereiste vermogen. De grootste risico's die Yarden loopt, betreffen de marktrisico's en de verzekeringstechnische risico's.

Yarden maakt periodiek een risicoanalyse en de belangrijkste risico's worden tevens vertaald in stressscenario's. Vanuit deze scenario's worden in de jaarlijkse Own Risk Solvency Assessment (ORSA) opgesteld. Op basis van de ORSA 2017 is bepaald dat een nieuwe kredietcrisis waarbij de rente, bedrijfsobligaties en aandelen sterk dalen, en de staat-swapspreed uitloopt, de meeste

impact heeft. Overigens zijn de risico's ten aanzien van aandelen begin 2017 genivelleerd omdat de gehele aandelenportefeuille is verkocht. Door de aanwezige buffer en de mogelijke herstelmaatregelen zal dit naar verwachting niet leiden tot een overschrijding van de wettelijke solvabiliteit. Het risico van een kredietcrisis wordt beheerst door samen met de fiduciair vermogensbeheerder en de Beleggingscommissie van Yarden Uitvaartverzekeringen de ontwikkelingen in de markt nauwgezet te volgen en te interveniëren wanneer dat nodig is. In het kapitaalbeleid van Yarden is onderbouwd dat de Solvency II-opbouw voor het vereiste vermogen voor het grootste deel passend is. Enkele onderdelen van het vereiste vermogen raken uitvaartverzekeraars echter onevenredig zwaar. Het betreft het vereiste vermogen voor een massalapse-schok en de hoogte van de risicomarge. Hierdoor wordt de aanwezige solvabiliteit onder Solvency II voor Yarden sterk verlaagd in vergelijking met het Solvency II basic-regime waar een voor Yarden meer passende massalapse-schok en risicomarge geldt.

### Monitoring solvabiliteit

Yarden bewaakt op regelmatige basis de solvabiliteit. Maandelijks wordt vanuit het Actuarieel een uitgebreide rapportage opgeleverd met de stand van zaken en mutaties in de solvabiliteit. Wekelijks wordt van de fiduciair vermogensbeheerder een set van indicatoren ontvangen die van invloed kunnen zijn op (het marktrisicodeel van) de solvabiliteit. Op basis van deze ontwikkelingen kan worden besloten tussentijdse solvabiliteitsberekeningen te maken of te derisken in de beleggingsportefeuille. Begin 2017 is derisking op aandelen en bedrijfsobligaties maximaal uitgevoerd. De ontwikkelingen met betrekking tot de solvabiliteit en mogelijke deriskingacties op beleggingsgebied worden besproken in de Beleggingscommissie en in de Risk & Auditcommissie.

### ORSA

Yarden voert ten minste jaarlijks een Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) uit. De Directie van Yarden toetst door middel van de ORSA haar kapitaal en voert eventuele managementacties uit om het kapitaal in overeenstemming te brengen met de risico's. De financial riskmanager stemt met de Directie van Yarden af in hoeverre het kapitaal in de huidige en toekomstige omstandigheden, gegeven de geïdentificeerde risico's, voldoende robuust is om overblijvende risico's te

absorberen. Bij de vaststelling hiervan wordt gebruikgemaakt van scenario-analyses en stress-tests. Dit alles wordt vastgelegd in het ORSA-document. Ten minste jaarlijks wordt een evaluatiemoment voor de ORSA geagendeerd. De combinatie van businessstrategie, risicobereidheid, solvabiliteitspositie en continue evaluatie leidt tot input voor het vereiste kapitaal.

### Vermogensbeheer

Een aanzienlijk deel van de risico's die Yarden als bedrijf in theorie loopt, komen voort uit de wijze waarop haar vermogen wordt belegd. Yarden heeft het beheer van haar beleggingen uitbesteed aan extern fiduciair vermogensbeheerder *Kempen Capital Management*.

Het fiduciair vermogensbeheer bestaat uit de advisering over en uitvoering van het beleggingsbeleid, beheer en beleggen van vermogen, administratie, (wettelijke) verslaglegging, performance meting en risicomanagement. De opdracht aan de fiduciaire beheerder is vastgelegd in een schriftelijk mandaat. Als custodian is *Northern Trust* benoemd.

De Beleggingscommissie van Yarden heeft als functie de directie te adviseren op het gebied van het beleggingsbeleid. De commissie bestaat uit de directie van Yarden Uitvaartverzekeringen en Yarden Holding, minimaal twee externe leden en vertegenwoordigers van de fiduciaire vermogensbeheerder. De externe leden worden door de directie van Yarden Uitvaartverzekeringen benoemd. Alle leden van de Beleggingscommissie zijn deskundig op het gebied van beleggingen en Asset Liability Management (ALM).

# Hart voor... “Betekenisvol ondernemen”



## Ron Bavelaar directievoorzitter Yarden

**Maatschappelijk verantwoord ondernemen: Ron spreekt liever over betekenisvol ondernemen. Dit betekent dat wij niet alleen zorg dragen voor het welzijn van nabestaanden en medewerkers, maar ook oog hebben voor milieu én medemens.**

“Iedere dag zetten honderden medewerkers en vrijwilligers zich in om overledenen een waardig afscheid te geven en nabestaanden te ondersteunen. Dit doen zij vanuit hun hart en met passie voor hun vak. Wij ondernemen vanuit ons hart en met ons hoofd. De urgentie is er. Als meest toonaangevende organisatie in de branche hebben wij hier verantwoordelijkheid voor te nemen. En dus (ver)bouwen we zo duurzaam mogelijk en wordt gewerkt aan een verminderde CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze crematoria. Onze maatschappelijke rol is belangrijk. Begrijpen wat je als onderneming doet, op alle vlakken en in alle facetten van de organisatie. Maar ook onze leveranciers aansporen om hieraan bij te dragen. En zo waarde toevoegen aan ons werk en het verschil maken. Dat is waar betekenisvol ondernemen voor staat.”

### Duurzame samenwerkingen

“In de praktijk houdt betekenisvol ondernemen onder meer in dat wij ons best doen om goede werkomstandigheden voor medewerkers en vrijwilligers te creëren. Maar ook door taboes rondom verlies en de dood bespreekbaar te maken. Door duurzame en innovatieve projecten te stimuleren én door ons langjarig te verbinden aan goede doelen en deze te ondersteunen. In 2015 zijn we een duurzame samenwerking aangegaan met *Amref Flying Doctors*, in 2016 kwam daar het *Leger des Heils* bij. Wij steunen *Amref* en zijn hun ambassadeur. Elke vestiging, afdeling of medewerker kan een bijdrage leveren door zelf een activiteit te bedenken om geld in te zamelen. Mooi om te zien hoe iedereen zich daar vol enthousiasme voor inzet!”

### Maak het verschil

“Ik vind het belangrijk om ook zélf een bijdrage te leveren voor *Amref*. Niet alleen als directievoorzitter, ook privé. Daarom heb ik in het najaar van 2017 op persoonlijke titel meegedaan aan de *AfricaClassic*, een vierhonderd kilometer lange tocht om de Kilimanjaro. Fietsen door heuvelachtig gebied en langs Masai-dorpen. In alle opzichten indrukwekkend. In totaal is er 642.000 euro voor *Amref* ingezameld. Een prachtig resultaat! Zeker omdat ik met eigen ogen heb gezien hoe belangrijk het is om mensen in een primaire levensbehoefte als zorg te voorzien. Als we daar ook maar enige bijdrage aan kunnen leveren... dan moeten we dat toch dóen? Want hoe klein ook, op die manier kunnen we toch het verschil maken. En de wereld een beetje beter maken.”

Online campagne Ik mis je



42

# “Mijn vader leeft altijd in mijn hart”

Eind vorig jaar was op social media de Yarden-mini-documentaire te zien over Joyce van Ratingen (22). Haar vader overleed in november 2014 nadat hij was aangereden op zijn fiets. De film was onderdeel van onze online campagne rondom plotseling overlijden. Zeker jongeren hebben de neiging verdriet en verlies te verstoppen en een masker op te zetten. Joyce rouwt nog steeds, dit gaat in fases. Met haar verhaal wil ze andere jongeren inspireren rouw en verdriet bespreekbaar te maken.

“Mijn moeder zei dat we zo snel mogelijk de confrontatie moesten aangaan met mensen in onze omgeving. Mijn zusje en ik zagen daar tegenop. Als je je zo droevig voelt, wil je het liefst thuis zijn, in je veilige omgeving. En kunnen huilen als verdriet je overspoelt. Maar ik ben blij dat we naar haar hebben geluisterd. De dag na het overlijden van mijn vader ben ik naar school gegaan. Lessen heb ik niet gevolgd, wel zag ik mijn klasgenoten en vriendinnen. Hoe langer je dat uitstelt, hoe moeilijker het wordt. Voor anderen was het denk ik nog ongemakkelijker dan voor mij. Zij waren bang het verkeerde te zeggen of doen.”

**Verrast**

“In die periode werd ik ook verrast door mensen. Vriendinnen waarvan ik steun verwachtte, bleven weg, kennissen van wie ik het niet verwachtte, waren er om te troosten. En ja, het gebeurde ook dat ik met mijn moeder en zusje in de stad liep en we in de verte bekenden zagen die zich omdraaiden en een andere kant op liepen. Daarmee moet je leren omgaan.”

**Huiskamer vol**

“Mijn vader overleed toen hij van zijn werk terugfietste naar huis. Op een groot kruispunt werd hij aangereden door een auto. Hij was 47 jaar. Om half zeven 's avonds stond de politie voor de deur om het te vertellen. Dat was afschuwelijk. Ik weet nog hoe onze huiskamer kort daarna volstroomde met mensen om ons te steunen. En hoe mijn volleybalcoach met de aanvoester voor de deur stond, een halfuur nadat ik haar het bericht had gestuurd. Ik ging mee met mijn moeder om mijn vader te identificeren. Hoewel ik dat wilde, was ik ook bang. Hoe ziet iemand eruit die is aangereden? Het was heel verdrietig. Gelukkig was aan zijn gezicht bijna niks te zien.”

**Hecht gezin**

“Ik mis hem nog steeds, we hadden een goede band. We hielden allebei van muziek uit de jaren '70 en '80 en zijn zelfs een keer samen naar Pinkpop geweest. Als gezin waren we ook hecht. In het weekend trokken we vaak eropuit om te fietsen, wandelen of naar een pretpark te gaan nadat mijn ouders eerst – op zaterdag – bij mijn volleybalwedstrijd hadden gekeken en – op zondag – bij mijn zusje langs de lijn hadden gestaan bij

voetbal. Er werd, en wordt, veel gepraat. We hebben al een aantal sterfgevallen gehad in onze familie. Zo zijn allebei mijn oma's op jonge leeftijd gestorven. Daarover werd nooit geheimzinnig gedaan. Als we 's avonds naar de sterrenhemel keken, zei mijn moeder: ‘Kijk daar is oma.’”

**Bespreekbaar maken**

“Ik besloot contact te zoeken met *Mijn masker af*, een groep vóór, dóór en over jongeren met verlies. Door verhalen te delen en herkenning te vinden bij elkaar, zetten we ons masker af. We komen eens per jaar bij elkaar en geven de rest van de tijd gastlessen op scholen, lezingen en presentaties. Veel jongeren verbergen verdriet, omdat ze ‘normaal’ willen zijn. Of het erg moeilijk vinden om erover te

## “Als ik op de fiets wind mee heb, denk ik: fijn dat je helpt, pap”

praten. Wij hopen verlies, rouw en verdriet bespreekbaar te maken door ons verhaal te vertellen. En ook ons verdriet. Hoewel ik er zelf vrij goed over kan praten, ook thuis, is dit toch fijn. Met vreemden is het misschien wel makkelijker omdat je niet zo diep met elkaar verbonden bent en je vrijer durft te zijn. Anders houd je (onbewust) toch rekening met de ander.”

**Het leven gaat door**

“Het jaar na de dood van mijn vader ging in een soort waas voorbij. Heel moeilijk waren belangrijke momenten: toen ik mijn rijbewijs en mbo-diploma haalde. In 2016 kwamen het verdriet en besef pas echt. Ik ben veranderd als persoon. Of eigenlijk, als ik eerlijk ben, terug bij af. Als vrij onzeker meisje was ik juist zelfverzekerder en assertiever aan het worden dankzij mijn opleiding tot onderwijsassistente. Die ontwikkeling heeft door het enorme verdriet een terugval gehad. Tegelijkertijd ben ik een stuk volwassener geworden door deze gebeurtenis. Het proces is een achtbaan, ik ga op en neer. Mensen begrijpen dat vaak niet, daarom moet ik erover praten. Hoe moeilijk ook. Zo was ik weleens ‘afwezig’ als ik met vriendinnen

op stap ging. Op hen kwam dat ongeïnteresseerd of vaag over, het botste met hun stemming. Door open te zijn, kwam er begrip. Rouwverwerking gaat in fases. En intussen gaat het leven door. Ik doe nu de hbo-opleiding maatschappelijk werk en dienstverlening. Misschien dat ik me specialiseer in verlies- en rouwtherapie.”

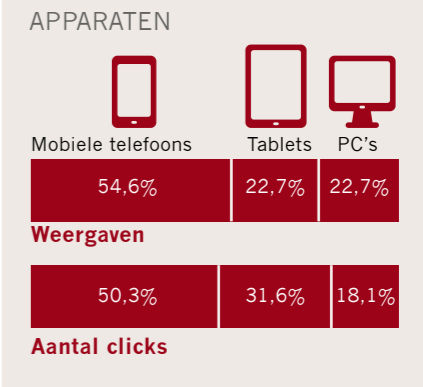
**In mijn herinneringen**

“Ik heb mooie reacties gekregen op de mini-documentaire. Het is een aandenken aan mijn vader en gaat ook over mijn verdriet. Veel mensen die iemand verloren hebben, herkenden dingen die ik vertel in de film. Kleine herinneringen bijvoorbeeld, zoals de geur van hout die me aan mijn vader doet denken. Hij was timmerman en als hij thuiskwam van zijn werk rook hij lekker naar hout. Als iemand overlijdt, stopt het niet. Ik bedoel: mijn vader leeft altijd in mijn hart. In mijn herinneringen. Mijn moeder zegt dat een roodborstje dat ineens voor je verschijnt in de tuin, een overleden persoon is die je komt begroeten. En als ik op de fiets wind mee heb, denk ik: fijn dat je helpt, pap.”

[yarden.nl/misje](http://yarden.nl/misje)  
Meer weten over rouwverwerking?  
Lees het interview met rouwtherapeute Gertie Mooren.



Scan de code en bekijk de mini-documentaire



43

## Vooruitblik 2018

Op het moment van schrijven van deze vooruitblik is het jaar al weer in volle gang. In de eerste maanden zijn meer oudere mensen gestorven dan in voorgaande jaren, als gevolg van de aanhoudende griep epidemie. Hierdoor is grote drukte ontstaan in onze yardenhuizen. Dit zorgde voor extra belasting van onze medewerkers en vrijwilligers. Dankzij hun tomeloze energie en door het maken van extra uren hebben zij ook onder deze omstandigheden onze hoge kwaliteit vastgehouden en een goed afscheid van een dierbare voor nabestaanden verzorgd. De directie heeft hier veel waardering voor.

Ook dit jaar is marketingcommunicatie vooral gericht op het stimuleren van het door of samen met klanten vastleggen van individuele uitvaartwensen. Uit ervaring weten wij dat nabestaanden met een extra zorg worden belast wanneer zij bij de (plotselinge) dood van een dierbare de uitvaart moeten regelen en niet goed weten hoe de overledene het gewent had. Door hierop de aandacht te vestigen, zien steeds meer mensen het belang hiervan in, downloaden het uitvaartwensenformulier van onze website en leggen daarin hun wensen vast. Vaak vinden oudere mensen het belastend om de uitvaartwensen met elkaar te bespreken. De uitvaartwensenconsulenten van Vereniging Yarden doen hierin goed werk. Zij komen graag bij mensen thuis om hen bangeloos te helpen bij het inventariseren en vastleggen van hun uitvaartwensen. Dat is dankbaar werk, want uiteindelijk geeft het mensen veel rust wanneer zij weten dat de uitvaart op papier vastligt.

De door Yarden ontwikkelde Mijn Laatste Wensen uitvaartverzekering voldoet aan een grote behoefte, wat duidelijk blijkt uit het groeiend aantal afgesloten verzekeringen. Wanneer iemand terminaal ziek wordt, kan alvast een gedeelte van het verzekerd bedrag worden uitgekeerd om bijvoorbeeld aanvullende zorg in te kopen. Zo kan iemand langer thuis blijven wonen. Yarden Uitvaartverzekeringen zal dit jaar een versnelde doormaken binnen haar rol als online dienstverlener. Bestaande en nieuwe klanten krijgen door middel van de persoonlijke online omgeving Mijn Yarden zo veel mogelijk zelf de regie over het aanpassen van hun uitvaartverzekering wanneer zij daar behoefte aan hebben. De focus van het verzekeringsbedrijf ligt op de realisatie van een gepersonaliseerd aanbod met een hoge klanttevredenheid.

Met de overstap naar het financiële pakket van AFAS is de administratie gemoderniseerd en kunnen rapportages niet alleen beter, maar ook sneller gemaakt worden. Het vraagt echter nog het nodige inregelwerk voordat de mogelijkheden

van het pakket optimaal benut worden en er ook in de uitvoering kosten mee worden bespaard. Hetzelfde geldt voor de succesvolle migratie van de polisadministratie naar Verne. Met de modernisering van het gehele ICT-landschap voldoet Yarden aan de eisen die in deze tijd aan organisaties gesteld mogen worden.

Veel tijd en aandacht is en wordt besteed aan de eisen die de Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) met ingang van 25 mei 2018 stelt ten aanzien van het gebruik en de verwerking van persoonsgegevens. Yarden laat zich hierbij adviseren door bureau ICTRecht B.V. die hiervoor een adviesrapport met een plan van aanpak heeft opgesteld teneinde te voldoen aan de wettelijke eisen die gelden voor het verwerken van persoonsgegevens. Yarden laat zich door ICTRecht B.V. tevens ondersteunen bij de uitvoering van de actiepunten en aanbevelingen.

Dankzij de fysieke samenvoeging van Uitvaartzorg en Uitvaartfaciliteiten kan Yarden de complete uitvaart op haar eigen locaties verzorgen en zo haar hoge kwaliteitstandaard realiseren. Nagenoeg al onze crematoria hebben nu ook opbaarfaciliteiten waardoor het verplaatsen van overledenen tot een minimum wordt beperkt. Onze locaties zijn inmiddels getransformeerd naar yardenhuizen waardoor de functionaliteit van de locatie wordt vergroot. In een yardenhuis wordt invulling gegeven aan de maatschappelijke behoefte aan een ontmoetingsplaats in de buurt. Een plek waar meer mogelijk is dan herinneren en herdenken alleen. Begin dit jaar gaven we eindelijk het startschot voor de bouw van het yardenhuis van Amsterdam-Zuidoost, ons multiculturele uitvaartcentrum. Het is nadrukkelijk ons beleid om in onze multiculturele samenleving voor iedereen, passend binnen de eigen cultuur, een goed afscheid van het leven bereikbaar te maken en hiertoe in onze faciliteiten maatwerk te bieden.

Betekenisvol ondernemen is de onderliggende mentaliteit van onze organisatie. Op alle vlakken wordt hierin doorontwikkeld. Belangrijke ontwikkelingen waar Yarden vol op inzet, zijn elektrisch cremeren en resomeren. Verwacht mag worden dat door onze lobby de Wet op de Lijkbezorging wordt uitgebreid zodat resomeren, na toelating in Groot-Brittannië en België, nu ook in Nederland mogelijk wordt. De financiële inspanning voor het aankopen van deze techniek is groot, maar Yarden vindt het vanuit haar roots, als voorvechter van het toelaten van het voorheen verboden cremeren, ook nu belangrijk er aan bij te dragen dat consumenten ook voor deze vorm van lijkbezorging kunnen kiezen. Met het jaarplan

2018 heeft Yarden opnieuw de focus gelegd op de verdere verdieping van onze unieke klantbelofte waarvoor de klantreis een belangrijke basis is. In de klantreis zijn nieuwe zogeheten 'touch points' benoemd die meer inhoud geven aan de dienstverlening richting onze klanten. Binnen het project 1 Yarden, Yarden nummer 1 zijn de touch points vertaald in werkprotocollen en is een trainingsprogramma ontwikkeld waarin medewerkers en vrijwilligers leren hoe zij hiermee onze dienstverlening kunnen verrijken. Met dit zeer uitdagende programma versterkt Yarden niet alleen haar merkwaarden Helpend, Inspirerend en Persoonlijker maar maakt deze ook concreet en tastbaar voor onze klanten. In 2018 zal ook verder worden ingezet op kostendaling.

De verwachte resultaatontwikkeling in 2018 ten aanzien van kostendekking en technische resultaten is positief conform vorige jaren. De resultaatontwikkeling op het gebied van beleggingen laat zich lastig voorspellen. Door de derisking is het verwachte rendement lager dan het vereiste rendement. Aan de andere kant kent de vastrentende portefeuille nog veel ongerealiseerde waardeinstijgingen. De daling van de UFR zal voor de te rapporteren solvabiliteit ongeveer een negatief

effect van 4% hebben in 2018. De interne solvabiliteitsnorm zal naar verwachting ook in 2018 130% zijn.

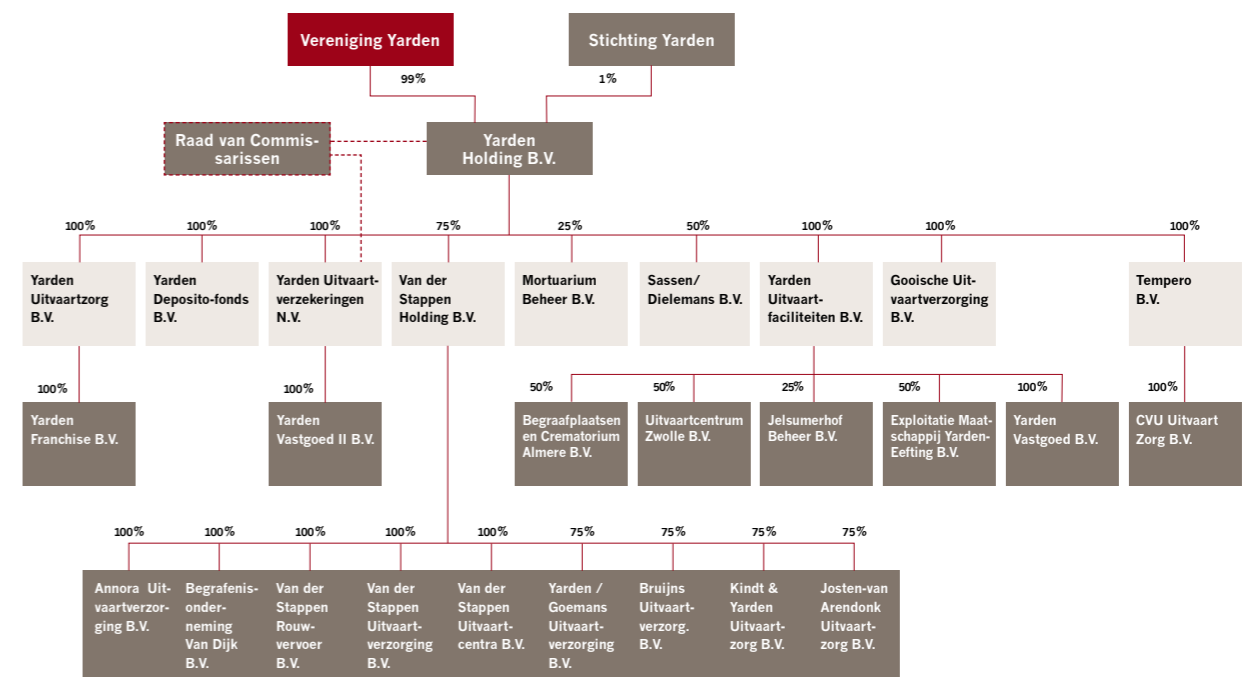
Naast de activiteiten in het jaarplan 2018 zal Yarden Uitvaartverzekeringen ook in 2018 de strategische opties die er zijn blijven beschouwen om de solvabiliteit langjarig te verhogen. De Yarden-directie is enorm trots op de kracht van de Yarden-organisatie. Iedere dag weer geven onze medewerkers en vrijwilligers vanuit hun hart invulling aan onze missie: voor iedereen een goed afscheid bereikbaar maken. Zij doen dit vanuit ongekennde gedrevenheid en passie. De boodschap die wij onze Yardeniers meegeven is: om authentiek te zijn, moet je vooral jezelf zijn, er zijn immers al anderen genoeg. En dat is precies wat onze klanten voelen.

Almere, 22 mei 2018

**Ron Bavelaar RB**  
Directievoorzitter

## Juridische Structuur Yarden Holding B.V.

Versie 01-01-2018



## Hart voor... “Een helpende hand bieden”

### Simon Smedinga, operationeel directeur Leger des Heils ReShare

**Wat te doen met kleding van iemand die er niet meer is? Samen met het Leger des Heils ReShare hebben we de handen ineengeslagen om daar wat zinvol mee te doen. Zo staan in al onze crematoria en uitvaartcentra speciale inzamelboxen zodat kleding van overleden dierbaren een tweede leven krijgt.**

“Een helpende hand bieden aan mensen waar nauwelijks hulp of aandacht voor is, daar staat het Leger des Heils voor. Door een luisterend oor, een veilig onderkomen of warme maaltijd aan te bieden. Maar óók door gebruikte kleding te recyclen en deze te verkopen aan textiel-sorteerbedrijven of in onze tweedehandskledingwinkel. En dat is weer goed voor mens én milieu, aangezien de textielbranche enorm vervuילend is. Door kleding een tweede leven te geven, hopen we ons steentje bij te dragen aan een betere wereld.”

#### Helpen bij het verwerken

“Kleding heeft vaak een emotionele waarde. Helemaal als het van een overleden dierbare is geweest. Ik heb zelf het geluk dat veel van mijn naaste familie en vrienden nog in leven zijn. Maar van mijn vrouw – wiens ouders al wél zijn

overleden – weet ik hoe beladen het kan zijn om de kledingkast van een dierbaar persoon te moeten leeghalen. Die kledingstukken waar zoveel herinneringen aan kleven vervolgens deponeren in een anonieme container naast de weg... Dat kan heftig zijn. Door de samenwerking met Yarden maken we het makkelijker voor nabestaanden. Mensen worden op een laagdrempelige manier geholpen met het verwerken van hun verdriet, terwijl ze er tegelijkertijd zeker van kunnen zijn dat de kleding bij ons een goede bestemming krijgt.”

#### Dankbaar project

“Dat Yarden het vertrouwen in ons heeft en deze samenwerking is aangegaan, vind ik bewonderingswaardig. Ik ben alle nabestaanden die kleding doneren dan ook erg dankbaar. Ik ben trots op ons werk en wat we samen voor elkaar krijgen. En hoe mooi: wat we doen, is vaak direct ‘meetbaar’. Ik bezoek regelmatig onze winkels en zie daar hoe blij we iemand kunnen maken met een stapeltje kleding. Het is mooi om te zien hoe we mensen zo kunnen voorzien in een primaire levensbehoefte. Ja, het voelt goed om samen iets te doen voor degenen die het zo hard nodig hebben.”



## Kerncijfers

bedragen x € 1.000  
m.u.v. aantallen en procenten

	2017	2016
Aantal leden	985.879	972.462
Verzekerd bedrag	€ 4.328.238	€ 4.137.012
Solvabiliteitsratio (Solvency II)	140%	159%
Beleggingen	€ 934.933	€ 912.393
<b>Klanttevredenheid (op schaal van 1 tot 10)</b>		
Uitvaartzorg	9,3	9,2
Uitvaartfaciliteiten	9,1	9,1
Uitvaartverzekeringen	7,9	7,7
<b>Aantal uitvaarten</b>		
Uitvaartzorg	13.129	13.430
Uitvaartfaciliteiten	27.604	27.963
Aantal personeelsleden (fte)	704	713
<b>Omzet</b>		
Uitvaarten	€ 114.337	€ 113.956
Premies	€ 75.306	€ 72.127
Beleggingsopbrengsten	€ 47.679	€ 36.410
<b>Netto resultaat</b>	<b>€ 15.188</b>	<b>€ 1.886</b>

## Geconsolideerde jaarrekening 2017

### Geconsolideerde balans

Per 31 december 2017 (voor verwerking resultaatbestemming)  
bedragen x € 1.000

Activa	referentie	2017	2016
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	14.340	14.950
<b>Materiële vaste activa</b>	2		
Terreinen en gebouwen		65.384	64.595
Machines en installaties		21.709	22.418
		87.093	87.013
<b>Beleggingen</b>	3		
Overige financiële beleggingen		956.233	912.521
<b>Vorderingen</b>			
Vorderingen uit directe verzekeringen		12.229	8.493
Overige vorderingen	4	10.440	14.105
		22.669	22.598
<b>Overige activa</b>			
Overige vaste activa en voorraden		1.330	1.052
Liquide middelen	5	39.100	36.602
Andere activa	6	6.575	6.612
		47.005	44.266
<b>Overlopende activa</b>			
Lopende rente en huur		8.741	8.587
Overlopende acquisitiekosten	7	72.147	74.922
Overige overlopende activa		4.877	6.744
		85.765	90.253
<b>Totaal activa</b>		<b>1.213.105</b>	<b>1.171.601</b>

## Geconsolideerde jaarrekening 2017

## Geconsolideerde balans

Per 31 december 2017 (voor verwerking resultaatbestemming)  
bedragen x € 1.000

Passiva	referentie	2017	2016
<b>Groepsvermogen</b>	<b>8</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal		551	551
Agioreserve		52.780	52.780
Overige reserves		28.237	26.798
Onverdeeld resultaat		15.188	1.439
		<u>96.756</u>	<u>81.568</u>
Aandeel derden		760	1.042
		<u>97.516</u>	<u>82.610</u>
<b>Geconsolideerd groepsvermogen</b>		<b>97.516</b>	<b>82.610</b>
<b>Technische voorzieningen</b>	<b>9</b>		
Voorziening verzekeringsverplichtingen		930.255	893.885
Overige technische voorzieningen		50.053	48.951
		<u>980.308</u>	<u>942.836</u>
<b>Voorzieningen</b>			
Voor latente belastingverplichtingen	10	8.865	15.259
Overige voorzieningen		133	456
		<u>8.998</u>	<u>15.715</u>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>11</b>		
Schulden aan kredietinstellingen		35.758	39.008
Overige schulden		22.282	20.551
		<u>58.040</u>	<u>59.559</u>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>12</b>		
Schulden uit directe verzekeringen		16.089	5.602
Overige schulden		43.364	59.344
		<u>59.453</u>	<u>64.946</u>
<b>Overlopende passiva</b>		<b>8.790</b>	<b>5.935</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>1.213.105</b>	<b>1.171.601</b>

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening

bedragen x € 1.000

	referentie	2017	2016
<b>Opbrengsten</b>			
Premieopbrengsten verzekeringen	13	75.306	72.127
Opbrengsten advies en distributie		2.014	2.929
Opbrengsten uit beleggingen	14	47.679	36.410
Omzet Uitvaartfaciliteiten	15	44.112	44.546
Omzet Uitvaartzorg	16	70.225	69.410
		<u>239.336</u>	<u>225.422</u>
<b>Totaal opbrengsten</b>		<b>239.336</b>	<b>225.422</b>
<b>Lasten</b>			
Technische lasten	17	79.281	82.415
Verkoopkosten	18	8.524	9.900
Inkoopkosten	19	31.380	31.811
Personeelskosten	20	57.337	51.623
Afschrijvingen	21	9.373	13.286
Overige bedrijfskosten	22	31.119	29.819
		<u>217.013</u>	<u>218.854</u>
<b>Totaal lasten</b>		<b>217.013</b>	<b>218.854</b>
<b>Groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefeningen voor rente en belastingen</b>		<b>22.323</b>	<b>6.568</b>
Rentebaten		10	41
Rentelasten		(2.442)	(4.329)
		<u>(2.432)</u>	<u>(4.288)</u>
<b>Saldo rente</b>		<b>(2.432)</b>	<b>(4.288)</b>
<b>Groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>19.891</b>	<b>2.280</b>
Belastingen groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	23	4.752	485
		<u>15.138</u>	<u>1.795</u>
<b>Groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>		<b>15.138</b>	<b>1.795</b>
Resultaat uit deelnemingen		(277)	(356)
		<u>14.861</u>	<u>1.439</u>
<b>Groepsresultaat na belastingen</b>		<b>14.861</b>	<b>1.439</b>
Aandeel derden na belastingen		327	447
		<u>15.188</u>	<u>1.886</u>
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>15.188</b>	<b>1.886</b>

## Geconsolideerde jaarrekening 2017

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

bedragen x € 1.000

	referentie	2017	2016
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>19.891</b>	<b>2.280</b>
Aanpassingen voor:			
Mutatie verzekeringstechnische voorzieningen	9	37.472	44.360
Mutatie overige voorzieningen	10	(6.717)	2.587
Mutatie acquisitiekosten	7	2.775	4.344
Afschrijving bedrijfsmiddelen	21	9.373	13.286
Mutatie (on-)gerealiseerde beleggingsresultaten	3	(32.326)	(16.518)
Mutatie in werkkapitaal		(1.273)	(10.864)
Overige mutaties	23	(4.706)	(485)
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>4.598</b>	<b>36.710</b>
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>			
Investerings in:			
Immateriële vaste activa		(913)	-
Materiële vaste activa	2,6	(9.644)	(7.080)
Desinvestering in vaste activa	2,6	1.752	758
Investerings (en overname) in overige financiële beleggingen	3	(458.239)	(134.244)
Desinvesteringen in overige financiële beleggingen	3	446.755	102.477
Overige mutaties		(182)	-
<b>Totaal kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>		<b>(20.472)</b>	<b>(38.089)</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Mutatie langlopende schulden	11	(1.519)	(6.403)
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>(1.519)</b>	<b>(6.403)</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>2.498</b>	<b>(5.502)</b>
<b>Saldo liquide middelen per 1-1</b>		<b>36.602</b>	<b>42.104</b>
<b>Saldo liquide middelen per 31-12</b>		<b>39.100</b>	<b>36.602</b>

## Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2017

## Verslaggevende entiteit

Yarden Holding bv (groep) is op 4 mei 2001 opgericht, als resultaat van de fusie tussen AVVL en NUVA. Yarden Holding bv is statutair gevestigd te Almere, Transistorstraat 10, is een besloten vennootschap en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 34155452. De onderneming is een holdingmaatschappij; de voornaamste activiteiten van de groep bestaan uit uitoefening van het uitvaartverzekeringsbedrijf alsmede het uitvoeren van crematies en begrafenissen en het verzorgen van een daarbij behorend dienstenpakket.

## Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017.

## Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De jaarrekening is ook opgesteld in overeenstemming met de Richtlijn van de Jaarverslaggeving 605.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

## Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

De jaarrekening 2017 is opgemaakt door de directie op 9 mei 2018.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

# Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

### Algemeen

Activa en passiva worden tegen nominale waarde opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

De jaarrekening is opgesteld vóór verwerking van de resultaatbestemming. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de onderneming. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

### Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

### Toereikendheidstoets (TRT)

De bepalingen voor de toereikendheidstoets zijn opgenomen in de richtlijn jaarrekening (RJ 605). De RJ stelt voor de huidige verslaggevingsopties te handhaven in ontwerprichtlijn 605 en het tevens mogelijk te maken de grondslagen van waardering voor verzekeringsverplichtingen die vanuit de Richtlijn Solvabiliteit II zijn voorgeschreven te volgen, voor zover niet strijdig met de wettelijke bepalingen voor financiële verslaggeving. Als gevolg hiervan krijgen verzekeraars de keuze om de waardering van verzekeringsverplichtingen ongewijzigd voort te zetten danwel aan te laten sluiten op de richtlijn Solvabiliteit II.

Yarden heeft in boekjaar 2017 ervoor gekozen om voor de waardering van verzekeringsverplichtingen ten behoeve van de toereikendheidstoets aan te sluiten bij de Solvency II-waarde. Bij dit uitgangspunt blijkt dat de voorzieningen van Yarden toereikend zijn.

### Transacties in vreemde valuta's

Transacties luidend in vreemde valuta's worden in de betreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum.

In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. Valutakoersverschillen die voortkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voortkomen uit de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode dat zij zich voordoen. Uitgezonderd hiervan zijn koersverschillen op monetaire posten die deel uitmaken van de netto-investering in een bedrijfsuitoefening in het buitenland (zie hierna).

Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden naar euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedatum.

Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen actuele waarde worden opgenomen, worden naar euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op het moment waarop de actuele waarde wordt bepaald. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden als onderdeel van de herwaarderingsreserve rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

**Grondslagen voor consolidatie**

## Grondslagen voor consolidatie

**Consolidatiekring**

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de onderneming en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de onderneming meer of minder invloed verschaffen.

Belangen die uitsluitend worden aangehouden om ze te vervreemden worden niet geconsolideerd indien bij verwerving al het voornemen bestaat om het belang af te stoten, de verkoop binnen een jaar waarschijnlijk is en op overnamedatum (of binnen een korte periode daarna) aan andere indicatoren wordt voldaan. Deze belangen worden opgenomen onder de vlottende activa, onder effecten 'slechts aangehouden om te vervreemden'.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

**Fusies en overnames**

Een overname is een transactie waarbij de groep de beschikkingsmacht verkrijgt over het vermogen (activa en passiva) en de activiteiten van een overgenomen partij.

Overnames worden verwerkt op basis van de *purchase accounting*-methode op de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de groep (de overnamedatum). De verkrijgingsprijs wordt daarbij

gesteld op het overeengekomen geldbedrag of equivalent daarvan voor de verkrijging van de overgenomen partij, dan wel de reële waarde op overnamedatum van verstrekte andersoortige tegenprestaties. Direct aan de overname toerekenbare transactiekosten worden ook opgenomen in de verkrijgingsprijs. Bij uitgestelde betaling van de koopsom wordt de verkrijgingsprijs gesteld op de contante waarde van de koopsom.

De identificeerbare activa en passiva van de overgenomen partij verwerkt de groep op de overnamedatum. Deze activa en passiva worden afzonderlijk verwerkt tegen hun reële waarden, mits het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen naar de groep zullen vloeien (activa) dan wel de afwikkeling zal resulteren in een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen (passiva), en de kostprijs of reële waarde ervan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Zie de grondslag onder het hoofd Immateriële vaste activa voor de verwerking van eventuele positieve of negatieve goodwill die ontstaat bij de overname.

Een overeengekomen mogelijke aanpassing van de verkrijgingsprijs die afhankelijk is gesteld van toekomstige gebeurtenissen wordt opgenomen in de verkrijgingsprijs zodra de aanpassing waarschijnlijk is en het bedrag ervan betrouwbaar kan worden bepaald. Een dergelijke aanpassing resulteert ook in een aanpassing van de (positieve of negatieve) goodwill met terugwerkende kracht.

Yarden Holding heeft in 2017 vanuit strategisch oogpunt besloten een 50% deelneming te verkrijgen in Sassen/Dielemans B.V. De intentie van Yarden is op termijn het strategisch belang uit te breiden naar een 100% deelneming. Yarden heeft een 50% belang verkregen door de aankoop van 50% van de aandelen in het geplaatste kapitaal van Sassen/Dielemans B.V. van Holding Sassen B.V.

**Consolidatiemethode**

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resulta-

ten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet 100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht binnen het groepsvermogen. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor zijn rekening te nemen. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde winst-en verliesrekening verwerkt.

**Overige toelichting geconsolideerd**

## Overige toelichting geconsolideerd

**Grondslagen voor consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening zijn, volgens de methode van de integrale consolidatie, alle maatschappijen begrepen waarin Yarden Holding bv direct of indirect meer dan 50% van het totaal aantal stemmen kan uitbrengen in de algemene vergadering van aandeelhouders en die zijn te beschouwen als groepsmaatschappijen. De deelnemingen waarover gezamenlijk met derden de zeggenschap wordt uitgeoefend worden proportioneel geconsolideerd.

**Lijst van kapitaalbelangen**

De kapitaalbelangen kunnen worden verdeeld naar groepsmaatschappijen en deelnemingen.

De groepsmaatschappijen betreffen op 31 december 2017 de volgende rechtspersonen (tenzij anders vermeld betreft het een 100% belang):

- Yarden Uitvaartverzekeringen N.V., Almere
- Yarden Depositofonds B.V., Almere
- Yarden Vastgoed B.V., Almere
- Yarden Vastgoed II B.V., Almere
- Yarden Uitvaartfaciliteiten B.V., Almere
- Yarden Uitvaartzorg B.V., Almere
- Yarden Franchise B.V., Almere
- Gooische Uitvaartverzorging (GUV) B.V., Hilversum
- Tempero B.V., Rotterdam (100% eigenaar van CVU Uitvaartzorg B.V.)
- Van der Stappen Uitvaartverzorging B.V., Geldrop (75%)
- Begraafplaatsen en Crematorium Almere B.V., Almere (50%)
- Uitvaartcentrum Zwolle B.V., Zwolle (50%)
- Yarden-Eefting B.V., Almere (50%)
- Sassen/Dielemans B.V., Maastricht (50%)
- Jelsumerhof Beheer B.V., Leeuwarden (25%)

Yarden Holding B.V. te Almere staat aan het hoofd van de groep en consolideert de financiële gegevens van de groep in haar geconsolideerde jaarrekening.

Rekening houdend met beperkte omvang worden de volgende minderheidsdeelnemingen niet geconsolideerd zoals bedoeld in artikel 2:407 lid 1 BW.

- Jelsumerhof Beheer B.V., Leeuwarden (25%)

## Activa

**Vaste activa****Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handelsportefeuille (financiële activa en financiële verplichtingen), gekochte leningen en obligaties, verstrekte leningen en overige vorderingen, investeringen in eigenvermogensinstrumenten, overige financiële verplichtingen en derivaten. In financiële en niet-financiële contracten kunnen afspraken zijn gemaakt die voldoen aan de definitie van derivaten. Een dergelijke afspraak wordt afgescheiden van het basiscontract en als derivaat verwerkt als zijn economische kenmerken en risico's niet nauw verbonden zijn met die van het basiscontract, een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden zou voldoen aan de definitie van een derivaat, en het samengestelde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Van het basiscontract gescheiden derivaten worden, in overeenstemming met de waarderingsgrondslag voor derivaten waarop geen kostprijs hedge accounting wordt toegepast, gewaardeerd tegen kostprijs of lagere reële waarde.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

**Gekochte leningen en obligaties**

Gekochte leningen en obligaties waarvan de onderneming de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindering-verliezen.

**Beleggingen in eigen-vermogensinstrumenten**

Beleggingen in beursgenoteerde, niet-beursgenoteerde aandelen en participaties in vastrentende fondsbeleggingen worden na de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde. Waardeveranderingen, inclusief valutaresultaten, worden direct in het resultaat verantwoord.

Participaties in vastgoedfondsbeleggingen worden na de eerste opname gewaardeerd op basis van de laatst beschikbare financiële rapportages. Waardeveranderingen worden direct in het resultaat verantwoord.

Dividenden worden in de winst- en verliesrekening verantwoord op het moment dat deze betaalbaar zijn gesteld.

**Derivaten**

Na eerste waardering worden interest rate swaps gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting volgens het kostprijs hedge model wordt toegepast. Financiële instrumenten kunnen tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten) bevatten. Deze derivaten worden door de onderneming niet gesepareerd van het basiscontract en derhalve in overeenstemming met het basiscontract verwerkt indien de in contracten besloten derivaten nauw verbonden zijn met het basis contract. De als zekerheid ontvangen cash collateral wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

De vennootschap heeft een aantal interest rate swaps afgesloten. De interest rate swaps voortvloeiend uit ALM-studies, waarbij de vennootschap vaste rente ontvangt en variabele rente betaalt, zijn niet in een hedge relatie toegepast.

## Activa

Daarnaast heeft de vennootschap een aantal interest rate swaps afgesloten die gelieerd zijn aan de afgesloten hyphotecaire leningen van de Rabobank. Op de derivaten wordt een vaste rente betaald en een variabele rente ontvangen. Hierop wordt een hedge relatie toegepast (kostprijs hedge accounting).

Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast vindt, zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst-en-verliesrekening, wordt het met het afgeleide instrument samenhangende resultaat in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname in de balans van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting, wordt de kostprijs van dit actief aangepast met de afdekkingsresultaten die nog niet in de winst-en-verliesrekening zijn verwerkt.

### Overlopende acquisitiekosten

De overlopende acquisitiekosten bestaan uit de kosten die samenhangen met het sluiten van verzekeringsovereenkomsten waarvoor meerdere jaren premie wordt betaald. Zij worden gewaardeerd tegen historische kostprijs verminderd met een lineaire afschrijving over 20 jaar. Als uit de jaarlijkse impairmenttest blijkt dat de geactiveerde acquisitiekosten niet meer kunnen worden gedragen door de toekomstige verwachte opbrengsten wordt het niet terug te verdienen deel in een keer ten laste van het resultaat gebracht.

### Dividend

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

### Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat *niet* wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waardewijzigingen in de winst-en-verliesrekening of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een

bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betalingen door een debiteur, herstructurering van een aan de onderneming toekomend bedrag onder voorwaarden die de onderneming anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur of emitent failliet zal gaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen en beleggingen die door de onderneming worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen en beleggingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen en beleggingen die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen en beleggingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de onderneming historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als de ondernemingsleiding van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als

het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Verliezen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief met de oorspronkelijke effectieve rente van het actief.

Bijzondere waardeverminderingverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waardewijzigingen in het eigen vermogen, worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst-en-verliesrekening. De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het hoofd Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

### Goodwill door verkrijgen van deelnemingen en activa/passiva-transacties

De goodwill betreft goodwill die van derden is verkregen bij acquisitie van deelnemingen en activa/passiva-transacties. De goodwill wordt bepaald als

het verschil tussen de overnameprijs en de netto vermogenswaarde van de deelneming of activa/passiva transactie op het moment van overname. Over de goodwill wordt lineair afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur. Duurzame waardeverminderingen worden bij de waardering in aanmerking genomen en worden direct ten laste van het resultaat gebracht. De gemiddelde economische levensduur van goodwill is vastgesteld op 10 jaar.

### Goodwill door aangekochte verzekeringsportefeuilles

De goodwill door aangekochte verzekeringsportefeuilles betreft het verschil dat is ontstaan bij de overname, tussen de berekende reële waarde van de technische voorziening en de waarde van deze technische voorziening volgens de grondslagen van de vennootschap. Dit representeert de toekomstige winstmarge van de aangekochte portefeuille. De goodwill door aangekochte verzekeringsportefeuilles wordt afgeschreven in 20 jaar op basis van de looptijd van de aanwezige verzekeringscontracten op acquisitiedatum.

### Materiële vaste activa

#### Terreinen, gebouwen, machines en installaties

De bedrijfsterreinen en -gebouwen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs is gelijk aan de verkrijgingprijs en de bijkomende kosten. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief beschikbaar is voor beoogd gebruik. Bij de bepaling van het af te schrijven bedrag wordt (indien van toepassing), rekening gehouden met de restwaarde.

Jaarlijks wordt de boekwaarde van de afzonderlijke gebouwen vergeleken met de taxaties van een gecertificeerd extern taxatiebureau.

Voor bedrijfsterreinen en -gebouwen in eigen beheer worden er 3-jaarlijkse taxaties uitgevoerd, met uitzondering van bijzondere gebeurtenissen zoals ingrijpende verbouwingen en/of renovaties.

## Activa

Voor bedrijfsterreinen en -gebouwen die aangehouden worden als beleggingsobject vinden jaarlijkse taxaties plaats.

De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn:

	In jaren
Columbarium	40
Erfpacht (30 jaar)	30
Erfpacht (50 jaar)	50
Gebouwen	40
Grond	n.v.t.
Crematieovens	15
Terreinverbetering	40

### Andere vaste bedrijfsmiddelen

Onder de andere vaste bedrijfsmiddelen zijn inventaris, ICT-apparatuur en vervoermiddelen opgenomen. Deze zijn gewaardeerd tegen historische kostprijs verminderd met een op de verwachte levensduur gebaseerde lineaire afschrijving. Voor inventaris en vervoermiddelen is de economische levensduur bepaald op 5 jaar, voor ICT-apparatuur aangeschaft voor 1 januari 2015 geldt een afschrijvingstermijn 3 jaar. Voor ICT-apparatuur aangeschaft na 31 december 2014 geldt een afschrijvingstermijn van 4 jaar.

### Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen.

Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de onderneming invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van de onderneming gehanteerd. Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens op de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat der-

den hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De niet gerealiseerde winst wordt geëlimineerd uit het resultaat van de onderneming. Deze correctie wordt verwerkt door eliminatie op netto-omzet en het opnemen van een overlopende post/eliminatie op het resultaat deelneming en deze eliminatie in de balans in mindering te brengen op de waarde van de deelneming.

De onderneming realiseert de geëlimineerde winst als gevolg van verkoop aan derden, afschrijvingen of door middel van het verantwoorden van een bijzondere waardevermindering door de desbetreffende deelneming. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Bij deze waardering worden ook langlopende vorderingen op de deelnemingen meegenomen die feitelijk moeten worden gezien als onderdeel van de netto-investering. Dit betreft met name leningen waarvan de afwikkeling in de nabije toekomst niet is gepland en niet waarschijnlijk is. Een aandeel in de winst van de deelneming in latere jaren wordt pas verwerkt als en voor zover het cumulatieve niet verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen. Wanneer de onderneming echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door de onderneming ten behoeve van de deelneming.

#### Eliminaties - transacties met deelnemingen

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens op de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van

activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

### Samenwerkingsverbanden

Deelnemingen waarin de onderneming de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures), worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde.

In geval van samenwerking door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten waarbij iedere deelnemer zelf de uitsluitende zeggenschap over die activa houdt, verwerkt de onderneming de activa waar zij zeggenschap over heeft evenals de zelf aangegane verplichtingen, zelf gemaakte kosten en het aandeel in het resultaat op verkopen en/of dienstverlening door de joint venture.

In geval van samenwerking door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten gebruik makend van activa waarover de deelnemers gezamenlijk zeggenschap hebben, verwerkt de onderneming de gemeenschappelijke activa, verplichtingen, kosten en opbrengsten proportioneel.

Bij inbreng in of verkoop van activa door de vennootschap aan een joint venture, verantwoordt de vennootschap dat deel van het resultaat in de winst-en-verliesrekening dat correspondeert met het relatieve belang van de andere deelnemers in de joint venture. Er wordt geen resultaat verantwoordt als de door de deelnemers ingebrachte niet-monetaire activa ongeveer aan elkaar gelijk zijn wat betreft aard, gebruik (in dezelfde bedrijfsactiviteit) en reële waarde. Eventuele niet verantwoorde resultaten worden in mindering gebracht op de nettovermogenswaarde van de joint venture. Eventuele verliezen op vlottende activa of bijzondere waardeverminderingen van vaste activa verantwoordt de onderneming daarentegen direct en volledig.

Bij verkoop van activa door de joint venture aan de vennootschap, verantwoordt de vennootschap het aandeel in de winst of verlies van de joint venture op die verkoop pas in de winst-en-verliesrekening als het betreffende actief is (door)verkocht aan een derde. Als echter sprake is van een verlies op vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa, neemt de vennootschap zijn aandeel in dit verlies direct.

### Overige financiële vaste activa

Vorderingen op niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, vermeerderd met direct toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

De grondslagen voor de overige financiële vaste activa zijn verder opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten.

Dividenden worden verantwoordt in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Dividenden van deelnemingen die worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, worden verantwoordt als opbrengst uit deelnemingen (onder de financiële baten).

De onder de financiële vaste activa opgenomen obligaties (beursgenoteerd en niet-beurs-genoteerd) die niet behoren tot een handelsportefeuille en die worden aangehouden tot het einde van de looptijd, worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

### Bijzondere waardeverminderingen

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald aan de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoordt voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan immateriële vaste activa die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.



## Activa

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Een bijzonder waardeverminderingverlies voor immateriële vaste activa wordt niet teruggenomen in een volgende periode, tenzij het eerdere bijzonder waardeverminderingverlies was veroorzaakt door een specifieke externe gebeurtenis van buitengewone aard die naar verwachting niet opnieuw zal plaatsvinden, en er sprake is van opvolgende externe gebeurtenissen die het effect van de eerdere gebeurtenis weer omkeren.

In afwijking van datgene wat hiervoor is gesteld, wordt op iedere balansdatum de realiseerbare waarde bepaald voor de volgende activa (ongeacht of sprake is van aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering):

- immateriële vaste activa die nog niet in gebruik zijn genomen;
- immateriële vaste activa die worden afgeschreven over een levensduur van meer dan 20 jaar (gerekend vanaf het moment van ingebruikname).

### Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

## Overige activa

### Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, vermeerderd met overige kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de meest betrouwbare schatting van het bedrag dat de voorraden maximaal zullen opbrengen, onder aftrek van nog te maken kosten.

Vorraadbestanddelen die niet onderling uitwisselbaar zijn, worden gewaardeerd op basis van individuele specifieke kosten. Goederen die zijn geproduceerd voor een specifiek project, worden gewaardeerd op basis van individuele specifieke kosten.

De voorraden betreffen kledingvoorraad en producten ten behoeve van de operatie.

### Vorderingen

Vorderingen op debiteuren worden bepaald op basis van het openstaand saldo per 31 december en de voorzieningen voor oninbaarheid wordt volgens de statische methode (per post) bepaald.

### Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

### Overlopende activa

Vorderingen op derden niet zijnde debiteuren worden gewaardeerd tegen nominale waarde per 31 december. Onder deze post valt te vorderen vennootschapsbelasting, overlopende rente, overlopende activa en overige vorderingen.

## Passiva

### Groepsvermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst.

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rentebaten en -lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

### Agioreserve

De door de aandeelhouders ingebrachte bedragen boven het nominaal aandelenkapitaal worden verantwoord als agio. Hieronder worden tevens begrepen additionele vermogensstortingen door bestaande aandeelhouders zonder uitgifte van aandelen of uitgifte van rechten tot het nemen of verkrijgen van aandelen van de onderneming. Kosten en kapitaalbelasting verbonden aan de plaatsing van aandelen die niet worden geactiveerd, worden onder aftrek van belastingeffecten, ten laste van het agio gebracht. Indien en zover het agio ontoereikend is, worden de bedragen ten laste van de overige reserves gebracht. De agioreserve is vrij uitkeerbaar.

### Aandeel derden

Het aandeel derden betreft de resultaten (na belasting) van deelnemingen van Yarden bestemd voor derden. De resultaten zijn gewaardeerd tegen de waarde op basis van de betreffende jaarrekening aandeel derden.

## Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden.
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt, en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

## Voorzieningen voor verzekeringsverplichtingen

Voor de waardering van de voorziening voor verzekeringsverplichtingen wordt gebruik gemaakt van de tariefgrondslagen zoals deze bij het aangaan van het contract zijn overeengekomen. De voorziening wordt actuariel per polis berekend als het verschil tussen de contante waarde van de uitvaartverplichtingen vermeerderd met de toekomstige administratiekosten en de contante waarde van de batenpremies. De batenpremies zijn gelijk aan de netto premies vermeerderd met de in de bruto premies begrepen opslag voor de administratiekosten na afloop van de premiebetaling. De negatieve voorziening wordt op nul gesteld.

Voor de voorziening verzekeringsverplichtingen wordt jaarlijks een toereikendheidstoets (TRT) uitgevoerd. De bepalingen voor de toereikendheidstoets zijn opgenomen in de richtlijn jaarrekening (RJ 605). Conform deze richtlijn is het mogelijk gebruik te maken van de grondslagen van waardering voor verzekeringsverplichtingen die vanuit de Solvency II richtlijnen zijn voorgeschreven te volgen, voor zover niet strijdig met de wettelijke bepalingen voor financiële verslaggeving. Yarden heeft in boekjaar 2017 ervoor gekozen om voor de waardering van verzekeringsverplichtingen ten behoeve van de toereikendheidstoets aan te sluiten bij de Solvency II-waarde. Bij dit uitgangspunt blijkt dat de voorzieningen van Yarden toereikend zijn.

Bij de te toetsen voorziening verzekeringsverplichtingen zijn ook de geactiveerde eerste kosten en goodwill voor aangekochte verzekeringsportefeuilles betrokken. Sinds 2016 is aangesloten bij de Solvency II waardering waarbij de door EIOPA gepubliceerde rentetermijnstructuur (SII) is gebruikt.

De voorziening verzekeringsverplichtingen is gebaseerd op de volgende grondslagen:

Unisekstafel die wordt afgeleid vanuit de overlevingstafels GBM/GBV 2000-2005, zonder leeftijds-correctie voor de Uitvaart Naar Wens Verzekering (YNV) en de Uitvaart Naar Wens Verzekering.

Unisekstafel die wordt afgeleid vanuit de overlevingstafels GBM/GBV 1985-1990, zonder leeftijds-correctie voor overige producten.

## Passiva

Voor de NorthWest-portefeuille wordt een andere Unisekstafel gehanteerd. Deze wordt afgeleid vanuit de overlevingstafels GBM/GBV 1995-2000 met leeftijdscorrectie van -2 voor zowel mannen als vrouwen.

Als regel wordt bij de vaste verzekeringen uitgegaan van een rekenrente van 4% voor verzekeringen die zijn ingegaan vóór het jaar 2000. Vanaf ingangsdatum 1 januari 2000 wordt uitgegaan van een rekenrente van 3%.

Voor de producten met een overrente (winst-)deling geldt een gelijke rekenrente voor zowel de premiebetalende als premievrije periode, die afhankelijk is van de ingangsdatum:

Voor verzekeringen ingegaan vóór 1-1-1975:  
Rekenrente = 4%

Voor verzekeringen ingegaan vanaf 1-1-1975 en vóór 1-1-1995:

Rekenrente = 3%

Voor verzekeringen ingegaan vanaf 1-1-1995:

Rekenrente = 2%

Voor de administratiekostenvoorziening wordt jaarlijks een percentage van het huidige verzekerde kapitaal voorzien.

### Overige technische voorzieningen

Na de conversie van natura-pakketverzekeringen naar natura-sommenverzekeringen heeft Yarden aan polishouders van de oorspronkelijke natura-pakketverzekeringen de mogelijkheid geboden om bij overlijden een beroep te doen op de oorspronkelijke polisvoorwaarden. Binnen de technische voorzieningen is voor deze mogelijkheid een voorziening getroffen.

De hoogte van de voorziening is bepaald op onder meer de toekomstige uitvaartkosten, inflatie, de overrente en de ervaring van de ingeschatte gebruikskans van 72% (2016: 73%). De voorziening is post voor post berekend en contant gemaakt met de rekenrente die ook voor de technische voorzieningen is toegepast.

### Voorziening voor latente belastingverplichtingen

De voorziening voor latente belastingverplichtingen heeft betrekking op de verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva, berekend tegen het van toepassing zijnde tarief op het moment van de verwachte belastingbetaling. Bij de bepaling van de latentie is een tarief van 25% gehanteerd (2016: 25%).

## Schulden

### Langlopende schulden

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

### Depositoverplichtingen

Depositoverplichtingen betreffen stortingen van leden die bij overlijden in mindering zullen worden gebracht op de nota van de uitvaart. Deze stortingen worden verhoogd met rentebijblijfschrijvingen. De rentevergoeding wordt jaarlijks vastgesteld. Voor 2017 was deze vergoeding 0,30% (2016: 0,70%).

### Negatieve goodwill

Vanuit prudentie en in lijn met de richtlijnen voor de verslaggeving (RJ) heeft Yarden Uitvaartverzekeringen N.V. een reservering gedaan in de vorm van negatieve goodwill. De negatieve goodwill wordt aangewend om eventueel toekomstige overlijdens- en uitvaartkosten (claims) van overgenomen portefeuilles na overnamedatum te kunnen financieren. Yarden Uitvaartverzekeringen verwacht dat eventuele negatieve effecten die voortvloeien uit de overname van de NorthWest portefeuille binnen 3 jaar bekend zijn en ten laste van deze negatieve goodwill zullen worden gebracht. In 2017 zijn geen negatieve effecten bekend geworden. Dit heeft Yarden doen besluiten om de termijn van vrijval van de negatieve goodwill te verkorten naar (maximaal) 2 jaar.

### Kortlopende schulden

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

## Saldering in de balans

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

## Grondslagen voor resultaatbepaling

### Opbrengstverantwoording

#### Verkoop van goederen

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen in de netto-omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van retouren en tegemoetkomingen, handels- en volumekortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen, het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de verschuldigde vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat en er geen sprake is van voortgezette betrokkenheid bij de goederen.

De overdracht van risico's en voordelen varieert naar gelang de voorwaarden van de betreffende verkoopovereenkomst. Voor de verkoop van producten vindt de overdracht doorgaans plaats op het moment dat het product aankomt bij de klant.

#### Diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden opgenomen in de netto omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst- en verliesrekening als netto-

omzet opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

#### Premieopbrengsten Verzekeringen

Hieronder worden verstaan de aan de verzekerden in rekening gebrachte bruto premies en koopsommen.

#### Opbrengsten advies en distributie

Hieronder worden verantwoord de in rekening gebrachte advies- en distributiekosten bij het afsluiten van een verzekering.

#### Opbrengsten uit beleggingen

Onder opbrengsten uit beleggingen worden verantwoord:

- Dividend op aandelen, inclusief dividenden verkregen in de vorm van aandelen
- Interest obligaties
- Interest op leningen
- Overige rentebaten
- Valutaresultaten
- Resultaat derivaten
- Gerealiseerde resultaten op effecten
- Ongerealiseerde resultaten op effecten

#### Omzet Uitvaartfaciliteiten

Hieronder worden de vergoedingen verantwoord voor gebruik van crematoria, uitvaartcentra en begraafplaatsen. Deze diensten worden overwegend aan uitvaartondernemingen in rekening gebracht, waarvan een deel bij Yarden Uitvaartzorg. Deze omzet wordt in de geconsolideerde jaarrekening van Yarden Holding geëlimineerd.

#### Huuropbrengsten

Huuropbrengsten uit vastgoed worden lineair in de winst- en verliesrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

#### Omzet Uitvaartzorg

Hieronder worden de in rekening gebrachte diensten verantwoord voor het verzorgen van uitvaarten aan particulieren en uitvaartverzekeraars. Binnen de omzet wordt een onderscheid gemaakt tussen omzet eigen diensten en omzet verschotten. Omzet eigen diensten betreft dienstverlening bij het regelen van een begrafenis of crematie, leveren van goederen betrekking hebbende op de begrafening.

## Grondslagen voor resultaatbepaling

nis of crematie. De omzet verschotten betreft het doorbelasten van goederen en diensten welke door Yarden zijn ingekocht ten behoeve van een uitvaart.

## Kostenverantwoording

### Technische lasten

Onder de technische lasten worden verantwoord:

- Uitkering uit verzekering
- Toevoeging aan technische voorzieningen

### Verkoopkosten

De verkoopkosten betreffen de directe kosten van de verkoopactiviteiten.

### Inkoopkosten

De inkoopkosten betreffen de directe kosten gerelateerd aan verkoopactiviteiten.

## Grondslagen personele beloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot

het in de toekomst doorbetalen van beloningen wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Voor arbeidsongeschiktheidsrisico's die zijn verzekerd wordt een voorziening getroffen voor het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremie dat rechtstreeks toe te rekenen is aan het individuele schadeverleden van de vennootschap. Als geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de rechtspersoon, wordt geen voorziening opgenomen.

## Pensioenregelingen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te werken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopend actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij de pensioenuitvoerder wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De medewerkers in Nederland hebben een pensioenregeling die is ondergebracht bij Delta Lloyd, de pensioenuitvoerder. Deze pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloon-regeling. Indexatie (aanpassing met prijsstijging) van de toegekende aanspraken en rechten vindt uitsluitend plaats indien en voor zover de

middelen van de pensioenuitvoerder daartoe ruimte laten en de pensioenuitvoerder daartoe heeft besloten. Indien de omstandigheden bij de pensioenuitvoerder daar aanleiding toe geven, kan het bestuur besluiten tot het korten van aanspraken.

De pensioenregeling wordt volgens de Pensioenwet gekarakteriseerd als uitkeringsovereenkomst. De uitvoeringsovereenkomst met de pensioenuitvoerder heeft een looptijd van 0 jaar. Doordat het verzekeringscontract bij Delta Lloyd eind 2017 is afgelopen, heeft Yarden een nieuwe pensioenregeling getroffen bij Delta Lloyd AFP ingaande 1-1-2018. De pensioenen die opgebouwd zijn tot en met eind 2017 blijven achter bij Delta Lloyd.

## Leasing

De onderneming kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode.

## Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Agio, disagio en aflossingspremies worden verantwoord als rentelast in de periode waartoe zij beho-

ren. De toerekening van deze rentelast en de rentevergoeding over de lening is de effectieve rente die in de winst- en verliesrekening wordt verwerkt. In de balans is (per saldo) de amortisatiewaarde van de schuld(en) verwerkt. De nog niet in de winst- en verliesrekening verwerkte bedragen van het agio en de al in de winst- en verliesrekening verwerkte aflossingspremies worden verwerkt als verhoging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben. De nog niet in de winst- en verliesrekening verwerkte bedragen van het disagio worden verwerkt als verlaging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben.

De meerkosten verbonden aan het gebruik van meer dan gebruikelijk leverancierskrediet worden als rentelast verantwoord.

Rente op schulden behorende bij een actief waarvoor noodzakelijkerwijs een aanmerkelijke hoeveelheid tijd benodigd is om het gebruiksklaar of verkoop klaar te maken, wordt in de vervaardigingsprijs van een actief opgenomen indien de aan die actiefpost verbonden toekomstige voordelen naar verwachting voldoende groot zullen zijn om de boekwaarde van die post inclusief de toegerekende rente te dekken en deze economische voordelen voldoende betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over de specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen, onder aftrek van eventueel verkregen beleggingsopbrengsten met betrekking tot tijdelijke belegging van de opgenomen leningen. Voor zover de vervaardiging wordt gefinancierd door leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van bepaalde activa kunnen worden toegerekend, wordt de te activeren rentepost berekend door de gewogen rentevoet van die leningen te vermenigvuldigen met de uitgaven voor vervaardiging, rekening houdend met de periode van de vervaardiging. Onder het bedrag van de uitgaven voor vervaardiging wordt verstaan de voor de vervaardiging toegerekende bedragen, onder aftrek van ontvangen termijnbedragen van afnemers en uit hoofde ontvangen overheidssubsidies en vergelijkbare faciliteiten inzake de investering in de betreffende actiefpost. Het bedrag van de berekende te activeren rente is niet hoger dan de werkelijk over die periode verschuldigde rentekosten. Indien het bedrag van de verwachte uiteindelijk te activeren kosten van het kwalificerende actief stijgt boven de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verwerkt.

## Grondslagen voor resultaatbepaling

### Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen.

Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening, respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Voor belastbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, buitenlandse niet-zelfstandige eenheden, deelnemingen en joint ventures wordt een latente belastingverplichting opgenomen tenzij de onderneming in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst niet zal aflopen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen inzake groepsmaatschappijen, buitenlandse niet-zelfstandige eenheden, deelnemingen en joint ventures wordt een latente belastingvordering opgenomen

uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst afloopt en er fiscale winst beschikbaar zal zijn ter compensatie van het tijdelijk verschil.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de vennootschap op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voor het jaar 2017 is er sprake van een fiscale eenheid vennootschapsbelasting voor alle bedrijven binnen Yarden Holding behalve Van der Stappen groep, Tempero B.V., Begraafplaatsen en Crematorium Almere B.V., Uitvaartcentrum Zwolle B.V., Yarden-Eefting B.V. en Sassen-Dielemans B.V. De belastingen worden berekend op basis van het verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-afrekbare bedragen.

### Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reële-waardehedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de

aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

### Transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

### Bezoldiging bestuurders

De bezoldiging van de bestuurders en commissarissen is opgenomen op pagina 103.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

## Risicoparagraaf

### Risicobereidheid

De Vereniging Yarden is eigenaar van Yarden en heeft geen winstoogmerk. Vanuit deze optiek hoeft Yarden geen risico's te nemen om winstgevend te zijn. Bovendien wil Yarden zekerheid hebben dat zij haar verplichtingen kan nakomen. De risicobereidheid van Yarden is laag en wordt jaarlijks met de Raad van Commissarissen geëvalueerd. De volgende onderdelen kenmerken de risicobereidheid:

- De interne kapitaalvereiste, berekend op basis van de UFR-curve. Deze ligt in 2017 circa 30% boven de wettelijk vereiste kapitaalvereiste (2016: 50%);
- Het minimaliseren van het verlies als gevolg van een mismatch tussen beleggingen en verplichtingen;
- Het klantbelang staat voorop bij productontwikkeling, productspecificaties en klantcontact. Yarden mijdt of beheerst situaties die een negatieve impact kunnen hebben op de reputatie en producten die worden verkocht;
- Yarden werkt alleen samen met betrouwbare en veelal gecertificeerde partijen.

De verzekeringsportefeuille van Yarden bestaat grotendeels uit natura-sommenverzekeringen. Al deze polissen komen tot uitkering op het moment van overlijden.

Met de introductie in september 2016 van de Mijn Laatste Wensen Uitvaartverzekering wordt ook de mogelijkheid geboden een vrij te besteden kapitaalsuitkering van maximaal 50% uit te keren in geval de verzekerde terminaal ziek is.

Vanuit risico-oogpunt wordt de gehele verzekeringsportefeuille als één homogene risicogroep beschouwd. Daarbij wordt rekening gehouden met specifieke eigenschappen van polissen. Zo wordt voor de polissen met winstdeling een aparte winstdelingvoorziening berekend. Daarnaast zijn er polissen met bijzondere rechten. Hiervoor wordt ook een aparte extra voorziening berekend.

De overige kenmerken van de verzekeringen zijn vergelijkbaar voor wat betreft de risicokenmerken. Waarbij er op dit moment geen indicaties zijn dat het patroon van schadeafwikkeling, risicoprofiel van verzekeringnemers, producteigenschappen en toekomstige beheeractiviteiten verschillend zijn.

Daarnaast worden alle polissen stuk voor stuk door-gerekend waarbij specifieke eigenschappen van verzekeringen worden meegenomen (bijvoorbeeld leeftijd, verzekerd kapitaal en in geval van boekwaardebalans de specifieke tariefgrondslagen).

Hoewel de portefeuille hoofdzakelijk bestaat uit soortgelijke verzekeringen, ziet Yarden geen grote concentratie van verzekeringsrisico's. In de volgende paragraaf wordt aan de hand van het Solvency II-kapitaalvereiste een gedetailleerd overzicht gegeven van de risico's, waaronder de verzekeringstechnische.

### Solvency II

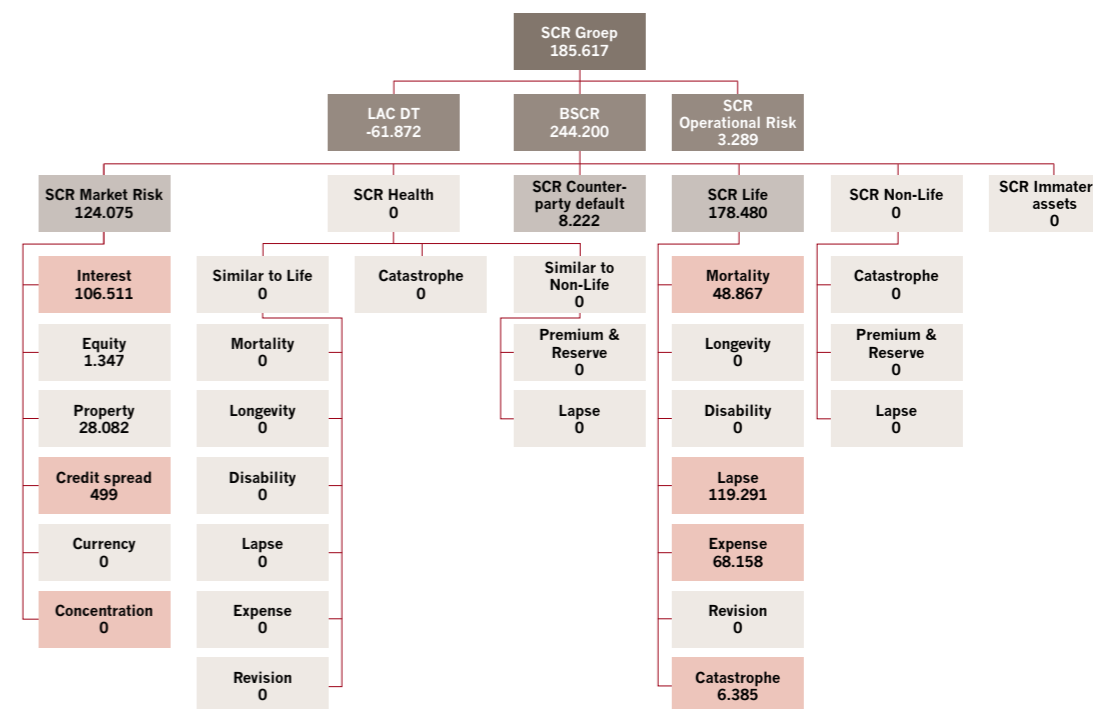
De implementatie van het Solvency II-regime heeft binnen Yarden effect gehad op het valideren van modellen en de aandacht voor de risico's. Hierdoor is er meer inzicht in de risico's verkregen. In 2017 is het proces verder ingebed in de reguliere werkzaamheden.

Yarden is gevoelig voor een aantal risico's, welke zijn weerslag vindt in de opbouw van het vereiste vermogen. De risico's die Yarden loopt zijn in hoofdlijnen te verdelen in marktrisico's en verzekeringstechnische risico's. In onderstaande tabel wordt ultimo 2016 de verdeling weergegeven. Hierbij wordt de solvabiliteit gepresenteerd voor zowel de Verzekeraar (solo) als voor de totale groep (Holding).

Deze risico's leiden tot de volgende opbouw van het vereiste vermogen:

Risk	2017Q4		2016Q4	
	Solo	Groep	Solo	Groep
Market	108.264	124.075	73.836	92.746
Counterparty default	5.446	8.222	5.147	7.106
Life	178.480	178.480	176.843	176.843
Diversification	(59.707)	(66.577)	(46.242)	(55.145)
<b>Basic SCR</b>	<b>232.483</b>	<b>244.200</b>	<b>209.584</b>	<b>221.550</b>
SCR operational	3.289	3.289	3.329	3.329
Adj. deferred taxes	(58.943)	(61.872)	(53.228)	(56.220)
<b>SCR</b>	<b>176.829</b>	<b>185.617</b>	<b>159.685</b>	<b>168.659</b>
Own Funds	212.943	260.685	228.311	268.719
SCR - ratio	120%	140%	143%	159%
<b>MCR</b>	<b>44.207</b>	<b>46.404</b>	<b>39.921</b>	<b>42.165</b>

Een nadere detaillering van de risico's geeft het volgende beeld:



Het risicokapitaal van Yarden wordt grotendeels bepaald door de verzekeringstechnische risico's. Deze zijn geconcentreerd in verval (Lapse) en kosten (Expense). Dit wordt veroorzaakt door de lange looptijden van de verzekeringen. Het risico van afwijkende kosten (inclusief inflatie) in de toekomst neemt daardoor snel toe, zeker bij de huidige lage rentestanden. Verdiscontering heeft hier slechts een relatief beperkt effect. Voor verval

geldt specifiek dat massaal verval, waarbij een groot deel van de portefeuille wordt verondersteld af te kopen, de grootste impact heeft. Alleen polissen met een negatieve impact voor Yarden worden hierin meegenomen.

Yarden maakt periodiek een risico-analyse en de belangrijkste risico's worden vertaald in stress scenario's. Deze scenario's worden in de jaarlijkse

## Risicoparagraaf

Own Risk Solvency Assessment (ORSA) berekend. Op basis van de ORSA 2017 is bepaald dat een nieuwe kredietcrisis waarbij de rente, de bedrijfsobligaties en de aandelen sterk dalen, en de staat-swapspreed uitloopt, de meeste impact heeft. Door de aanwezige buffer en de mogelijke herstelmaatregelen kan aan de wettelijke solvabiliteit worden voldaan. Herverzekering als een van de mogelijke herstelmaatregelen wordt hierbij concreet onderzocht waarbij offertes reeds zijn ontvangen die voldoende soelaas bieden. Het risico van een kredietcrisis wordt beheerst door samen met de fiduciair vermogensbeheerder en de Beleggingscommissie van Yarden Uitvaartverzekeringen de ontwikkelingen in de markt nauwgezet te volgen en te interveniëren wanneer dat nodig is.

In het Kapitaalbeleid van Yarden is onderbouwd dat de Solvency II-opbouw voor het vereiste vermogen voor het grootste deel passend is. Enkele onderdelen van het vereiste vermogen raken uitvaartverzekeraars echter onevenredig zwaar. Het betreft het vereiste vermogen voor een (mass) lapse-schok en de hoogte van de risicomarge. Hierdoor wordt de aanwezige solvabiliteit onder Solvency II voor Yarden sterk verlaagd in vergelijking met het Solvency II Basic-regime waar een voor Yarden meer passende (mass) lapse-schok en risicomarge geldt.

### Aanwezige en vereiste solvabiliteit

De aanwezige solvabiliteit ultimo 2017 bedroeg 120% voor Yarden Uitvaartverzekeringen en voor Yarden Holding 140%. Yarden kende ten tijde van het opmaken van de jaarrekening een normniveau van 130% voor Yarden Uitvaartverzekeringen. Dit normniveau is bepaald op basis van de ORSA 2016. De ORSA 2017 is eind 2017 afgerond en zal leiden tot een actualisering van het kapitaalbeleid. Volgens het vigerende kapitaalbeleid worden er bij een overschrijding van het normniveau maatregelen genomen om de solvabiliteit voor het verzekeringsbedrijf boven dit normniveau te brengen. Conform het vigerende kapitaalbeleid wordt herverzekering bij de verzekeraar dan ook serieus overwogen. Deze interventies hebben de solvabiliteit verhoogd.

Yarden streeft ernaar de zekerheid voor de verzekeren zo groot mogelijk te houden. Het herverzekeren van risico's is daarbij een maatregel die in 2017 nog niet ingezet maar waarbij wel grote stappen zijn gezet met onder andere het opvragen van offertes in de markt. Het beleid inzake herverzeke-

ringen is onveranderd en houdt in dat deze in de toekomst zal worden ingezet als dit effectief is voor bescherming van de wettelijke solvabiliteit.

De own funds van Yarden zijn voor 100% samengesteld uit Tier 1-vermogen. De own funds wijken sterk af van het vermogen van de jaarrekening omdat beleggingen in de jaarrekening tegen geamortiseerde kostprijs worden opgenomen en de verplichtingen tegen grondslagen die golden ten tijde van het aangaan van de verzekeringsovereenkomsten.

Per 1 januari 2018 wordt de UFR verlaagd van 4,2% naar 4,05% conform hetgeen hierover door EIOPA is bepaald. Yarden heeft berekend dat met een UFR van 4,05% de marktwaarde van de technische voorzieningen stijgt met EUR 12 miljoen (effect 4% op Solvency II-ratio).

### Monitoring solvabiliteit

Yarden bewaakt op regelmatige basis de solvabiliteit. Maandelijks wordt vanuit het Actuarieel een uitgebreide rapportage opgeleverd met de stand van zaken en mutaties in de solvabiliteit. Wekelijks wordt van de fiduciair vermogensbeheerder een set van indicatoren ontvangen die van invloed kunnen zijn op (het marktrisicodeel van) de solvabiliteit. Op basis van deze ontwikkelingen kan worden besloten tussentijdse solvabiliteitsberekeningen te maken of te derisken in de beleggingsportefeuille. De ontwikkelingen met betrekking tot de solvabiliteit en mogelijke derisking-acties op beleggingsgebied worden besproken in de Beleggingscommissie en in de Risk & Auditcommissie.

### ORSA

Yarden voert ten minste jaarlijks een Own Risk and Solvency Assesment (ORSA) uit. De directie van Yarden toetst door middel van de ORSA haar kapitaal en voert eventuele managementacties uit om het kapitaal in overeenstemming te brengen. De financial riskmanager stemt met de directie van Yarden af in hoeverre het kapitaal in de huidige en toekomstige omstandigheden, gegeven de geïdentificeerde risico's, voldoende robuust is om overblijvende risico's te absorberen. Bij de vaststelling hiervan wordt gebruik gemaakt van scenario-analyses en stress-tests. Dit alles wordt vastgelegd in het ORSA-document. Ten minste jaarlijks wordt een evaluatiemoment voor de ORSA geagendeerd. De combinatie van business-strategie, risicobereidheid, solvabiliteitspositie en continue evaluatie leidt tot input voor het vereiste kapitaal.

### Vermogensbeheer

Een aanzienlijk deel van de risico's die Yarden als bedrijf in theorie loopt, komt voort uit de wijze waarop haar vermogen wordt belegd. Yarden heeft het beheer van haar beleggingen uitbesteed aan extern fiduciair vermogensbeheerder Kempen Capital Management.

Het fiduciair vermogensbeheer bestaat uit de advisering over en uitvoering van het beleggingsbeleid, beheer en beleggen van vermogen, administratie, (wettelijke) verslaglegging, performance meting en risicomangement. De opdracht aan de fiduciaire beheerder is vastgelegd in een schriftelijk mandaat. Als custodian is Northern Trust benoemd.

De Beleggingscommissie van Yarden heeft als functie de directie te adviseren op het gebied van het beleggingsbeleid. De commissie bestaat uit de directie van Yarden Uitvaartverzekeringen en Yarden Holding, meerdere externe leden en de fiduciaire vermogensbeheerder. De externe leden worden door de directie van Yarden Uitvaartverzekeringen benoemd. De Beleggingscommissie bestaat uit minimaal twee externe leden. Alle leden van de Beleggingscommissie zijn deskundig op het gebied van beleggingen en Asset Liability Management (ALM).

### Indeling Risicomangement

Yarden hanteert bij haar risicomangement de volgende risicocategorieën:

- Strategisch risico;
- Operationeel risico;
- Verzekeringstechnisch risico;
- Marktrisico.

Voor elk van de risicocategorieën is binnen Yarden beleid opgesteld. In dit beleid staan de geldende kaders en richtlijnen voor Yarden ten aanzien van het managen van een risico.

#### Strategisch risico

Het strategisch risico is het risico dat Yarden haar doelstellingen niet haalt vanwege onjuiste besluitvorming, slechte reputatie, verkeerde implementatie en/of het onvoldoende reageren op omgevingsveranderingen, zoals:

- Demografische ontwikkeling
- Concurrentieverhoudingen
- Technologische ontwikkeling
- Wijzingen in macro-economische omstandigheden

- Veranderingen in wetten, regels en ethische normen
- Invloed van stakeholders en toezichhouders
- Boetes door het niet voldoen aan wetten, regels en ethische normen.

Yarden bespreekt algemene economische ontwikkelingen regelmatig binnen directie en het management, met de interne toezichhouder en externe adviseurs. Ontwikkelingen die kunnen worden gemodelleerd, worden opgenomen in de ORSA. Op deze wijze houdt Yarden goede grip op strategische risico's.

Het reputatierisico is het risico op een materieel verlies door verslechtering van reputatie. Het reputatierisico wordt door Yarden gezien als een strategisch risico. Yarden is zich zeer bewust van mogelijke gebeurtenissen die haar reputatie kunnen beïnvloeden en stuurt actief op het voorkomen daarvan.

#### Operationeel risico

Het operationeel risico is het risico op verliezen door tekortschietende of falende interne procedures, medewerkers, systemen of door externe gebeurtenissen. Het risico omvat tevens het integriteitsrisico, IT-risico, uitbestedingsrisico en het juridisch risico. Voorbeelden van operationele risico's zijn:

- Fouten in processen en controles
- Interne en externe fraude
- Onjuiste producten
- Fouten in systemen
- Juridische claims
- Onvolledige/onjuiste informatievoorziening.

Yarden voert periodiek een risicoanalyse uit waarbij de bovengenoemde risico's specifiek worden gemaakt en worden beoordeeld of de genomen maatregelen voldoende zijn om de risico's te beheersen.

#### Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnische risico is het risico dat uitkeringen (nu dan wel in de toekomst) niet gefinancierd kunnen worden vanuit premieontvangsten, beleggingsinkomsten of als gevolg van onjuiste aannames in berekeningsgrondslagen en bij de ontwikkeling en premiestelling van een product. Yarden Uitvaartverzekeringen kent de volgende verzekeringstechnische risico's:

- Kortleven (sterfte)risico
- Kostenrisico

**Risicoparaagraaf**

- Risico van onnatuurlijk verval (royementen en afkoop)
- Catastrofe-risico

Yarden beheerst de verzekeringstechnische risico's door het maandelijks monitoren van de ontwikkeling in sterfte, kosten en verval. Voordat een nieuw product in de markt wordt gezet, wordt een Product Approval Review Procedure (PARP) uitgevoerd waarvan een toets op de toekomstige winstgevendheid een expliciet onderdeel is. Voor het catastrofe-risico is binnen de risicomarge een buffer opgenomen. De gevoeligheid van het (statutaire) eigen vermogen en resultaat in geval van veranderingen in deze risico's is beperkt, aangezien de waardering van de technische voorzieningen op tariefgrondslagen plaatsvindt. In de toetsvoorziening (waarbij Yarden volgens SII-waarderingprincipes werkt) wordt wel rekening gehouden met veranderende omstandigheden, echter is er op dit moment een ruime toereikendheid in de toereikendheidstoets.

**Marktrisico**

Het marktrisico is het risico dat voortvloeit uit het niveau of de volatiliteit van de marktprijzen van beleggingen en financiële instrumenten en is relatief groot voor Yarden. Hierbij wordt ook rekening gehouden met de mogelijke mismatch tussen activa en verplichtingen, zowel qua ontwikkeling in waarde als in toekomstige cashflows.

Periodiek vindt een Asset Liability Management (ALM)-studie plaats, die de mogelijke ontwikkelingen van beleggingen en verplichtingen analyseert. In deze ALM-studie is rekening gehouden met de solvabiliteitseisen conform Solvency II. Op grond hiervan wordt een langjarige beleggingsmix bepaald, waarbij de risico's van onderschrijding van de solvabiliteit uitdrukkelijk worden betrokken en zoveel mogelijk worden beperkt. Deze beleggingsmix leidt tot het beleggingsbeleid en is vastgelegd in een beleggingsbeleidsplan.

**Renterisico**

Binnen het marktrisicoprofiel van Yarden neemt het renterisico een belangrijke plaats in. Het renterisico ontstaat indien de rentegevoeligheid van de activa en van de passiva niet volledig aan elkaar gelijk zijn. Als de markttrentes veranderen, komt dit tot uiting in mutaties in het resultaat en/of de vermogenspositie. Dit risico wordt in belangrijke mate afgedekt door het gebruik van rentederivaten (interest rate swaps).

**Aandelenrisico**

Het aandelenrisico voor Yarden betreft hoofdzakelijk het risico van prijsontwikkeling van aandelenposities. Door de-risking begin 2017 is de aandelen positie sterk gereduceerd.

**Vastgoedrisico**

Yarden belegt vanaf april 2015 in beperkte mate in direct vastgoed. Er wordt reeds langjarig indirect in vastgoed belegd via vastgoedfondsen. Deze laatste beleggingen zijn opgenomen onder het aandelenrisico omdat dit vastgoed via fondsen wordt gehouden.

**Spreadrisico**

Het spreadrisico heeft betrekking op het risico van verliezen door een verandering in de risico-opslag die de markt vraagt voor het kredietrisico van de beleggingen. Het beleid van Yarden is erop gericht om voornamelijk te beleggen in fondsen met een AA-rating of hoger.

**Valutarisico**

Yarden heeft ervoor gekozen om een deel van het valutarisico af te dekken. Het afdekkingsbeleid is gebaseerd op een afweging van specifieke valutarisico's en kapitaalbeslag voor deze risico's. Vreemde valuta in Amerikaanse Dollars, Britse Ponden en Japanse Yens worden in belangrijke mate afgedekt met derivaten. Overigens heeft Yarden haar posities in buitenlandse valuta in het kader van de-risking afgebouwd.

**Kredietrisico**

De kredietrisico's die met betrekking tot de beleggingen worden gelopen, worden beheerst door het handelen met betrouwbare tegenpartijen en door het laten storten van onderpand in geval van onderwaarde op afgesloten derivaten. Het kredietrisico van de beleggingen wordt tevens gemitigeerd door te beleggen in kredietwaardige vastrentende waarden. Een klein deel is belegd in minder kredietwaardige markten (lager dan een A-status). Er zijn geen afgeleide instrumenten ingezet voor verdere afdekking van het kredietrisico van beleggingen. Het kredietrisico op de renteswaps wordt gemitigeerd door dagelijkse uitwisseling van onderpand in de vorm van een cash collateral.

**Liquiditeitsrisico**

De operationele kasstromen van Yarden zijn in belangrijke mate voorspelbaar. Zowel op korte als langere termijn worden liquiditeitsplanningen gemaakt en geactualiseerd. Daarnaast wordt een

deel van de beleggingen aangehouden in liquide titels. De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten, liquiditeiten, liquide middelen, leningen, vorderingen en kortlopende schulden e.d. benadert de boekwaarde daarvan.

**Gevoeligheidsanalyse**

De gevoeligheidsanalyse laat zien wat de effecten zijn op het jaarresultaat en het (statutaire) eigen vermogen van wijzigingen in elementen van het verzekerings- en financieel risico. Voor het effect van elke gevoeligheidsfactor worden alle overige aannames gelijk verondersteld. In de praktijk zal dit waarschijnlijk niet het geval zijn. De verschillende gevoeligheden met (enige) impact zijn:

**Aandelen**

Een neerwaartse fluctuatie van 10%.

**Rentepercentage**

Het effect van een parallelle verlaging of verhoging van het rentepercentage van 1%.

**Kosten**

Het effect van een stijging van de doorlopende kosten met 10%.

Deze kosten hebben betrekking op de kosten voor het beheer van de in het verleden afgesloten verzekeringscontracten.

De effecten van bovenstaande gevoeligheidsfactoren op de financiële uitkomsten van Yarden zijn in de volgende tabel weergegeven. Bij de berekeningen is ervan uitgegaan dat genoemde effecten zich ultimo boekjaar hebben voorgedaan en impact hebben op de winst – en verliesrekening. De bedragen zijn dan ook gebaseerd op de stand van de beleggings- en verzekeringsportefeuille per jaarultimo.

**Aandelen**

Begin 2017 is een substantieel deel van de aandelenportefeuille verkocht waardoor de gevoeligheid significant is gereduceerd. De huidige weging van aandelen in de portefeuille en de daarbij horende gevoeligheid wordt dan ook bestempeld als niet materieel.

**Rentepercentage**

Een daling van de rente heeft per saldo een positief effect op het eigen vermogen als gevolg van de grotere rentegevoeligheid van de beleggingen dan de verzekeringsverplichtingen welke in de jaarrekening hoofdzakelijk met een vaste rekenrente wor-

den gewaardeerd. Een stijging van de rente heeft een negatief effect op het eigen vermogen. In de toetsvoorziening (waarbij Yarden volgens SII-waarderingprincipes werkt) wordt bij de verzekerings-technische verplichtingen alsook de staatsobligaties rekening gehouden met veranderende marktomstandigheden (zoals rente), echter is er op dit moment een ruime toereikendheid volgens de toereikendheidstoets. Voor de gevoeligheid van de SII-technische voorziening naar de marktrisico's wordt een kapitaalbuffer (vereist kapitaal) aangehouden, zoals in bovenstaande paragraaf over Solvency II wordt weergegeven. Omdat Yarden over het algemeen langjarig belegt is het effect van een rentewijziging op het jaarresultaat zeer beperkt, tenzij sprake is van het verkopen van vastrentende beleggingen.

Gevoeligheidsfactor (in mln euro's)	Wijziging	Effect op eigen vermogen ultimo boekjaar 2017
Aandelen	-10%	(0,4)
Rente	-1%	3,3
Rente	1%	(2,9)
Kosten	10%	(1)

**Kosten**

Indien doorlopende kosten hoger uitvallen dan verwacht, zal dit evenmin effect hebben op de verzekeringsverplichtingen zoals verantwoord. Wel hebben hogere doorlopende kosten een negatief effect op jaarresultaten.

**Beperkingen van de gevoeligheidsanalyse**

Bovenstaande tabel laat het effect zien van een wijziging in één van de hoofdaannames bij overigens ongewijzigde aannames. In werkelijkheid is het vanwege de correlatie tussen factoren zeer onwaarschijnlijk dat dit zich zal voordoen. Verder dient men zich te realiseren dat deze gevoeligheden niet lineair zijn. Grotere of kleine effecten kunnen niet gemakkelijk aan deze uitkomsten worden afgelezen. Bij de gevoeligheid met betrekking tot het rentepercentage is aangenomen dat alle rentepercentages zich over de gehele linie in dezelfde richting bewegen. In werkelijkheid kan het rentepercentage zich voor verschillende looptijden anders bewegen.

**Risicoparaagraaf****Financiële instrumenten**

De onderneming maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de onderneming blootstelt aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de onderneming een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken.

De onderneming zet afgeleide financiële instrumenten in, waaronder interest rate swaps om risico's te beheersen. Afgeleide instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden.

**Kredietrisico**

De kredietrisico's die met betrekking tot de beleggingen worden gelopen, worden beheerst door het handelen met betrouwbare tegenpartijen en door het laten storten van onderpand in geval van onderwaarde op afgesloten derivaten. Het kredietrisico van de beleggingen wordt tevens gemitigeerd door te beleggen in kredietwaardige vastrentende waarden. Een klein deel is belegd in minder kredietwaardige markten (lager dan een A-status). Er zijn geen afgeleide instrumenten ingezet voor verdere afdekking van het kredietrisico van beleggingen. Het kredietrisico op de renteswaps wordt gemitigeerd door dagelijkse uitwisseling van onderpand in de vorm van een cash collateral. Dit collateral bedraagt ultimo het jaar € 21,3 mln (2016: € 24,0 mln). Maximaal 3,7% van het balanstotaal is belegd in één fonds. Ultimo het jaar zijn de vastrentende waarden als volgt verdeeld:

Concentratie staatsobligaties per land:

**Rating beleggingen**

	2017	2016
AAA	82,22%	77,40%
AA	17,78%	16,40%
A	0,00%	2,57%
BBB	0,00%	3,49%
BB	0,00%	0,12%
B	0,00%	0,01%
CCC of lager	0,00%	0,00%
Geen rating	0,00%	0,00%
<b>Totaal</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Rating beleggingen**

Naar gewicht	2017	2016
Nederland	55,52%	40,41%
Duitsland	34,23%	40,16%
Frankrijk	7,99%	16,84%
Supranationaal	2,26%	2,59%
<b>Totaal</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Renterisico**

Binnen het marktrisicoprofiel van Yarden neemt het renterisico een belangrijke plaats in. Het renterisico ontstaat indien de rentegevoeligheid van de activa en van de passiva niet volledig aan elkaar gelijk zijn. Als de markttrentes veranderen, komt dit tot uiting in mutaties in het resultaat en/of vermogenspositie. Dit risico wordt in belangrijke mate afgedekt door het gebruik van rentederivaten (interest rate swaps).

De derivaten van € 64 mln betreffen interest rate swaps waarbij de vennootschap een vaste rente ontvangt en een variabele rente betaalt. Deze derivaten zijn onderdeel van de beleggingsportefeuille van Yarden Uitvaartverzekeringen. Op de derivaten van € 37,75 mln wordt een vaste rente betaald en een variabele ontvangen. Op deze derivaten wordt kostprijshedging toegepast. Yarden toetst periodiek de effectiviteit van de afdekkingsrelaties, onder meer door vast te stellen dat er geen sprake is van overhedgedes.

Ultimo boekjaar staan de volgende interest rate swaps uit:

bedragen x € 1.000

	Hoofdsom	Restant	Te		Einddatum	Marktw waarde	
			ontvangen rente	betalen rente		2017	2016
1	37.000	37.000	3,37%	6m Euribor	05-jul.-30	10.800	12.420
2	27.000	27.000	3,23%	6m Euribor	05-jul.-40	10.051	12.058
	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>				<b>20.851</b>	<b>24.478</b>
3	20.000	15.250	3m Euribor	3,84%	03-jan.-33	(3.624)	(4.398)
4	50.000	22.500	3m Euribor	3,99%	04-jan.-27	(3.850)	(4.992)
	<b>70.000</b>	<b>37.750</b>				<b>(7.474)</b>	<b>(9.390)</b>

**Valutarisico**

De beleggingsportefeuille van Yarden Uitvaartverzekeringen luidt eind 2017 geheel in euro's. Derhalve zijn de beleggingen niet onderhevig aan valutarisico en is geen afdekkingsbeleid noodzakelijk.

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten, liquiditeiten, liquide middelen, leningen, vorderingen en kortlopende schulden e.d. benadert de boekwaarde daarvan. De reële waarde en boekwaarde van financiële instrumenten die niet tegen reële waarde in de balans zijn opgenomen is als volgt:

**Liquiditeitsrisico**

De operationele kasstromen van Yarden zijn in belangrijke mate voorspelbaar. Zowel op korte als langere termijn worden liquiditeitsplanningen gemaakt en geactualiseerd. Daarnaast wordt een deel van de beleggingen aangehouden in liquide titels.

bedragen x € 1.000

Liquiditeitsrisico	2017		2016	
	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde
Staatsobligaties	1.070.648	861.050	957.434	661.614
Rentederivaten	20.801	–	24.478	–
<b>Totaal</b>	<b>1.091.449</b>	<b>861.050</b>	<b>981.912</b>	<b>661.614</b>



## Toelichting op de geconsolideerde balans

### Activa

bedragen x € 1.000

Activa	2017	2016
--------	------	------

#### 1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de goodwill door verkrijgen van deelnemingen en activa/passiva-transacties is als volgt:

Stand 1 januari	1.507	3.147
Aanpassing 1 januari	-	32
Investerings	914	-
Afschrijvingen	(816)	(1.672)
Stand 31 december	1.605	1.507
Cumulatieve aanschafwaarde 31 december	18.492	18.293
Cumulatieve afschrijvingen 31 december	(16.886)	(16.786)
Stand 31 december	1.605	1.507

Het verloop van de goodwill door aangekochte verzekeringsportefeuilles is als volgt:

Stand 1 januari	13.443	14.150
Afschrijvingen	(708)	(707)
Stand 31 december	12.735	13.443

**Totaal** **14.340** **14.950**

#### Bijzondere waardevermindering

In 2016 is naar aanleiding van een uitgevoerde impairmenttest naar voren gekomen dat er voor één locatie sprake is van een significante afwijking tussen de verwachte economische levensduur en het verwachte patroon van de economische voordelen. Dit heeft een negatief effect op de toekomstige kasstromen, waardoor een versnelde afwaardering van de goodwill door verkrijgen van deelnemingen en activa/passiva-transacties op zijn plaats is. De resterende goodwill is eind 2016 afgeschreven met een waarde van € 0,7 mln. Dit waardeverminderingverlies is in de winst- en verliesrekening opgenomen onder Afschrijvingen immateriële vaste activa (noot 21).

bedragen x € 1.000

Activa (vervolg)	2017	2016
------------------	------	------

#### 2. Materiële vaste activa

Terreinen en gebouwen	65.384	64.595
Machines en installaties	21.709	22.417
Stand 31 december	87.093	87.013

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Terreinen en Gebouwen	Machines en Installaties	Totaal
Stand 1 januari	64.595	22.417	87.012
Investerings	5.266	1.927	7.193
DesInvesterings	(3.683)	(6)	(3.689)
Afschrijvingen	(2.739)	(2.770)	(5.509)
Overige mutaties	1.945	141	2.086
Stand 31 december	65.384	21.709	87.093

De marktwaarde van de gebouwen en de terreinen bedraagt eind 2017 112.329 (2016: 104.531).

	2017	2016
--	------	------

Cumulatieve aanschafwaarde 31 december	135.659	132.011
Cumulatieve afschrijvingen 31 december	(48.566)	(44.998)
Stand 31 december	87.093	87.013

Balanswaarde 31 december 87.093 87.013

#### Bijzondere waardevermindering

In het boekjaar 2016 is een bijzondere waardevermindering van € 3,7 miljoen verwerkt met betrekking tot de materiële vaste activa. Dit verlies heeft betrekking op twee locaties. Dit waardeverminderingverlies is in de winst- en verliesrekening opgenomen onder Afschrijvingen materiële vaste activa (noot 21).

**Toelichting op de geconsolideerde balans**

bedragen x € 1.000

Activa (vervolg)	2017	2016
<b>3. Beleggingen</b>		
<b>Financiële beleggingen</b>		
Aandelen	4.915	102.558
Obligaties	861.050	661.614
Vastrentende fondsen	49.882	123.169
Vorderingen uit andere leningen	30	128
Andere financiële beleggingen	40.356	25.052
Stand 31 december boekwaarde	956.233	912.521
Stand 31 december kostprijs	954.645	862.703
Stand 31 december marktwaarde	1.186.602	1.232.691

**Beleggingen naar waarderingmethode**

2017	Level I	Level II	Level III	Totaal
Activa:				
Aandelen	-	-	4.915	4.915
Vastrentende fondsen	-	49.882	-	49.882
Obligaties	861.050	-	-	861.050
Vorderingen uit andere leningen	-	-	30	30
Beleggingsliquiditeiten	40.356	-	-	40.356
Totaal activa	901.406	49.882	4.945	956.233
Passiva:				
Verplichting cash collateral	(21.300)	-	-	(21.300)
Totaal passiva	(21.300)	-	-	(21.300)
<b>Totaal</b>	<b>880.106</b>	<b>49.882</b>	<b>4.945</b>	<b>934.933</b>

2016	Level I	Level II	Level III	Totaal
Activa:				
Aandelen	89.111	-	13.447	102.558
Vastrentende fondsen	-	123.169	-	123.169
Obligaties	661.614	-	-	661.614
Vorderingen uit andere leningen	-	-	128	128
Beleggingsliquiditeiten	25.052	-	-	25.052
Totaal activa	775.777	123.169	13.575	912.521
Passiva:				
Verplichting cash collateral	(24.100)	-	-	(24.100)
Totaal passiva	(24.100)	-	-	(24.100)
<b>Totaal</b>	<b>751.677</b>	<b>123.169</b>	<b>13.575</b>	<b>888.421</b>

Level I: Marktgenoteerd

Level II: Afgeleide marktnoteringen met waarneembare marktdata

Level III: Waarderingsmodellen en -technieken niet gebaseerd op marktdata

Wanneer er sprake is van een quotering van een belegging wordt dit beschouwd als marktwaarde en wordt de belegging als zodanig onder level I opgenomen. De waardering van de level III-beleggingen heeft betrekking op vastgoedfondsen. De waardering is bepaald op basis van de meest recente opgave van de vermogensbeheerders. Dit wordt jaarlijks via backtesting getoetst.

bedragen x € 1.000

Activa (vervolg)	2017	2016
<b>3.1 Aandelen</b>		
Vastgoed aandelen	4.915	13.447
Overige aandelen	-	89.111
Stand 31 december	4.915	102.558
Het verloop van de aandelen is als volgt:		
Stand 1 januari	102.558	95.518
Aankopen /verstrekkingen	-	2.141
Verkopen /aflossingen	(99.585)	(3.002)
Ongerealiseerde koersverschillen	(157)	5.294
Gerealiseerd koersresultaat	2.253	2.177
	(154)	430
Stand 31 december	4.915	102.558
Kostprijs per 31 december	7.855	92.340
Marktwaarde per 31 december	4.915	102.558

	2017	2016
<b>3.2 Obligaties</b>		
Het verloop van de obligaties als volgt:		
Stand 1 januari	661.614	610.224
Aankopen / verstrekkingen	441.607	119.951
Verkopen / aflossingen	(272.903)	(68.561)
Gerealiseerd koersresultaat	30.732	-
Stand 31 december	861.050	661.614
Balanswaarde per 31 december	861.050	661.614
Marktwaarde per 31 december	1.070.648	957.434

De gemiddelde gewogen looptijd van de obligaties is 18 jaar (2016:18 jaar). De rentepercentages variëren van 0% tot 4,75%.

	2017	2016
<b>3.3 Vastrentende fondsen</b>		
Het verloop van de vastrentende fondsen is als volgt:		
Stand 1 januari	123.169	137.528
Aankopen / verstrekkingen	1.328	10.532
Verkopen / aflossingen	(74.267)	(30.914)
Ongerealiseerde koersverschillen	311	2.222
Gerealiseerd koersresultaat	(400)	2.986
Gerealiseerd valutaresultaat	(259)	815
Stand 31 december	49.882	123.169
Kostprijs per 31 december	45.384	103.800
Marktwaarde per 31 december	49.882	123.169

**Toelichting op de geconsolideerde balans**

bedragen x € 1.000

Activa (vervolg)	2017	2016
<b>3.4 Andere financiële beleggingen</b>		
Het verloop van de liquiditeiten is als volgt:		
Stand 1 januari	25.052	23.432
Aankopen / verstrekkingen	15.304	1.620
Stand 31 december	40.356	25.052
Kostprijs per 31 december	40.356	25.052
Marktwaaarde per 31 december	40.356	25.052
	2017	2016

**4. Overige vorderingen**

Debiteuren	7.455	10.047
Vorderingen mbt belastingen - overig	2.959	-
Vorderingen op personeel	25	-
Overige vorderingen	-	4.058
Stand 31 december	10.440	14.105

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

	2017	2016
<b>5. Liquide middelen</b>		
Kasmiddelen	15	19
Rekening courant banken	39.085	36.583
	39.100	36.602

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde en staan vrij ter beschikking.

	2017	2016
<b>6. Andere activa</b>		
Het verloop van de andere activa is als volgt:		
Stand 1 januari	6.612	7.300
Aanpassing 1 januari	-	(144)
Investerings	2.451	2.175
DesInvesterings	(44)	(220)
Afschrijvingen	(2.341)	(2.499)
Overige mutaties	(103)	-
Stand 31 december	6.575	6.612
Cumulatieve aanschafwaarde 31 december	22.190	25.341
Cumulatieve afschrijvingen 31 december	(15.615)	(18.729)
Stand 31 december	6.575	6.612
Balanswaarde 31 december	6.575	6.612

Andere activa betreffen andere vaste bedrijfsmiddelen waaronder AV-installaties en inventaris.

bedragen x € 1.000

Activa (vervolg)	2017	2016
<b>7. Overlopende acquisitiekosten</b>		
Stand 1 januari	74.922	79.266
Activering	6.701	4.955
Afschrijvingen	(9.476)	(9.299)
Stand 31 december	72.147	74.922
Cumulatieve activeringswaarde	189.524	182.823
Cumulatieve afschrijvingen	(117.377)	(107.901)
Stand 31 december	72.147	74.922

**Toelichting op de geconsolideerde balans****Passiva**

bedragen x € 1.000

Passiva	2017	2016
<b>8. Groepsvermogen</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	551	551
Agioreserve	52.780	52.780
Overige reserves	28.237	26.798
Onverdeeld resultaat	15.188	1.439
	<u>96.756</u>	<u>81.568</u>
Aandeel derden	760	1.042
Geconsolideerd groepsvermogen	<u>97.516</u>	<u>82.610</u>

**Geplaatst en gestort kapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 2 miljoen en bestaat uit 20.000 aandelen met een nominale waarde van 100. Hiervan zijn 5.500 aandelen geplaatst en volgestort. Voorts zijn 12 prioriteitsaandelen met een nominale waarde van € 100,- geplaatst en volgestort. Het maatschappelijk kapitaal voor prioriteitsaandeel bedraagt € 1.200,-

	2017	2016
--	------	------

**Agioreserve**

Het verloop van de agioreserve is als volgt:

	2017	2016
Stand 1 januari	52.780	50.628
Inbreng Gooische Uitvaartverzorging per 1 januari	-	2.152
Stand 31 december	<u>52.780</u>	<u>52.780</u>

Er zijn geen stortingen of onttrekkingen geweest in 2017 op de agioreserve. In 2016 is de inbreng van de Gooische Uitvaartverzorging (GUV) ad € 2,1 miljoen toegevoegd.

	2017	2016
--	------	------

**Overige reserves**

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

	2017	2016
Stand 1 januari	26.798	16.558
Resultaatbestemming	1.439	10.240
Stand 31 december	<u>28.237</u>	<u>26.798</u>

	2017	2016
--	------	------

**Onverdeelde resultaat**

Het verloop van de onverdeelde resultaat is als volgt:

	2017	2016
Stand 1 januari	1.439	10.240
Resultaatbestemming	(1.439)	(10.240)
Resultaat boekjaar	<u>15.188</u>	<u>1.439</u>
Stand 31 december	<u>15.188</u>	<u>1.439</u>

bedragen x € 1.000

Passiva (vervolg)	2017	2016
<b>9. Technische voorzieningen</b>		
Voorziening verzekeringsverplichtingen	930.255	893.885
Overige technische voorzieningen	50.053	48.951
Stand 31 december	<u>980.308</u>	<u>942.836</u>

De technische voorzieningen zijn overwegend langlopend van aard. De hoogte van de overrentedeling bedraagt over 2017 nihil (2016: nihil).

De uitkomsten uit de toereikendheidstoets (TRT) zijn lager dan de balanswaarde. De waarde van de TRT is volgens de methode bepaalde waarbij de geactiveerde acquisitiekosten en geactiveerde kosten van de overgenomen verzekeringsportefeuilles in mindering zijn gebracht.

Het toepassen van prudentiële filters heeft geen aanleiding gegeven tot het aanpassen van de toetsvoorziening.

	2017	2016
--	------	------

**Verloop technische voorzieningen**

	2017	2016
	893.885	862.442
Bate premie	49.035	44.667
Bate koopsom	2.461	2.914
Benodigde intrest	28.026	27.103
Overrentedeling	-	-
Vrijval door overlijden	(21.260)	(20.995)
Vrijval administratiekosten	(414)	(952)
Vrijval door afkoop en royement	(5.429)	(5.532)
Verval kindpolissen Volmacht	-	(3)
Overige	793	525
Risico premie (actuaireel berekend)	(16.842)	(16.283)
Wijziging grondslagen	-	-
<b>Dotatie voorziening</b>	<b>36.369</b>	<b>31.443</b>
<b>Voorziening verzekeringsverplichtingen ultimo jaar</b>	<b>930.255</b>	<b>893.885</b>

	2017	2016
Voorziening keuzerecht	50.053	48.951
Voorziening verzekeringsverplichtingen ultimo jaar (inclusief keuzerecht)	<b>980.308</b>	<b>942.836</b>

	2017	2016
--	------	------

**10. Voorziening voor latente belastingverplichtingen**

	2017	2016
Stand 1 januari	15.259	13.128
Mutaties	(6.394)	2.131
Stand 31 december	<u>8.865</u>	<u>15.259</u>

De voorziening voor latente belastingverplichtingen omvat het belastingeffect van de belastbare tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale winstbepaling. De latencies belastingverplichtingen hebben een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

**Toelichting op de geconsolideerde balans**

bedragen x € 1.000

Passiva (vervolg)	2017	2016
-------------------	------	------

**11. Langlopende schulden****Schulden aan kredietinstellingen**

Leningen Rabobank	34.647	38.387
Lening overig	621	-
Derivaten	490	621
Stand 31 december	35.758	39.008

Deze post betreft opgenomen leningen bij banken. Het verloop van de post luidt als volgt:

**Leningen Rabobank**

Het verloop van de langlopende leningen van Rabobank is als volgt:

Hoofdsom	72.190
Afgeleest tot en met 31 december 2016	(29.743)
Restant hoofdsom per 1 januari 2017	42.447
Aflossingen in 2017	(4.178)
Restant hoofdsom per 31 december 2017	38.269
Kortlopend deel per 31 december 2017	3.622
Langlopend deel per 31 december 2017	34.647

De leningen van de Rabobank kennen een gemiddelde rente van 5% en hebben per balansdatum resterende looptijden van 10 en 16 jaar. De aflossingsverplichting in 2018 is opgenomen onder de kortlopende schulden. Per kwartaal wordt achteraf afgelost. De rente op deze schuld is gebaseerd op een 3-maands Euribor. Het renterisico is afgedekt middels interest rate swaps. De ratio's die door de Rabobank zijn gesteld werden ruimschoots behaald in 2017.

	2017	2016
--	------	------

**Overige schulden**

Voorzieningen onderhoud graven & grafrecht	4.731	-
Depositoverplichtingen	12.042	13.617
Leningen gemeente Haarlem	2.264	2.390
Lening ING - CVU	1.700	2.750
Lening ING - VDS	21	99
Lening Stichting PC Depositofonds	1.525	1.625
Lening Yarden-Eefting bv	-	70
	22.282	20.551

De voorzieningen voor grafonderhoud & grafrecht zijn per 2017 gezien hun karakter opgenomen onder overige schulden (lang lopend). Voorheen waren deze gerubriceerd onder de overige korte lopende schulden.

bedragen x € 1.000

Passiva (vervolg)	2017	2016
-------------------	------	------

**Depositoverplichtingen**

Het verloop van de depositoverplichtingen is als volgt:

Stand 1 januari	13.617	15.295
Storting	53	64
Bijgeschreven interest	38	98
Onttrekking	(1.666)	(1.840)
Stand 31 december	12.042	13.617

De leningen van de gemeente Haarlem hebben betrekking op de overname van crematorium Haarlem en hebben een gemiddelde rente van 6,8%. De resterende looptijd bedraagt circa 20 jaar.

De lening van CVU heeft een gemiddelde rente van 4,8% en een resterende looptijd van circa 6 jaar.

De lening van Stichting PC Depositofonds aan Begraafplaatsen en Crematorium Almere B.V. (Yarden en PC Hooft zijn beide 50% eigenaar) heeft een gemiddelde rente van 5,5% en een resterende looptijd van circa 12 jaar.

De rentevergoeding over de deposito's was in 2017 0,30% (2016: 0,70%).

	2017	2016
--	------	------

**12. Kortlopende schulden**

Schulden uit directe verzekeringen	16.089	5.602
Crediteuren	-	14.254
Cash collateral	21.300	24.100
Negatieve goodwill	-	812
Belastingen en premies sociale verzekeringen	11.817	6.734
Overige kortlopende schulden	5.778	9.129
Aflossingsverplichting korte termijn	4.469	4.315
Stand 31 december	59.453	64.946

Per 1 januari 2018 is Yarden overgestapt naar een nieuw financieel pakket. Voor de overgang naar het nieuw financieel pakket zijn medio december 2017 alle openstaande crediteurenposten betaald. De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd korter dan 1 jaar.

**Toelichting op de geconsolideerde balans****Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

bedragen x € 1.000

**Claims**

Bij of door Yarden zijn geen materiële claims aanhangig gemaakt.

**Erfpacht**

De jaarlijkse erfpacht voor de terreinen van een aantal crematoria bedraagt 240. De verplichting is langlopend van aard.

**Investeringsverplichtingen**

Ten behoeve van verbouwingen en nieuwbouw zijn per eind 2017 verplichtingen aangegaan ter waarde van 334 (2016: 2.326).

**Huurverplichtingen**

Yarden heeft met externe partijen huurovereenkomsten afgesloten, waarvoor huurgaranties zijn afgegeven.

De totale resterende huurverplichtingen bedragen 4.674.

Externe huurverplichtingen < 1 jaar	68
Externe huurverplichtingen < 5 jaar	723
Externe huurverplichtingen > 5 jaar	3.883

Yarden verhuurt deze externe locaties door aan haar maatschappijen. Voor de locaties die in eigendom zijn (crematoria, uitvaartcentra, begraafplaatsen), heeft Yarden langjarige huurovereenkomsten afgesloten.

**Leaseverplichtingen**

De leasecontracten betreffen operational lease voor het wagenpark. Voor het merendeel bedraagt de looptijd van de contracten 23 tot en met 33 maanden. Uitvaartverzorging kent langere looptijden ten behoeve van rouwvervoermiddelen tot maximaal 108 maanden. De jaarlijkse verplichting bedraagt 1.176 (2016: 1.150).

De totale verplichting over het restant van de variabele looptijd bedraagt 2.890.

Leaseverplichtingen < 1 jaar	239
Leaseverplichtingen < 5 jaar	1.933
Leaseverplichtingen > 5 jaar	718

**Zekerheid aan Rabobank**

Als zekerheid op de langlopende schuld is een positieve en negatieve hypotheekverklaring afgegeven aan Rabobank op al het vastgoed van Yarden Vastgoed B.V. en Uitvaartcentrum Zwolle B.V.

**Zekerheid aan Stichting PC Depositofonds**

Als zekerheid op de lening van Stichting PC Depositofonds heeft Begraafplaatsen en Crematorium Almere B.V. (Yarden en PC Hooft zijn beide 50% eigenaar) het hypotheekrecht op de begraafplaatsen en het crematorium in Almere overgedragen aan Stichting PC Depositofonds.

**Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening**

bedragen x € 1.000

**Overzicht van het resultaat van de rechtspersoon**

	2017	2016
Nettoresultaat	15.187	1.886
Herwaardering materiële vaste activa		
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen	—	—
Gerealiseerde herwaardering ten laste van eigen vermogen	—	—
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen Vermogen	—	—
Totaal resultaat van de rechtspersoon	15.187	1.886

	2017	2016
<b>13. Premieopbrengsten verzekeringen</b>		
Periodieke premie	73.248	69.088
Koopsommen	2.058	3.039
Totaal	75.306	72.127

De premieopbrengsten worden volledig gerealiseerd in Nederland.

	2017	2016
<b>14. Opbrengsten uit beleggingen</b>		
Dividend aandelen	1.397	2.382
Rente obligaties	13.130	11.636
Rente liquide middelen	37	60
Ongerealiseerde waardeveranderingen	32.772	10.457
Gerealiseerde waardeveranderingen	155	11.565
Huuroopbrengsten onroerend goed	188	310
Totaal	47.679	36.410

**Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening**

bedragen x € 1.000

	2017	2016
<b>15. Omzet Uitvaartfaciliteiten</b>		
Crematies	27.563	27.860
Begraven	2.091	2.232
Opbaren	2.095	2.103
Verhuur ruimtes	1.265	1.241
Beeld en geluid	314	310
Asafhandeling	1.386	1.350
Nagedachtenisvormen	792	820
Restauratief	8.984	8.859
Kortingen	(378)	(229)
Totaal	44.112	44.546
<b>16. Omzet Uitvaartzorg</b>		
Bruto omzet eigen diensten	51.296	51.506
Overige opbrengsten	1.109	1.144
Bruto omzet verschotten	25.622	24.993
Kortingen	(7.802)	(8.233)
Totaal	70.225	69.410
<b>17. Technische lasten</b>		
Uitkeringen uit verzekeringen	38.996	37.967
Toevoeging aan technische voorziening	37.472	44.360
Effect activeren en afschrijven acquisitiekosten	2.775	4.344
Vrijval reserveringen	-	(4.354)
Rente depositoverplichtingen	37	98
Totaal	79.281	82.415
<b>18. Verkoopkosten</b>		
Reclame- en verkoopkosten	8.445	9.753
Provisie	78	147
Totaal	8.524	9.900
<b>19. Inkoopkosten</b>		
Inkoop Uitvaartfaciliteiten	3.726	3.793
Inkoop Uitvaartzorg	27.654	28.018
Totaal	31.380	31.811

bedragen x € 1.000

	2017	2016
<b>20. Personeelskosten</b>		
Lonen en salarissen	47.139	42.071
Sociale lasten	5.930	5.691
Pensioen- en WAO premie	4.268	3.861
Totaal	57.337	51.623
<b>Personeelsleden</b>		
Het aantal personeelsleden in fte bedraagt ultimo 2017 751 (2016: 713).		
De personeelsleden in dienst van Yarden zijn werkzaam in Nederland. Yarden heeft geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.		
<b>Personeel in fte</b>		
	2017	2016
Management	47	42
Inkoop	-	4
Verkoop	27	22
Administratie	120	103
Overig	557	542
	751	713
<b>21. Afschrijvingen</b>		
Immateriële vaste activa	1.523	2.380
Materiële vaste activa	7.849	10.907
Totaal	9.373	13.287

In de afschrijvingen van 2016 zijn bijzondere waardeverminderingen opgenomen. In de immateriële vaste activa is 0,7 mln. verwerkt, in de materiële vaste activa is 3,7 mln. verwerkt.

**Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening**

bedragen x € 1.000

	2017	2016
<b>22. Overige bedrijfskosten</b>		
Beleggingslasten	1.129	1.159
Huisvestingskosten	17.505	17.087
Overige bedrijfskosten	12.485	11.573
Totaal	31.119	29.819

**Transacties met verbonden partijen**

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

In de normale bedrijfsactiviteiten koopt en verkoopt de onderneming goederen en diensten van en aan verschillende verbonden partijen waarin de onderneming een belang van 50% of minder bezit. Deze transacties worden over het algemeen op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met die van transacties met derden.

**Honoraria externe accountant**

Het honorarium van KPMG Accountants N.V. wordt hierna nader toegelicht. Deze kosten worden ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

**Honoraria externe accountant KPMG**

	2017	2016
Jaarwerk	376	207
Overige controleopdrachten	110	123
	486	330

**23. Belastingen groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening**

	2017	2016
Resultaat voor belasting	19.891	2.280
Tarief vennootschapsbelasting	25%	25%
Vennootschapsbelasting over het resultaat	4.973	570
Mutatie wegens permanente/tijdelijke verschillen	(221)	(85)
Belastingdruk in het jaar	4.752	485

De belastingdruk dit jaar bedraagt 23,9% (2016: 21,3%)

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zijn op de financiële positie per balansdatum.

**Vennootschappelijke jaarrekening 2017****Vennootschappelijke balans**

Per 31 december 2017 (voor verwerking resultaatbestemming)

bedragen x € 1.000

	referentie	2017	2016
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	660	-
<b>Materiële vaste activa</b>			
Terreinen en gebouwen	2	289	323
<b>Beleggingen</b>			
In groepsmaatschappijen en deelnemingen	3	120.191	103.780
Overige financiële beleggingen		-	9
		120.191	103.789
<b>Vorderingen</b>			
Overige vorderingen	4	2.094	2.436
Vorderingen op groepsmaatschappijen		3.223	3.727
		5.317	6.163
<b>Overige activa</b>			
Overige vaste activa en voorraden		-	13
Liquide middelen	5	128	6.200
Andere activa	6	274	290
		402	6.503
<b>Overlopende activa</b>			
Lopende rente en huur		-	1
Overige overlopende activa		465	682
		465	683
<b>Totaal activa</b>		<b>127.324</b>	<b>117.461</b>



**Vennootschappelijke balans**

bedragen x € 1.000

	referentie	2017	2016
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>	7		
Gestort en opgevraagd kapitaal		551	551
Agioreserve		52.780	52.780
Overige reserves		28.238	26.798
Onverdeelde winst		15.188	1.439
		96.757	81.568
<b>Langlopende schulden</b>			
Overige schulden	8	25.942	28.073
<b>Kortlopende schulden</b>			
Overige schulden	9	1.479	5.046
		1.479	5.046
<b>Overlopende passiva</b>			
		3.146	2.774
<b>Totaal passiva</b>		<b>127.324</b>	<b>117.461</b>

**Vennootschappelijke winst- en verliesrekening**

bedragen x € 1.000

	2017	2016
Resultaat deelnemingen na belastingen	19.232	6.571
Overige baten en lasten na belastingen	(4.372)	(5.132)
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>14.860</b>	<b>1.439</b>

**Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening****Algemeen**

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2017 van de onderneming. Ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening van de onderneming is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst- en verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

**Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017.

**Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling**

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

**Financiële instrumenten**

In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van de juridische vorm.

**Deelnemingen in groepsmaatschappijen**

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

**Resultaat deelnemingen**

Het resultaat deelnemingen omvat het aandeel in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

## Toelichting op de vennootschappelijke balans

### Activa

bedragen x € 1.000

	2017	2016
<b>Vaste activa</b>		
<b>1. Immateriële vaste activa</b>		
Stand 1 januari	-	9
Investerings	733	-
Afschrijvingen	(73)	(9)
Stand 31 december	660	-
Cumulatieve aanschafwaarde 31 december	2.209	1.476
Cumulatieve afschrijvingen 31 december	(1.549)	1.476
Stand 31 december	660	-

	2017	2016
--	------	------

### 2. Materiële vaste activa

#### Terreinen en gebouwen

Stand 1 januari	323	327
Investerings	-	30
Afschrijvingen	(34)	(33)
Stand 31 december	289	323
Cumulatieve aanschafwaarde 31 december	363	363
Cumulatieve afschrijvingen 31 december	(74)	(39)
Stand 31 december	289	323

	2017	2016
--	------	------

### 3. Beleggingen

#### Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen	112.663	92.552
Vorderingen op groepsmaatschappijen	7.528	11.228
Stand 31 december	120.191	103.780

#### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

	2017	2016
Stand 1 januari	92.552	92.582
Dividenduitkering	(1.069)	(8.355)
Resultaat boekjaar	19.232	6.571
Overige mutaties vorderingen/ schulden	1.948	1.754
Stand 31 december	112.663	92.552

bedragen x € 1.000

	2017	2016
<b>4. Overige vorderingen</b>		
Vennootschapsbelasting	2.092	2.061
Vorderingen op personeel	2	2
Overige vorderingen	1	373
Stand 31 december	2.094	2.436

	2017	2016
--	------	------

### 5. Liquide middelen

Rekening courant banken	128	6.200
-------------------------	-----	-------

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde en staan vrij ter beschikking.

	2017	2016
--	------	------

### 6. Andere activa

Stand 1 januari	290	190
Investerings	72	175
Afschrijvingen	(88)	(75)
Stand 31 december	274	290
Cumulatieve aanschafwaarde 31 december	4.989	4.917
Cumulatieve afschrijvingen 31 december	(4.715)	(4.627)
Stand 31 december	274	290

Andere activa betreffen andere vaste bedrijfsmiddelen waaronder AV-installaties en inventaris.

**Toelichting op de vennootschappelijke balans**

bedragen x € 1.000

	2017	2016
<b>7. Eigen vermogen</b>		
<b>Eigen vermogen (verdicht)</b>		
Groepsvermogen geconsolideerd	97.517	82.610
Aandeel derden	(760)	(1.042)
Eigen vermogen	96.757	81.568
<b>Eigen vermogen (onverdicht)</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	551	551
Agioreserve	52.781	50.628
Toename agioreserve: inbreng Gooische		
Uitvaartverzorging per 1 januari	-	2.152
Overige reserves	28.238	26.798
Onverdeelde winst	15.188	1.439
Vennootschappelijke balans per 31 december	96.757	81.568
Aandeel derden	760	1.042
Geconsolideerde balans per 31 december	97.517	82.610

**Vergelijking groepsvermogen en eigen vermogen**

	2017	2016
Groepsvermogen volgens geconsolideerde balans	97.516	82.610
Eigen vermogen volgens enkelvoudige balans	96.757	81.568
Vermogensaandeel derden	758	1.042
Nettoresultaat volgens geconsolideerde winst- en-verliesrekening	15.188	1.886
Nettoresultaat volgens enkelvoudige winst- en-verliesrekening	14.860	1.439
Winst ten behoeve van derden	328	447

**Geplaatst en gestort kapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 2 miljoen en bestaat uit 20.000 aandelen met een nominale waarde van € 100. Hiervan zijn 5.500 aandelen geplaatst en volgestort. Voorts zijn 12 prioriteitsaandelen met een nominale waarde van € 100,- geplaatst en volgestort. Het maatschappelijk kapitaal voor prioriteitsaandeel bedraagt € 1.200,-.

**Agioreserve**

Er zijn geen stortingen of onttrekkingen geweest in 2017 op de agioreserve. In 2016 is de inbreng van de Gooische Uitvaartverzorging (GUV) ad € 2,1 miljoen toegevoegd. De agioreserve is vrij uitkeerbaar.

	2017	2016
<b>Overige reserves</b>		
Het verloop van de overige reserves is als volgt:		
Stand 1 januari	26.798	16.558
Resultaatbestemming	1.439	10.240
Stand 31 december	28.237	26.798

bedragen x € 1.000

	2017	2016
<b>Onverdeelde resultaat</b>		
Het verloop van de onverdeelde resultaat is als volgt:		
Stand 1 januari	1.439	10.240
Resultaatbestemming	(1.439)	(10.240)
Resultaat boekjaar	15.188	1.439
Stand 31 december	15.188	1.439

Het aandeel derden betreft de resultaten (na belasting) van deelnemingen van Yarden. De resultaten zijn gewaardeerd tegen de waarde op het moment van het opstellen van de jaarrekening.

	2017	2016
<b>8. Langlopende schulden</b>		
Yarden Depositofonds bv	17.942	18.973
CVU	4.500	5.100
Yarden Uitvaartverzekeringen nv	3.500	4.000
Stand 31 december	25.942	28.073

De lening van Yarden Depositofonds heeft een vaste rente van 3,0%. Yarden Holding B.V. lost op jaarbasis een bedrag van 1.600 af. De aflossing wordt begin december gerealiseerd. In 2016 heeft een extra aflossing plaatsgevonden van 1.500.

De lening van Yarden Uitvaartverzekeringen N.V. kent een aflossingverplichting van 500 per jaar en een vaste rente van 5,0%.

De langlopende schuld aan CVU betreft een drietal leningen. De eerste lening is groot 2.500 en heeft een gemiddelde rente van 4,8%. Hierop wordt jaarlijks 200 afgelost. Daarnaast heeft CVU nog twee leningen verstrekt. Een lening is groot 1.800 tegen 5% rente met een looptijd van 10 jaar, en een tweede lening van 800 tegen 5% rente met een looptijd van 5 jaar.

	2017	2016
<b>9. Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	-	502
Belastingen - Omzetbelasting	64	-
Af te dragen loonheffingen en sociale premies	740	3.620
Verplichtingen aan personeel	675	569
Overige schulden	-	355
Stand 31 december	1.479	5.046

Per 1 januari 2018 is Yarden overgestapt naar een nieuw financieel pakket. Voor de overgang naar het nieuw financieel pakket zijn medio december 2017 alle openstaande crediteurenposten betaald. De kortlopende schulden hebben een resterende looptijd korter dan 1 jaar.

**Toelichting op de vennootschappelijke balans****Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

bedragen x € 1.000

**Claims**

Bij of door Yarden zijn geen materiële claims aanhangig gemaakt.

**Huurverplichtingen**

Yarden Holding heeft met een externe partij een huurovereenkomst afgesloten, waarvoor huurgaranties zijn afgegeven.

De totale resterende huurverplichtingen bedragen 3.566.

Externe huurverplichtingen < 1 jaar	–
Externe huurverplichtingen < 5 jaar	–
Externe huurverplichtingen > 5 jaar	3.566

**Leaseverplichtingen**

De leasecontracten betreffen operational lease voor het wagenpark. Voor het merendeel bedraagt de looptijd van de contracten 20 en met 48 maanden. De totale verplichting over het restant van de variabele looptijd bedraagt 396.

Leaseverplichtingen < 1 jaar	21
Leaseverplichtingen < 5 jaar	375

**Fiscale eenheid**

Voor het jaar 2017 is er sprake van een fiscale eenheid vennootschapsbelasting van de Holding behalve voor de Van der Stappen, Tempero B.V., Begraafplaatsen en Crematorium Almere B.V., Uitvaartcentrum Zwolle B.V., Mortuarium Beheer B.V. en Yarden-Eefing B.V.

**Transacties met verbonden partijen**

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

In de normale bedrijfsactiviteiten koopt en verkoopt de onderneming goederen en diensten van en aan verschillende verbonden partijen waarin de onderneming een belang van 50% of minder bezit. Deze transacties worden over het algemeen op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met die van transacties met derden.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die materiële invloed hebben op de resultaatverwerking in boekjaar 2017.

bedragen x € 1.000

**Personeelskosten en aantal werknemers**

De lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten van de bij de onderneming werkzame werknemers kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
Lonen en salarissen	10.885	8.679
Sociale lasten	1.074	971
Pensioen- en WAO premie	984	844
Totaal	12.943	10.494

Het aantal personeelsleden in fte bedraagt ultimo 2017 139, in 2016 125. Het totaal aantal personeelsleden bedroeg eind 2017 145, in 2016 132.

De personeelsleden in dienst van Yarden zijn werkzaam in Nederland. Yarden heeft geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

De personeelsomvang (fte) is als volgt onder te verdelen naar verschillende personeelscategorieën:

	2017	2016
Management	13	11
Inkoop	4	4
Verkoop	–	–
Productie en distributie	–	–
Administratie	32	29
Overig	90	81
	139	125

**Bezoldiging van bestuurders en commissarissen**

Aan bezoldigingen met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383 lid 1 BW, is in het boekjaar ten laste van de onderneming en groepsmaatschappijen gekomen een bedrag voor bestuurders van Yarden Holding B.V. van 556 (2016: 553) en voor commissarissen een bedrag van 134 (2016: 199). De bezoldiging voor bestuurder omvat de volledige bezoldiging van de heer R. Bavelaar en de heer N.W. de Boer.

**Voorstel tot resultaatbestemming**

Het resultaat na belastingen over 2017 bedraagt € 14,9 miljoen en staat ter beschikking van de aandeelhouders. De directie stelt voor om de winst toe te voegen aan de overige reserves nadat van het resultaat € 84 aan dividend is uitgekeerd aan de Stichting Yarden.

Almere, 9 mei 2018

R. Bavelaar RB  
Directievoorzitter

## Overige gegevens

### Statutaire resultaatbestemming

In artikel 34 van de statuten is het volgende over de winstbestemming bepaald:

1. Van de voor uitkering vatbare winst wordt aan de houder van prioriteits aandelen uitgekeerd zeven procent (7%) van het nominale bedrag hunner aandelen.

Van hetgeen na toepassing van het vorenstaande van de winst resteert, kan ten hoogste een bedrag dat gelijk is aan vijf procent (5%) van het nominale bedrag van het totaal geplaatste kapitaal van de vennootschap aan de houders der gewone aandelen worden uitgekeerd. Met inachtneming van het in de vorige zin bepaalde, wordt het aan de houders der gewone aandelen uit te keren bedrag vastgesteld door de algemene vergadering. Het restant van de winst wordt toegevoegd aan de reserves van de vennootschap.

2. Uitkering van winst geschiedt na de goedkeuring van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
3. De algemene vergadering kan slechts op voorstel van de directie en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen besluiten tot tussentijdse uitkeringen en/of tot uitkeringen ten laste van een reserve van de vennootschap.
4. Uitkeringen op aandelen kunnen slechts plaats hebben tot ten hoogste het bedrag van het uitkeerbare eigen vermogen.
5. De vordering van een aandeelhouder tot een uitkering op aandelen verjaart door een tijdsverloop van vijf jaren.

# Controleverklaring

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

**Aan: de Algemene Vergadering en Raad van Commissarissen van Yarden Holding B.V.**

**Verklaring over de in het jaarverslag 2017 opgenomen jaarrekening**

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Yarden Holding B.V. (hierna 'de vennootschap') te Almere (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd. Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Yarden Holding B.V. per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Deze jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde Balans per 31 december 2017;
- 2 de geconsolideerde winst-en-verliesrekening;
- 3 de geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- 4 de vennootschappelijke balans;
- 5 de vennootschappelijke winst- en verliesrekening;
- 6 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Yarden Holding B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Verklaring over de in het jaarverslag 2017 opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag 2017 andere informatie, die bestaat uit:

- Rouwkost;
- Bericht van de Raad van Commissarissen aan de aandeelhouders;
- Bestuursverslag;
- Vooruitblik 2018;
- Kerncijfers;
- Overige gegevens;

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening 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.

### Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

#### Verantwoordelijkheden van het Bestuur 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. In dit kader is het Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als 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 onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de 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.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van een jaarrekeningcontrole is te vinden op de website van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) op: [http://www.nba.nl/NL\\_algemeen\\_01](http://www.nba.nl/NL_algemeen_01) Deze beschrijving is onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 9 mei 2018  
KPMG Accountants N.V.

J.J. Bossema RA

## Hart voor... “Het leven vieren”

**Jolanda Bazen en Jörgen Versteeg**, oprichters en verteller/zangeres en pianist van *Luizterverhaal*

De levensloop van iemand belichten aan de hand van een verhaal, aangevuld met toepasselijke liedjes en pianospel. Dat is wat zangeres Jolanda Bazen en pianist Jörgen Versteeg doen met een Luizterverhaal. In 2017 wonnen zij hiermee de publieksprijs van de Yarden Afscheidsprijs.

“Het leven vieren, dat doen we met een Luizterverhaal. Dit betekent dat een verteller/zangeres memorabele momenten uit iemands leven belicht, met op de achtergrond lichte pianomuziek. Het verhaal wordt geregeld aangevuld door refreinen of zinsdelen uit toepasselijke liedjes. Dat kan van alles zijn. Van Adèle en Anouk tot Guns N’ Roses, Ed Sheeran en Wim Sonneveld. Sinds 2014 hebben we hiermee vele verjaardagen, jubilea en bruiloften een extra dimensie gegeven.”

### **Carnavalsnummer**

“Dat een Luizterverhaal zich ook goed leent voor een uitvaart, merkten we toen eind 2016 de vader van Jörgen overleed. Op verzoek van hemzelf hebben we toen op zijn begrafenis gespeeld. Dat hadden we nog nooit eerder gedaan, wat het wel een beetje spannend maakte. Maar we werden overspoeld met positieve reacties. Wat snel leidde tot meer aanvragen voor uitvaarten. Bij het samenstellen van een Luizterverhaal letten we erop dat niet louter de rauwe kantjes van iemands levensloop aan bod komen, maar juist ook de mooie of grappige momenten. Zo hebben we voor het afscheid van Jörgens vader een carnavalsnummer erin verwerkt, omdat hij daar zo gek op was. Dat is ook onze kracht; een Luizterverhaal gaat over het leven, in al zijn facetten.”

### **Een mooi randje**

“Dat onze Luizterverhalen niet onopgemerkt blijven, bleek wel toen we vorig jaar de Yarden Afscheidsprijs 2017 wonnen. Geweldig dat ons werk zo gewaardeerd wordt! Bovendien helpt deze prijs enorm om een breder publiek te bereiken. Zo is het aantal boekingen voor uitvaarten de laatste tijd flink gegroeid. Maar wat ons het meeste bijblijft, zijn de hartverwarmende reacties. We horen vaak van nabestaanden dat ze veel kracht en steun uit de Luizterverhalen halen. Dat het ze dankbaar maakt dat ze de overledene gekend hebben. Ook geeft het mensen letterlijk lucht tijdens een beladen dag. Of zoals laatst iemand na afloop van een uitvaart zei: ‘Het is zó bijzonder dat jullie zo’n mooi randje kunnen geven aan iets wat zoveel verdriet met zich meebrengt.’ Voor ons een fantastisch mooi compliment. Het leven is het zó waard om geleefd te worden, te vieren. Als we dat dankzij een Luizterverhaal kunnen meegeven... Dan is onze missie geslaagd!”



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

