

# 11

Financieel jaarverslag

**YARDEN**

# Inhoud

## Introductie

---

Voorwoord en missie	3
Verlag van de Raad van Commissarissen	
Yarden Holding bv	4
Verlag van de Directie	9
Kerncijfers	16

---

## Jaarrekening 2011

---

Geconsolideerde balans	17
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	18
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	19
Overzicht van de toename van het eigen vermogen	20
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	21
Overige toelichting geconsolideerd	25
Risicoparagraaf	26
Toelichting op de geconsolideerde balans	30
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	42
Vennootschappelijke balans	45
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	45
Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening	46
Overige gegevens	51

---

## Controleverklaring

---

Controleverklaring	52
--------------------	----

---

# Voorwoord

---

2011 was een jaar met vele veranderingen voor Yarden. Zowel extern als intern waren er ontwikkelingen die beleid en uitvoering van activiteiten deden veranderen.

“Iedere uitvaart uniek. Yarden”. Deze slagzin heeft de afgelopen jaren kleuring gegeven aan de werkzaamheden van Yarden. Yarden wilde hiermee de persoonlijke invulling van de uitvaart stimuleren. Hieruit sprak onze ambitie om de wensen van klanten alle ruimte te geven bij het invullen van hun uitvaart. Bewust staat Yarden achteraan in het motto. Immers, de klant staat centraal en Yarden maakt de invulling van de uitvaart waar. Vanuit dit motto hebben we onze ambitie om dé uitvaartorganisatie van Nederland te zijn vorm willen geven.

In de loop van 2011 hebben we door vooral externe ontwikkelingen de analyse gemaakt dat een aanscherping in strategie en positionering van Yarden noodzakelijk is. “Iedere uitvaart uniek. Yarden” heeft zijn werk gedaan. Het is nu algemeen gebruikelijk om de uitvaart in te vullen op basis van persoonlijke wensen. Naamsbekendheid en imago van Yarden zijn op een niveau gekomen dat paste bij onze doelstellingen.

Yarden wil hoogstaande dienstverlening bieden tegen een passende prijs. Omdat dit in de beeldvorming niet altijd voldoende blijkt over te komen, hebben we besloten onze bedrijfsvoering te verbeteren en onze positionering aan te scherpen. We willen beter laten zien dat we er willen zijn voor onze klanten. Een persoonlijke uitvaart voor onze leden en daarbij passende dienstverlening van Yarden, voor, tijdens en na de uitvaart. Yarden Vereniging krijgt door deze ontwikkelingen meer gezicht naar buiten en een belangrijkere rol in de toekomstige ontwikkeling van Yarden.

Net als vorige jaren waren er in 2011 weer vele activiteiten op het gebied van voorlichting en bewustwording. Het thema van die activiteiten was in 2011 ‘nazorg’. Begin 2011 organiseerde Yarden opnieuw de Open Dag. Eind 2011 vond de uitreiking plaats van de Yarden Prijs. Ook organiseerde Yarden Vereniging een groot en drukbezocht symposium met als onderwerp de nieuwe media. Ten slotte zond Yarden op 30 december opnieuw de Herinneringsminuut uit: een minuut lang stilte, ondersteund door de website Herinneringsminuut.nl.

Het jaarverslag van Yarden geeft natuurlijk vooral een beeld van de financiële gang van zaken van Yarden in 2011. Financieel gezien was het een jaar waarin Yarden door de ontwikkelingen op de financiële markten een fors verlies moet laten zien. Door de lage rente namen de verplichtingen van Yarden toe. De lagere dan begrote rendementen op beleggingen hadden een sterke negatieve invloed op het totaalrendement. Omdat de beleggingen grotendeels waren afgestemd op de verplichtingen bleef de solvabiliteit ruim boven de vereiste solvabiliteit. Dit gold zowel voor de solvabiliteit op Solvency I als bij (de nog niet verplichte) Solvency II.

Ik vertrouw erop dat u dit jaarverslag kunt gebruiken om een helder beeld te krijgen van Yarden in 2011. En wellicht krijgt u inspiratie om over uw eigen uitvaartwensen na te denken en deze vast te leggen.

**Drs. P.N. van Wageningen, Directievoorzitter Yarden**

## De missie van Yarden

Yarden wil dé uitvaartorganisatie van Nederland zijn. Yarden biedt landelijk diensten en producten rondom de uitvaart, waarbij de wens van de klant voorop staat. Yarden wil excelleren in dienstverlening en streeft naar een hoge klanttevredenheid. De binding met Yarden Vereniging biedt daarbij meerwaarde: via de Vereniging geeft Yarden vorm aan voorlichting en bewustwording rondom het levenseinde.

Yarden wil haar leden en overige klanten uitstekende dienstverlening bieden tegen een passende prijs. Yarden heeft daarbij een winst oogmerk gericht op de continuïteit van Yarden. Winst is nodig om de poliswaarde van onze leden te waarborgen en om blijvend te kunnen investeren in verbetering van onze faciliteiten en dienstverlening. De winst blijft binnen Yarden en wordt niet uitgekeerd aan derden.

# Verslag van de Raad van Commissarissen

## Aanbieding

Wij bieden u hierbij het verslag van de Raad van Commissarissen van Yarden Holding B.V. over het jaar 2011 aan. De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants en op 28 maart 2012 voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Deze is toegevoegd aan de overige gegevens bij de jaarrekening op pagina 63 en 64. De Raad van Commissarissen stemt in met het voorstel van de directie om het verlies over 2011 ad. € 17,2 miljoen ten laste te brengen van het eigen vermogen van de vennootschap. In verband met het verlies zal er ook geen dividend worden uitgekeerd aan de Stichting Yarden, die de prioriteits aandelen houdt. De Raad van Commissarissen adviseert de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) de jaarrekening 2011 aldus vast te stellen en decharge te verlenen aan de algemeen directeur.

## Positie van Yarden Holding bv en belangrijke ontwikkelingen in 2011

### Algemeen, doelstellingen en strategie

De economische situatie in de Eurozone verslechterde in 2011 als gevolg van de schuldenproblematiek van een aantal EU-landen. De gevolgen van de europroblematiek op de financiële markten waren ook voor Yarden, vooral voor het verzekeringsbedrijf, ingrijpend. De lage rentestand deed de verplichtingen aanmerkelijk stijgen, terwijl de zwakke aandelenbeurzen en de onzekerheden en toenemende 'spreads' van staatsobligaties negatief uitwerkten op de beleggingen, ondanks de zo goed mogelijke 'matching' van beleggingen en verplichtingen.

De onderneming behoort tot de top drie spelers op haar terrein in Nederland en heeft die positie in 2011 weten te handhaven. Het Yarden verzekeringsbedrijf bereidde zich verder voor op de verschuiving in de verkoopkanalen vanwege het op handen zijnde provisieverbod. Hoewel de productie nagenoeg conform begroting was, leed de divisie een zeer aanzienlijk verlies op de beleggingen.

De divisie Uitvaartfaciliteiten presteerde conform begroting. Ook in 2011 werd verder geïnvesteerd in een meerjarig programma om de crematoria te vernieuwen en aan te

passen aan de nieuw ontwikkelde inrichtings- en indelingsstijl van Yarden, de zogenaamde 'feeling environment', waarbij voor elk van de ruimtes in een crematorium een juiste inrichting, kleurstelling en sfeer wordt gecreëerd. Ook wordt nog steeds een langlopend technisch investeringsprogramma uitgevoerd, o.a. met het installeren van filters om de rookgassen te zuiveren.

In de divisie Uitvaartzorg werd, na het verlies van 2010, een reorganisatie doorgevoerd met als doelstellingen de kosten te verlagen en de efficiency te verhogen. Mede daardoor kon deze divisie het jaar 2011 afsluiten met een kleine winst. Deze reorganisatie was ook in de ogen van de Raad van Commissarissen noodzakelijk uit oogpunt van continuïteit van het betrokken bedrijfs onderdeel. De Raad van Commissarissen heeft – op diens verzoek - over deze reorganisatie ook overleg gevoerd met de OR.

Het aantal overlijdens in Nederland handhaafde zich op het lage niveau van vorige jaren. Te betreuren was dat Yarden in 2011 een aantal malen negatief gepresenteerd werd in tv-programma's, die aandacht besteedden aan klachten van consumenten over al dan niet vermeende misstanden van dienstverlenende organisaties. Een steeds kritischer buitenwereld accepteert niet dat er iets mis gaat, ook al zijn er naar verhouding nog zo weinig klachten ten opzichte van de tienduizenden uitvaarten/crematies per jaar en de honderdduizenden verzekeringen. Opmerkelijk was dat ook de AFM in een rapport over de branche nogal eenzijdig de kant van de consument koos. Wederhoor leverde ook hier niet de verwachte balans op. Dat is echter de tijdgeest en Yarden zal niet alleen gemiddeld, maar in alles wat ze doet, heel goed moeten presteren. De strategie van Yarden is er nog steeds op gericht om dé uitvaartverzorgers van Nederland te worden, dus toonaangevend op het gebied van het voldoen aan de wensen die leven bij de betrokkenen ten aanzien van de uitvaart.

Al deze ontwikkelingen waren punten van regelmatig en soms extra overleg tussen de Raad van Commissarissen en de directie. Ook de auditcommissie van de Raad van Commissarissen besteedde veel extra aandacht aan deze kwesties. Jaarlijks bespreekt de Raad van Commissarissen het door de directie opgestelde (of bijgestelde) strategisch meerjarenplan. In 2011 vond opnieuw een bespreking van

# Verslag van de Raad van Commissarissen

de Yarden-strategie plaats met het hoofdbestuur van de Vereniging Yarden en het bestuur van de Stichting Yarden, de beide aandeelhouders. In 2010 werd besloten een dergelijke bespreking jaarlijks te houden. Voor de bijeenkomst in 2011 lag de focus op de problemen die de geringe groei van de divisie Uitvaartzorg scheidt en de concurrentiepositie met de kleine lokale uitvaartverzorgers. Daarbij is uitvoerig gesproken over de rol van de Vereniging Yarden. Polishouders van Yarden zijn automatisch lid van de Vereniging Yarden en de vraag is of het meer levend maken van het verenigingsgevoel bij de verzekerden tot een grotere betrokkenheid en saamhorigheid kan leiden.

## Financiële situatie

De solvabiliteit van Yarden Verzekeringen kreeg het hele jaar 2011 voortdurend aandacht van de Raad van Commissarissen. De ontwikkelingen op de financiële markten gaven aanleiding tot extra alertheid. Samen met beleggingscommissie en de vermogensbeheerder gaf ook de directie extra aandacht aan deze ontwikkelingen. De auditcommissie wordt tegenwoordig wekelijks geïnformeerd over de actuele stand van de solvabiliteit onder Solvency II, ook al is die formeel nog niet van toepassing. De Raad van Commissarissen hecht er echter aan om ook op Solvency II de solvabiliteit te monitoren omdat deze risicogebaseerde benadering inclusief beheersingsinstrumentarium van grote waarde is voor de onderneming. Dat laat onverlet dat de Raad van Commissarissen een beleidsprobleem onderkent tussen enerzijds de lange termijn soliditeit en het kunnen voldoen aan de langlopende verplichtingen en anderzijds de ruis van de korte termijn schommelingen in de Solvency II ratio van week tot week. Door de ontwikkelingen op de financiële markten is het beleggingsresultaat van Yarden sterk negatief en leed Yarden in 2011 een verlies van € 17,2 miljoen. De solvabiliteit bleef echter ruim boven de gestelde normen onder Solvency I. Ook onder Solvency II blijft Yarden boven de norm. Desondanks blijven de Raad van Commissarissen en de auditcommissie de solvabiliteit nauwlettend volgen. De financiering van de Yarden crematoria, door middel van leningen en het al genoemde investeringsprogramma, onderstrepen de noodzaak dat het bedrijf voldoende cash flow genereert door een voldoende rendement op geïnvesteerd vermogen te behalen.

In 2011 werd bij de divisie Uitvaartzorg de eerste stap gezet naar het herstellen van de winstgevendheid. Dit vereiste een

pijnlijke ingreep in het personeelsbestand om de kosten omlaag te brengen en het niveau van de uitgaven in overeenstemming te brengen met het aantal uitvaarten dat de divisie verzorgt.

## Bijzondere ontwikkelingen

Na een uitvoerige procedure werd eind 2010 besloten een nieuw mandaat voor fiduciair management te verlenen aan Kempen Capital Management (KCM). De overdracht van de portefeuille in 2011 is goed verlopen en de Raad van Commissarissen heeft eind 2011 een intensieve studie- en discussiemiddag gehad bij KCM, waar alle relevante zaken van het beleggingsbeleid de revue passeerden. Ook voor de controleopdracht aan de externe accountant werd een tender uitgeschreven. Nadat drie partijen een offerte hadden uitgebracht en zich hadden gepresenteerd besloot de Raad van Commissarissen aan de aandeelhouder voor te stellen opnieuw KPMG aan te stellen als externe accountant. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van extern toezicht door DNB en AFM werden gevolgd. Naleving van wet- en regelgeving werd een vast onderdeel van de agenda van de Raad van Commissarissen. De raad heeft maatregelen genomen om te zorgen dat ze op de hoogte blijft van belangrijke wijzigingen. Zo besprak ze de permanente educatie van de commissarissen en volgde ze de ontwikkelingen met betrekking tot de deskundigheidstoets.

Risicomanagement is een ander onderwerp waaraan in toenemende mate eisen worden gesteld. In 2011 werd het risicomanagement vanuit de Raad van Commissarissen verder ingevuld. Op basis van een risicoanalyse, opgesteld door de directie, werden de belangrijkste risico's die Yarden loopt geïnventariseerd en besproken. Aan de hand van deze bespreking werden de belangrijkste beheersmaatregelen besproken. Hiermee wordt een voorschot genomen op de werkwijze van de ORSA op basis van Solvency II. De Raad van Commissarissen bespreekt periodiek het risicomanagement. De auditcommissie bereidt deze bespreking meer in detail voor, voorafgaand aan bespreking in de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft zich op de hoogte gesteld van de invulling van de sleutelfuncties zoals vereist vanuit DNB.

## Auditcommissie

De auditcommissie is ingesteld om de raad bij te staan in zijn controlerende taak en toezichhoudende rol. De auditcommissie selecteert en begeleidt de interne en externe accountants en de certificerende actuaris. Daarnaast heeft de commissie een

# Verslag van de Raad van Commissarissen

toezichhoudende taak betreffende de integriteit van de interne en externe financiële rapportage van de vennootschap en betreffende risicobeheer en informatietechnologie. De commissie heeft een eigen reglement, een bijlage bij het reglement van de Raad van Commissarissen. De samenstelling van de auditcommissie wijzigde in 2011. Na zijn benoeming tot commissaris trad de heer Raué toe als lid van de auditcommissie. In de novembervergadering werd hij benoemd tot voorzitter van de auditcommissie. Naast de heer Raué bestaat de auditcommissie uit de heren Langstraat en Baaij. De commissie vergadert als regel twee weken vóór de vergaderingen van de Raad van Commissarissen. De notulen van de commissie zijn vóór die raadsvergaderingen beschikbaar. Desgewenst last de commissie extra vergaderingen in. Bij de commissievergaderingen zijn de directievoorzitter en de financieel directeur aanwezig. Bij de voorbespreking van de jaarstukken zijn ook de externe accountant en de externe actuaaris aanwezig. Voorafgaand aan de accountantscontrole van de externe accountant is de controleaanpak voor 2011 besproken. Ook de interim-controle resultaten van de externe accountant en de 'management letter' zijn in de commissie besproken. De auditcommissie vergaderde in 2011 acht maal.

## Benoemings- en remuneratiecommissie

De benoemings- en remuneratiecommissie is ingesteld om voorstellen omtrent benoeming van statutaire directeuren en hun remuneratie voor te bereiden voor besluitvorming door de gehele raad. Ook deze commissie heeft een eigen reglement. De commissie heeft tevens een adviserende rol voor de statutaire directeur bij de benoeming van de overige, niet-statutaire directieleden. In de loop van 2011 werd de commissie betrokken bij de benoeming van de nieuwe directeur verzekeringen. Op voorstel van de directievoorzitter werd de heer S. Evers voorgedragen als nieuwe directeur Verzekeringen. De commissie steunde dit voorstel waarna, na toetsing door DNB, de heer Evers per 1 september 2011 werd benoemd als nieuwe directeur verzekeringen als opvolger van de heer J-W. van Holst, die Yarden heeft verlaten. De heer Van Holst heeft eerst als financieel directeur en later als directeur Verzekeringen een grote bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van Yarden als professionele organisatie, waarvoor de Raad van Commissarissen veel waardering heeft. De commissiesamenstelling wijzigde in 2011 als gevolg van het aftreden van de heer C.H. Tesselhoff. De commissie bestaat nu uit de heer A. Langstraat (voorzitter) en mevrouw J. Schraverus. Met de directievoorzitter werd het

beloningsbeleid besproken. Er werd ook een externe opdracht verstrekt voor het toetsen van de salarissen van de directie en het honorarium van de commissarissen. De benoemings- en remuneratiecommissie vergaderde in 2011 vijf maal.

## Beloningsbeleid

Zowel vanuit DNB en AFM zijn er richtlijnen voor het beloningsbeleid van het verzekeringsbedrijf. Naast het beloningsbeleid voor het verzekeringsbedrijf kent Yarden een samenhangend loongebouw voor de uitvaartzorg- en crematoriummedewerkers. Vanuit de historie waren er nog elementen die onder de nieuwe voorschriften niet meer passend zouden zijn. Deze elementen worden in het nieuwe beloningsbeleid weggenomen. Het nieuwe beloningsbeleid wordt in 2012 afgerond en geïmplementeerd.

Het beloningsbeleid van de statutaire directeur heeft in 2011 geen verandering ondergaan. Het is gebaseerd op een studie van GITP in 2005 in opdracht van de benoemings- en remuneratiecommissie en vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Het vaste salaris is gebaseerd op een analyse van dit specifieke bedrijf en deze specifieke functie en op een vergelijking met andere functies en vergelijkbare bedrijven in een grote database. Het salaris wordt jaarlijks verhoogd met het percentage van de CAO-lonen. De variabele beloning bedraagt maximaal 10% van het vaste salaris en wordt jaarlijks vastgesteld, waarbij 50% ter discretie is van de Raad van Commissarissen en de overige 50% op basis van diverse objectieve criteria kan worden toegekend. Uitgangspunt is een marktconforme beloning. Het beloningsbeleid van leden van de Raad van Commissarissen is eveneens gebaseerd op de GITP studie uit 2005 en de hoogte van het honorarium is op grond daarvan voor het laatst vastgesteld in de AvA van 2005 en sindsdien onveranderd. In de loop van 2011 is de opdracht verstrekt aan GITP voor een nieuwe studie, zodat op de AvA van 2012 eventueel voorstellen kunnen worden gedaan.

## Corporate Governance structuur

Als niet-beursgenoteerde onderneming valt Yarden niet onder de Nederlandse Corporate Governance Code. Bovendien is de aandeelhouder van Yarden bijzonder in de zin dat het niet de kapitaalverschaffer is. Dat wil niet zeggen dat Yarden niet van harte de principes van goed bestuur in de Code onderschrijft en naleeft. Strikt genomen behoeft Yarden dus ook niet via de 'comply or explain' regel te rapporteren waarin Yarden afwijkt van de Corporate Governance Code. Niettemin wordt hiervan

## Verslag van de Raad van Commissarissen

een overzicht gegeven. De afwijkingen hebben betrekking op de commissies van de Raad van Commissarissen. Yarden heeft er in 2002 bij het aantreden van de nieuwe Raad van Commissarissen voor gekozen om twee van de drie in de Code genoemde commissies samen te voegen. Naast een aparte auditcommissie heeft Yarden de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie gecombineerd tot één benoemings- en remuneratiecommissie. Verder voldoet de Raad van Commissarissen naar beste weten aan alle principes en 'best practices' van de Code. De eisen die aan het toezicht worden gesteld vragen om een actieve invulling van het commissariaat. De Raad van Commissarissen van Yarden heeft in 2011 op die basis invulling gegeven aan het toezicht. Enerzijds heeft de Raad de reguliere gang van zaken in de organisatie gevolgd en anderzijds speciale aandacht geschonken aan specifieke deelgebieden. Ook heeft de Raad in 2011, net als in voorgaande jaren, het eigen functioneren onderzocht en geëvalueerd.

Een delegatie van de Raad van Commissarissen was in 2011 tweemaal aanwezig bij een overlegvergadering van de ondernemingsraad waarin gesproken werd over de algemene gang van zaken in de onderneming. De Raad van Commissarissen vergaderde in 2011 vijf maal in aanwezigheid van de directie. Verder vergaderde de Raad in 2011 enige malen onderling. Daarin werd vooroverleg over agendapunten gepleegd. In de voorjaarsvergadering is onder meer het jaarverslag 2010 besproken en vastgesteld, en in de najaarsvergadering het jaarplan en begroting voor het jaar 2012. In de tussentijdse vergaderingen besprak de Raad van Commissarissen, naast de hiervoor vermelde actuele en algemene beleids- onderwerpen, onder andere het meerjarenplan en de kwartaalrapportages over de gang van zaken in de organisatie. Daarnaast bezocht de Raad van Commissarissen de studiemiddag bij Kempen Capital Management. De 'attendance' van de leden bij Raad van Commissarissenvergaderingen was 93%.

### Samenstelling van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad wijzigde in 2011. Zoals in het verslag van 2010 al aangekondigd zijn de heren C.H. Tesselhoff en G. Visser tijdens de AvA van 27 april 2011 afgetreden. Op basis van de bestaande profielschets van de raad als geheel werden twee specifieke profielschetsen voor twee nieuwe leden opgesteld. Aan de hand van deze

profielchetsen voerde een extern bureau een werving- en selectieprocedure uit. In een van de profielen werd gevraagd om bewezen financiële en verzekeringskennis. In het tweede profiel werd vooral gevraagd om achtergrond en ervaring in gastvrijheid en dienstverlening. Vanuit deze procedure heeft de Raad van Commissarissen de heren H.H. Raué (financieel/ verzekeringsprofiel) en R. Payer (gastvrijheid/dienstverleningsprofiel) bij AvA voorgedragen voor benoeming in de Raad van Commissarissen. In de AvA van 27 april 2011 werd deze voordracht overgenomen door de aandeelhouders en werden de heren Raué en Payer benoemd in de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar.

De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd voor een termijn van vier jaar en kunnen daarna worden herbenoemd. Volgens het reglement van de Raad van Commissarissen kunnen zij maximaal twaalf jaar aanblijven vanaf de datum van hun eerste benoeming. Kandidaten die worden voorgedragen voor benoeming of herbenoeming dienen te voldoen aan de criteria zoals weergegeven in de opgestelde en in 2010 herziene profielschets van de Raad van Commissarissen.

De heren Tesselhoff en Visser hebben beiden acht jaar deel uitgemaakt van de Raad van Commissarissen van Yarden. Mede dankzij hun inbreng is Yarden verder geprofessionaliseerd en uitgegroeid tot een toonaangevende speler op het terrein van uitvaart. De Raad van Commissarissen is de beide heren zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan de groei en ontwikkeling van Yarden. De Raad van Commissarissen heeft in een aparte bijeenkomst afscheid genomen van beide leden.

# Verslag van de Raad van Commissarissen

## Samenstelling in het verslagjaar

De huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen met personalia.

**Ir. A. Langstraat MSc**, voorzitter (1940),  
Commissaris sinds 2002  
Huidige zittingstermijn: 2010-2014, niet herbenoembaar

**Drs. J.G. Baaij** (1944),  
Commissaris sinds 2002  
Huidige zittingstermijn: 2009-2013, niet herbenoembaar

**Dhr. P.P.A. van der Priem** (1964),  
Commissaris sinds 2009  
Huidige zittingstermijn: 2009-2013, herbenoembaar

**Mw. Drs. J. Schravenus MHA** (1956),  
Commissaris sinds 2010  
Huidige zittingstermijn: 2010-2014, herbenoembaar

**Dhr. R. Payer** (1950),  
Commissaris sinds 2011  
Huidige zittingstermijn: 2011-2015, herbenoembaar

**Ir. H.H. Raué** (1951),  
Commissaris sinds 2011  
Huidige zittingstermijn: 2011-2015, herbenoembaar

## Hoofd- en nevenfuncties 2011

**Ir. A. Langstraat MSc**  
Nevenfuncties:  
Lid Raad van Bestuur CAF-DCF cvba  
Lid van Achmea geschillencommissie  
Voorzitter VVE Prinsenstede

**Drs. J.G. Baaij**  
Geen nevenfunctie

**P.P.A. van der Priem**  
Operationeel Directeur SBI Training & Advies  
Geen nevenfunctie

**Mw. Drs. J. Schravenus**  
Voorzitter Raad van Bestuur Flevoziekenhuis  
Nevenfuncties:  
Voorzitter Raad van Toezicht Fair Trade Original  
Lid Raad van Commissarissen Tomin groep  
Lid Raad van Commissarissen Deloitte

**R. Payer**  
Directeur Hilton Hotel Amsterdam  
Nevenfuncties:  
Penningmeester Nederlands Film Festival  
Lid Bestuur Stichting Sem Presser Archief  
Lid Raad van Advies en ondersteuning van de Nationale Stichting De Nieuwe Kerk Amsterdam  
Lid Raad van Toezicht Hogeschool TIO  
Lid Adviesraad Stenden Hogeschool Leeuwarden  
Lid bestuur Stichting Steun Programmering Grachtenfestival  
Voorzitter Italiaanse Kamer van Koophandel in Nederland  
Voorzitter Stichting ChocA

**Ir. H.H. Raué**  
Lid van de Raad van Bestuur Delta Lloyd Groep (tot 1-4-2011)  
Nevenfuncties:  
Lid Raad van Commissarissen van NewPel Group te Luxemburg (tot 1-4-2011)  
Lid Raad van Commissarissen Stichting Woonvast te Huizen.



# Verslag van de Directie

## Yarden in 2011 op hoofdlijnen

Yarden kende in 2011 een bijzonder jaar. Elementen daarin waren actieve en bewuste consumenten, toenemende invloed van publieke opinie en de nieuwe media, roep om transparantie, toenemende concurrentie en de invloed van de financiële crisis op de resultaten van Yarden en vooral op het verzekeringsbedrijf van Yarden.

In de uitvaartbranche was ook in 2011 sprake van veel aanbieders. Naast een aantal grote landelijke ondernemingen zijn veel regionale en lokale ondernemingen actief in de uitvaartbranche. Vanwege het achterblijvende aantal uitvaarten, toenemende concurrentie en een tegenvallend financieel resultaat over 2010 besloot Yarden begin 2011 een reorganisatie door te voeren in het onderdeel uitvaartzorg. Doel van deze reorganisatie was het vergroten van de slagvaardigheid van de organisatie en de efficiency en effectiviteit van ons personeel. Deze reorganisatie werd in 2011 uitgevoerd.

Voor crematoria zette de ontwikkeling naar meer en kleinschaliger crematoria door. Ook was er opnieuw sprake van een stijging van het crematiepercentage. Gaandeweg groeit het crematiepercentage (aantal crematies ten opzichte van totaal aantal overledenen) naar 60%.

Yarden voerde haar programma voor het herinrichten van de crematoria op basis van 'Feeling Environment' door. Yarden Crematorium Slangenburg in Doetinchem werd in 2011 als eerste grote crematorium heropend. Andere vestigingen van Yarden volgden in het programma om de crematoria beter aan te doen sluiten bij de gevoelens en emoties van onze bezoekers tijdens hun verblijf in onze crematoria.

In de verzekeringsbranche waren ontwikkelingen op het gebied van transparantie en provisie belangrijke onderwerpen. De AFM bracht een rapport uit over de distributie van uitvaartverzekeringen. Vanuit het Ministerie van Financiën is nieuwe regelgeving te verwachten over provisie bij uitvaartverzekeringen. De eerste rapportage van de monitoring commissie corporate governance voor verzekeraars kwam uit. Yarden behaalde het Keurmerk Klantgericht Verzekeren.

Yarden werkte in 2011 verder aan de ambitie om dé uitvaartorganisatie van Nederland te zijn, op basis van

de positionering "Iedere uitvaart uniek. Yarden".

Kernbegrippen daarbij zijn het streven naar excellente dienstverlening en een passend aanbod van uitvaardiensten in geheel Nederland. Deze ambitie blijft onveranderd onze drijfveer in ons werken en handelen.

Uit marktonderzoeken in 2011 bleek dat de naamsbekendheid op het gewenste niveau was, maar dat de positionering onvoldoende onderscheidend is geworden. Om die reden werd eind 2011 gestart met een aanscherping van strategie en positionering.

Financieel kende Yarden in 2011 geen goed jaar. Door lage rente (waardoor de verplichtingen toenamen) en achterblijvende beleggingsopbrengsten was het financieel resultaat negatief. De solvabiliteit bleef wel gezond omdat de beleggingen en verplichtingen voor een groot deel op elkaar zijn afgestemd.

Er werd een negatief resultaat behaald van € 17,2 miljoen en de solvabiliteit bedroeg aan het eind van 2011 290% van de vereiste solvabiliteit onder Solvency I (2010: 399%). Yarden heeft daarmee in 2011 een solide financiële basis behouden. Het marktaandeel van Yarden Uitvaartzorg bleef in 2011 ongeveer gelijk, in een markt met sterke concurrentie. Door uitbreiding van het aantal franchisenemers en het uitvoeren van een contract voor een andere verzekeraar werden een lager sterftecijfer en minder uitvaarten voor derden grotendeels gecompenseerd.

Het aantal crematies binnen Yarden bleef nagenoeg gelijk. Landelijk is sprake van een stijgend crematiepercentage.

Bij de divisie Uitvaartverzekeringen werden de gevolgen van de wijzigende wet- en regelgeving doorgevoerd in de processen. Zo werden voorbereidingen getroffen voor Solvency II (wettelijk nog niet verplicht) en werd de incasso van polissen samengevoegd. Veel aandacht ging in de tweede helft van het jaar naar de uitkomsten van het rapport van de AFM over uitvaartverzekeringen. Ook werd een nieuwe product voor het intermediaire kanaal in de markt gebracht.

De samenwerking met Yarden Vereniging ontwikkelde zich in 2011 constructief en positief. Regionaal werden activiteiten op het gebied van voorlichting en bewustwording rondom de uitvaart afgestemd om gezamenlijk aan te bieden aan leden, klanten en geïnteresseerden. In het najaar werd een goed bezocht en gewaardeerd landelijk symposium georganiseerd met als thema de nieuwe media onder de titel 'Dood en het Net'.

# Verslag van de Directie

In het voorjaar werd de jaarlijkse Yarden Open Dag gehouden met wederom vele bezoekers. Eind december organiseerde Yarden opnieuw de Herinneringsminuut op nationale tv en op meerdere regionale zenders. Dit initiatief kreeg een zeer goede waardering en hoge kijkdichtheid. Ook de bijbehorende site ([www.herinneringsminuut.nl](http://www.herinneringsminuut.nl)) wordt goed bezocht en gewaardeerd.

## Divisie Uitvaartverzorging

### Uitvaartzorg

De markt voor uitvaarten was ook in 2011 een markt met veel aanbieders. Yarden voert het Keurmerk Uitvaartzorg, dat wordt bewaakt door de Stichting Keurmerk Uitvaartzorg (SKU). Dit keurmerk heeft inmiddels een belangrijke positie verworven en biedt klanten zekerheid over de bedrijfsvoering van uitvaartondernemingen die met het Keurmerk werken.

Yarden verzorgde in 2011 13.522 uitvaarten (2010: 13.768). Het marktaandeel van Yarden was gemiddeld 10,0% in 2011 (10,2% in 2010).

Begin 2011 startte Yarden Uitvaartzorg een reorganisatie om te zorgen dat de kosten van het bedrijfsonderdeel beter aansluiten bij het aantal verzorgde uitvaarten. Dit had vooral betrekking op vermindering van de overhead. Zo werd een tussenlaag in het management uit de organisatie gehaald. Ook in directe capaciteit (uitvaartverzorgers) werd een vermindering doorgevoerd. Na een intensief traject met de ondernemingsraad werd aan het eind van het voorjaar 2011 de reorganisatie doorgevoerd. Per saldo was sprake van een reductie van circa 20 fte's. Het merendeel daarvan kon door natuurlijk verloop en interne herplaatsingen worden opgevangen. Eind 2011 is deze reorganisatie afgerond. Mede door deze reorganisatie verbeterde het financiële resultaat van uitvaartzorg sterk ten opzichte van 2010. Na een fors verlies voor uitvaartzorg in 2010 kon in 2011 een bescheiden positief resultaat worden bijgeschreven.

Uitgangspunt blijft uiteraard dat de dienstverlening aan klanten optimaal wordt ingevuld. Met de reorganisatie werd ook beoogd om de uitvaartverzorgers dichter in hun eigen lokale markt te doen werken.

In 2011 werd een contract gesloten waarbij voor een externe verzekeraar uitvaarten worden verzorgd.

De klantwaardering voor uitvaartzorg bleef in 2011 onveranderd hoog op bijna een 9.

### Uitvaartzorg franchise

In 2011 is het franchisekanaal verder gegroeid. Aan het eind van 2011 waren twintig franchisenemers actief voor Yarden; ultimo 2010 waren dat er zestien. De doelstelling blijft om het aantal franchisenemers in enkele jaren te laten uitgroeien naar dertig. Samen met de eigen vestigingen en deelnemingen biedt Yarden daarmee eigen uitvaartzorg aan haar leden en klanten overal in Nederland.

### Uitvaartfaciliteiten: crematoria, begraafplaatsen en uitvaartcentra

Het aantal crematies in Nederland nam in 2011 weer iets toe ten opzichte van het vorig jaar. In totaal waren er in 2011 79.608 crematies (2010: 77.593). Het landelijke crematiepercentage steeg naar 58,7% in 2011 (2010: 57%). Yarden verzorgde in 2011 25.437 crematies (2010: 25.909). Per saldo kwam het marktaandeel van Yarden in crematies uit op 31,9% in 2011 (2010: 32%).

Het aantal crematoria neemt elk jaar toe. In 2011 werden 4 nieuwe crematoria geopend. Hierdoor wordt de markt voor crematies, net als bij uitvaartzorg, meer en meer een verdringingsmarkt. De tendens is dat de nieuwe crematoria relatief kleinschalig en lokaal zijn georiënteerd. Nieuwe aanbieders zijn lokale ondernemers of grotere organisaties die hun landelijke dekking willen vergroten.

In 2011 vond verdere uitvoering plaats van het door Yarden ontwikkelde programma 'Feeling Environment' voor onze crematoria en uitvaartcentra. Met dit programma past Yarden ruimtes in een crematorium/uitvaartcentrum aan, zodat de uitvaart optimaal aansluit bij de wensen van nabestaanden en bezoekers. Zo worden ruimtes door kleur, geluid, licht en materiaalgebruik verschillend ingericht. De ontvangstruimte, familiekamer, aula, koffiekamers en ovenruimte bieden elk hun eigen sfeer en inrichting. Op deze wijze wil Yarden nabestaanden ondersteunen in hun beleving bij het afscheid van hun dierbare.

## Verslag van de Directie

Na de kleinere verbouwingen op basis van 'Feeling Environment' in Groningen, Gouda en Schiedam in 2010, werd Doetinchem grootschalig verbouwd. Op 4 maart 2011 heeft de heropening van Doetinchem plaatsgevonden. Naast Doetinchem zijn in 2011 ook verbouwingen gerealiseerd in Goutum, Lelystad, Heerenveen, Venlo, Utrecht en Den Haag (Nieuw Eykenduynen en Ockenburgh). Waar mogelijk wordt dit gecombineerd met het toepassen van een meer flexibele indeling van het gebouw. In het kader van de regelgeving voor emissie van crematoria plaatste Yarden in enkele crematoria filters bij de ovens. Vóór het eind van 2012 zullen alle Yarden crematoria over deze filters beschikken.

Het financiële resultaat van Uitvaartfaciliteiten was in 2011 opnieuw uitstekend. Dit is ook nodig gezien de vele investeringen die nodig zijn om onze voorzieningen zowel technisch als qua beleving op een dusdanig niveau te brengen dat onze gebouwen voldoen aan de criteria voor excellente dienstverlening.

In 2010 werd een start gemaakt met verbetering van efficiency en effectiviteit van processen in de crematoria. Deze verbetering werd in 2011 afgerond. Per saldo werd een verminderde bezetting van circa 21 fte gerealiseerd. De besparingen die dit opleverde werden gebruikt voor de investeringen en verbeteringen van onze gebouwen.

Bijzondere aandacht was er in 2011 voor de waardering van het vastgoed in eigen gebruik. Op een vooraf vastgelegde wijze werd de waardering van het vastgoed verricht. De waardering van het vastgoed bedraagt € 102 miljoen.

### Divisie Uitvaartverzekeringen

#### Ontwikkelingen in de verzekeringsbranche

In 2011 was er veel aandacht voor het imago van en vertrouwen in verzekeraars. Ook uitvaartverzekeringen kregen veel aandacht. Voor uitvaartverzekeringen zijn transparantie en prijsstelling belangrijke onderwerpen. Voor de natura-uitvaartverzekeraars speelt daarbij de koppeling tussen verzekering en uitvaartverzorger een belangrijke rol. Vanuit consumenten en media was hiervoor veel aandacht. Het voordeel van deze koppeling wordt niet door alle partijen als zodanig ervaren.

#### Onderzoek AFM naar uitvaartverzekeraars

Vanuit de AFM werd onderzoek gedaan naar distributie van uitvaartverzekeringen bij 5 grotere uitvaartverzekeraars. Ook Yarden werd onderzocht. In het najaar werd dit rapport uitgebracht. De AFM constateerde een flink aantal verbeterpunten en risico's voor consumenten. De media gaven hieraan veel aandacht waarbij ook Yarden veelvuldig in het nieuws kwam. Mede op basis hiervan heeft Yarden besloten bedrijfsprocessen aan te passen. Uitgangspunt hierbij is het centraal stellen van het klantbelang. Bedrijfsprocessen die onder andere aangepast worden zijn het toepassen van een passendheidstoets, het verbreden van het aanbod en het aanpassen van het beloningsbeleid voor de loondienstorganisatie.

#### Klantwaardering verzekeringen en keurmerk klantgericht verzekeren

Uit metingen bleek in 2011 dat de klantwaardering achterblijft bij onze doelstellingen. Belangrijke elementen hierin zijn de waardering voor onze klachtafhandeling en klantcontact. Deze uitkomsten en andere externe ontwikkelingen waren reden om onze klantbenadering opnieuw te onderzoeken en een heroriëntatie op de strategie voor het verzekeringsbedrijf uit te voeren. Om de kwaliteit van onze dienstverlening te borgen besloot Yarden deel te nemen aan het programma om het Keurmerk Klantgericht Verzekeren te behalen. Dit keurmerk werd in 2011 behaald.

#### Heroriëntatie strategie verzekeringen

Vanwege de externe ontwikkelingen en de bij de doelstellingen achterblijvende klantwaardering onderzocht Yarden in 2011 de strategie en positionering van het verzekeringsbedrijf. Op basis van dit onderzoek werd besloten tot een herpositionering. Na een periode waarin extra aandacht is gegeven aan verbetering van processen en inspanningen op het gebied van verkoop van verzekeringen is thans meer focus op klantbelang nodig. Vanuit deze benadering is eind 2011 gestart met het veranderen van het benaderen van klanten. Uitvaartwensen blijven hierbij het uitgangspunt. Voor het aanbieden van financiële oplossingen wordt vanuit het klantprofiel gezocht naar het bij de klant best passende aanbod.

# Verslag van de Directie

## Distributie van verzekeringen

In 2011 was veel aandacht voor het komende provisieverbod voor uitvaartverzekeringen. Dit provisieverbod zal belangrijke invloed hebben op de verkoop van uitvaartverzekeringen in het intermediaire kanaal. Eind 2011 was nog niet duidelijk of het provisieverbod voor uitvaartverzekeringen ingevoerd moet worden. Begin 2012 wordt hierover politieke besluitvorming verwacht.

Verzekeringen kende in 2011 een goed jaar in de verkoop van verzekeringen. Yarden verkocht in 2011 verzekeringen via eigen verkoopadviseurs, assurantie-tussenpersonen, allianties/volmachten, verenigingen en internet. De begrote verkoopresultaten werden vrijwel behaald. Zowel de verkoop door eigen verkoopadviseurs als in de intermediaire distributie verliep goed. De nieuwe kanalen (e-mediairs en wholesale) nemen een nog relatief bescheiden positie in.

In 2011 werd begonnen met de eerste ronde van de 5-jaars indexatie. Yarden neemt gedurende 5 jaar het risico van stijging van uitvaartkosten voor zijn rekening. Daarna kan de klant kiezen of hij de stijging wil verzekeren of het oorspronkelijk afgesproken bedrag handhaaft.

## Polisadministratie

De performancecijfers op het gebied van afhandeling van polissen en verzoeken van wijzigingen, gaven een positief beeld. Het 'straight through processing' verliep naar wens. In 2011 werd een verbetering van output naar klanten gerealiseerd. De incasso voor meerdere polissen is samengevoegd zodat klanten met meerdere polissen één incasso hebben in plaats van één incasso per polis. Om de kosten per polis (uit klantbelang) zo laag mogelijk te houden werd in 2011 gestart met een onderzoek naar kostenbeheersing in de ICT van het verzekeringsbedrijf. In 2012 zullen de uitkomsten leiden tot aanpassingen in de organisatie van ICT, zowel qua hardware als inrichting en aansturing. Zo zullen weer meer activiteiten geïnsourced worden.

## Beleggingen en rente; solvabiliteit

De ontwikkelingen op de financiële markten hadden een forse invloed op de werkzaamheden en de resultaten van verzekeringen. De financiële crisis werkte door op de verplichtingen van Yarden. Door de lage rente namen deze toe. De verplichtingen zijn weliswaar grotendeels gematched

met beleggingen, maar de effecten van de ontwikkelingen in de rente konden niet volledig worden opgevangen. Vooral de effecten in de eurozone en de spreads op buitenlandse staatsobligaties werkten door.

De ontwikkelingen in de solvabiliteit werden nauwlettend gevolgd. Op normen van richtlijnen van Solvency I (het geldende kader) behield Yarden een degelijke solvabiliteit van 290% (2010: 399%).

Binnen de normen van Solvency II heeft Yarden ook een goede solvabiliteit. Echter, de volatiliteit in termen van Solvency II blijkt relatief groot. In intensief overleg met onze vermogensbeheerder en beleggingscommissie en met toetsing bij de auditcommissie werd de solvabiliteit strak gevolgd. Ondanks dat Solvency II nog niet formeel van toepassing is werden maatregelen doorgevoerd om ook binnen de gestelde eisen van Solvency II te blijven. Ultimo 2011 was de solvabiliteit op basis van Solvency II 121% (2010: 133 %).

## Personele ontwikkelingen

De heer J.W. van Holst besloot per 1 september zijn carrière buiten Yarden voort te zetten. Als nieuwe Directeur Verzekeringen werd de heer drs. S. Evers benoemd. De heer Evers was al werkzaam binnen Yarden Verzekeringen. De formele directie van Yarden Uitvaartverzekeringen NV bestaat uit de heer Evers in persoon en Yarden Holding BV als rechtspersoon. Yarden bedankt de heer Van Holst voor de bijdrage die hij de afgelopen jaren aan de groei en ontwikkeling van Yarden heeft geleverd, eerst als Directeur Financiën en Informatiemanagement, daarna als Directeur Verzekeringen.

De medewerkerstevredenheid is in 2011 vier keer gemeten. De uitkomsten bewogen zich rondom de benchmark. Echter, er was sprake van een lichte daling ten opzichte van vorig jaar. Het ziekteverzuim steeg, grotendeels het gevolg van een aantal organisatorische ingrepen bij de verschillende onderdelen van Yarden.

Eind 2011 werd een nieuw onderzoek efficiency ondersteunende diensten uitgevoerd. Begin 2012 zullen de effecten daarvan worden doorgevoerd.

# Verslag van de Directie

## Financieel resultaat

Uitvaartverzekeringen behaalde een negatief resultaat, veroorzaakt door de ontwikkelingen op de financiële markten. De divisie Uitvaartverzorging behaalde in 2011 een positief resultaat.

## Corporate governance en compliance

De directie en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van de vennootschap en leggen hierover verantwoording af aan de Algemene Vergadering. De risicobeheersingstructuur is verankerd in het reglement van de Raad van Commissarissen van Yarden.

De code Frijns heeft als leidraad gediend voor de algemene governance structuur van Yarden en voor het reglement van de Raad van Commissarissen, waarin onder andere zijn opgenomen:

- de profielschets van de omvang en samenstelling voor de Raad van Commissarissen;
- het rooster van aftreden voor leden van de Raad van Commissarissen;
- het reglement voor de auditcommissie van de Raad van Commissarissen;
- het reglement voor de benoemings- en remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen.

Naast de algemene corporate governance van Yarden gelden voor Yarden Uitvaartverzekeringen NV specifieke compliance-regels. Zo is de Code Governance Principes Verzekeraars van toepassing en geldt een aantal richtlijnen en voorschriften van DNB en AFM voor Yarden Uitvaartverzekeringen NV als financiële instelling.

Omdat Yarden echter een relatief kleine, niet-beursgenoteerde verzekeraar is, waardoor een aantal elementen uit de code niet zonder meer op Yarden toegepast kunnen worden, heeft Yarden in een aantal gevallen de vereisten proportioneel toegepast. Om te waarborgen dat kennis binnen directie en Raad van Commissarissen up-to-date blijft, is een specifiek programma voor Permanente Educatie geagendeerd. De afzonderlijke leden van Raad van Commissarissen en directie volgen opleidingen en trainingen om te blijven voldoen aan de eisen op het gebied van Permanente Educatie.

Yarden streeft naar een evenwichtige afweging van belangen van alle belanghebbenden. Hierbij past het centraal stellen van de klant. De moreel-ethische verklaring is hierbij basis

voor het handelen van de directie. De directie vertaalt deze principes naar de overige personeelsleden. De aanwezigheid van Yarden Vereniging als belangrijkste aandeelhouder van Yarden geeft hierbij een extra dimensie.

Het risicobeleid van Yarden is in 2011 verder geëxpliciteerd. Met een overzicht van de geïnventariseerde risico's, bijbehorende beheersingsmaatregelen en een selectie van de meest zwaarwegende en invloedvolle risico's is een basis gelegd voor adequaat risicobeheer. Verder zijn de verschillende sleutelfunctionarissen (actuaris, risk manager, internal auditor, compliance officer) eind 2011 aanwezig.

## Beloningsbeleid

Yarden heeft al jaren als uitgangspunt dat de beloning van het personeel aan dient te sluiten bij een afgewogen balans van verschillende elementen, waarbij naast markt- en financiële performance ook klantwaardering en medewerkerstevredenheid van groot belang zijn.

De beloning van de adviseurs van Yarden Uitvaartverzekeringen bestond in 2011 uit twee delen. Naast het vaste basissalaris gold een provisieregeling. Op basis van de Provisieregeling Adviseur EVO en de Provisieregeling Adviseur Uitvaartverzekeringen ontvangen de adviseurs naast het basissalaris provisie. De provisie betreft een percentage van het verzekerde kapitaal. Het verzekerde kapitaal wordt in samenspraak met de cliënt bepaald door in het adviesgesprek een adviesformulier in te vullen, afhankelijk van de wensen en verwachtingen van de cliënt. Op deze manier wordt omzet gedreven verkoop en 'product pushing' voorkomen. De provisie van de adviseur wordt berekend volgens een lineaire opbouw zonder gebruikmaking van een productiedrempel. Van deze provisieregelingen maakt een terugbetalingsverplichting onderdeel uit, indien de verzekering binnen 24 maanden na afsluiting wordt beëindigd (een zogeheten claw back-regeling). Cliënten die een uitvaartverzekering hebben afgesloten, kunnen binnen 30 dagen na het afsluiten de uitvaartverzekering deze kosteloos beëindigen.

Eind 2011 is een aanzet gegeven tot de aanpassing van het beloningsbeleid. De provisieregeling voor adviseurs zal worden afgeschaft. Tevens zal een direct verband tussen een eventuele salarisstijging en de beoordeling worden geïntroduceerd.

## Verslag van de Directie

In afwijking van de Code Beloningsbeleid van DNB heeft Yarden geen variabele beloning die verdeeld is in een korte en lange termijn component. Yarden keert variabele beloning direct uit. Dit heeft als motivatie dat de variabele beloning wordt bepaald aan de hand van meerdere criteria. Klantwaardering en medewerkerstevredenheid zijn naast financiële doelstellingen opgenomen. Daarmee verdwijnt de prikkel op korte termijn financieel gewin. Ook is de omvang dusdanig (voor de meeste medewerkers 0%, maximaal 10% voor directie, oplopend tot maximaal 25% voor enkele specifieke functies) dat het proportioneel is om de variabele beloning als één geheel uit te keren en niet te splitsen.

### Yarden Vereniging

Yarden heeft een bijzondere aandeelhoudersstructuur. Yarden Vereniging is als grootste aandeelhouder één van de belangrijkste belanghebbenden van Yarden. Verzekerden zijn lid van Yarden Vereniging. Daarnaast kent Yarden directe leden (zonder verzekering).

Yarden wil de belangen van haar leden behartigen door het bieden van financiële zekerheid. Die zekerheid bestaat uit het aanhouden van voldoende financiële reserves om aan toekomstige verplichtingen te voldoen. Daarnaast biedt Yarden haar leden dienstverlening voor, tijdens en na de uitvaart. Daarmee neemt Yarden haar leden zorg uit handen. Met dit aanbod en een aandeelhouderstructuur waarbij geen winstoogmerk geldt, heeft Yarden een bijzonder aanbod voor leden en potentiële leden.

Yarden biedt niet alleen financiële zekerheid en uitvaartzorg, maar ook de bijbehorende voorlichting met als doel tijdige bewustwording bij haar leden. Daartoe organiseert Yarden samen met de Vereniging verschillende activiteiten.

In 2011 vond voor de derde keer de uitreiking van de Yarden Prijs plaats. Yarden heeft deze prijs in het leven geroepen om vernieuwende ideeën en projecten op het gebied van dienstverlening rondom de uitvaart te stimuleren. In 2011 won Larisa van der Molen de Yarden Prijs voor 'De Troostboom' met het project 'Niet hier, wel dichtbij'.

In het najaar werd het symposium 'Dood en het Net' georganiseerd. Dit symposium met aandacht voor de nieuwe

media werd druk bezocht en gevolgd via de sociale media. Zo was het symposium op de dag zelf trending topic op Twitter.

Ook in 2011 vonden in alle regio's weer vele activiteiten plaats. De activiteiten werden georganiseerd en ondersteund door vrijwilligers, in samenwerking met de medewerkers van Yarden. Voorbeelden van deze activiteiten zijn herdenkingsconcerten, themalezingen en toneelstukken voor de jeugd. Vanuit een landelijke menukaart kunnen regio's activiteiten van Yarden aanbieden aan leden en geïnteresseerden in hun regio.

### Vooruitblik

De vele externe en interne ontwikkelingen geven aanleiding tot aanpassing en aanscherping van onze strategie. De externe ontwikkelingen hebben betrekking op klantbeleving, transparantie en de gang van zaken op de financiële markten. De interne ontwikkelingen hebben betrekking op de houding en gedrag in relatie tot klanten (klant centraal) en de (financiële) soliditeit van de onderneming.

Om op deze ontwikkelingen in te spelen voert Yarden in 2012 een heroriëntatie op strategie en positionering door. Belangrijke element daarin is de versterking van het klantgericht werken. Na aandacht voor processen en bedrijfsvoering zal de klant meer centraal worden gesteld. Het klantbelang is hierin altijd leidend. De bijzondere rol en positie van Yarden Vereniging maken hier deel van uit.

In onze communicatie willen we meer benadrukken dat Yarden er is voor haar leden en potentiële leden. Het bestaansrecht van Yarden ligt in het optimaal bedienen van haar leden op het gebied van uitvaart.

Onderwerpen die hierbij zullen worden behandeld zijn transparantie en prijsstelling van de diensten die Yarden aanbiedt. Yarden wil hierbij onderscheidend vermogen creëren. Deze inspanningen zullen zichtbaar worden in het gedrag, houding en de dienstverlening van en door onze medewerkers. Dit alles doen we om tegemoet te komen aan de wensen van de klant. Daarmee willen we onveranderd invulling geven aan onze ambitie om dé uitvaartorganisatie van Nederland te zijn.

Binnen de sterk concurrerende markt zal Yarden zich in 2012 inzetten voor behoud van marktaandeel en een stijgende klantwaardering. Yarden zal werken aan transparantie.

## Verlag van de Directie

Op het gebied van prijsstelling wil Yarden een passende prijs bieden voor haar dienstverlening. Vanuit het belang van haar leden streeft Yarden naar een lagere dan de gemiddelde prijs in de uitvaartbranche.

Financieel zet Yarden in 2012 in op een gezond financieel resultaat. Gezond wil zeggen dat voldoende winst wordt behaald om de continuïteit van de dienstverlening op korte en lange termijn te waarborgen.

De verwachting is dat het provisieverbod voor uitvaartverzekeringen in 2013 zal leiden tot een forse daling in de verkoop van uitvaartverzekeringen door tussenpersonen. Yarden zal in 2012 daarop anticiperen door in 2012 geen nieuwe overeenkomsten met afsluitprovisie aan te gaan. Ook wordt de interne organisatie in 2012 aangepast aan het provisieverbod.

De dienstverlening van Yarden kan alleen worden gerealiseerd door de inzet van betrokken, professionele medewerkers die waarde toevoegen voor de klant. Gelukkig heeft Yarden medewerkers die over deze kwaliteiten beschikken. Juist in een jaar waarin in alle onderdelen reorganisaties of aanpassingen van de bedrijfsvoeringen zijn doorgevoerd hebben onze medewerkers laten zien dat ze de dienstverlening aan onze klanten voorop hebben gesteld. De directie spreekt daarom haar waardering uit voor de inzet en betrokkenheid die onze mensen in 2011 hebben getoond.

Almere, 28 maart 2012

Drs. P.N. van Wageningen, Directievoorzitter Yarden

# Kerncijfers

BEDRAGEN X € 1.000 (M.U.V. AANTALLEN EN PROCENTEN)	2011	2010
Aantal leden	952.827	961.333
Verzekerd bedrag	3.625.201	3.400.388
Solvabiliteit verzekeringsbedrijf (Solvency I)	290%	399%
Beleggingen	686.443	698.961
<b>Aantal uitvaarten</b>		
Zorgbedrijf	13.522	13.768
Uitvaartfaciliteiten	25.437	25.909
Verzekerde leden	9.600	9.571
Personeel in aantal FTE's	669	684
<b>Omzet</b>		
Uitvaarten	92.878	94.704
Premies	69.346	64.848
Beleggingsopbrengsten	5.014	41.728
Netto resultaat	(17.185)	10.874



# Geconsolideerde balans

Per 31 december 2011 (voor verwerking resultaatbestemming)

BEDRAGEN X € 1.000	REFERENTIE	2011	2010
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	10.030	10.263
Materiële vaste activa	2	116.350	116.240
Financiële vaste activa	3	686.444	698.961
		<u>812.824</u>	<u>825.464</u>
<b>Wlottende activa</b>			
Vorraden		804	1.189
Overlopende acquisitiekosten	4	100.094	97.898
Vorderingen en overlopende activa	5	34.376	21.533
Liquide middelen		18.436	18.393
		<u>153.710</u>	<u>139.013</u>
<b>Totale activa</b>		<b>966.534</b>	<b>964.477</b>

BEDRAGEN X € 1.000	REFERENTIE	2011	2010
<b>Passiva</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
	6	67.747	96.625
<b>Vorzieningen</b>			
Technische voorzieningen	7	764.014	726.222
Overige voorzieningen	8	20.363	25.566
		<u>784.377</u>	<u>751.788</u>
<b>Langlopende schulden</b>	9	69.824	79.330
<b>Kortlopende schulden</b>	10	44.586	36.734
<b>Totale passiva</b>		<b>966.534</b>	<b>964.477</b>

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening

BEDRAGEN X € 1.000	REFERENTIE	2011	2010
<b>Opbrengsten</b>			
Premieopbrengsten verzekeringen	11	69.346	64.848
Omzet uitvaartfaciliteiten	12	43.029	41.207
Omzet zorgvaartzorg	13	49.849	53.497
Opbrengst uit beleggingen	14	5.014	41.728
<b>Totaal opbrengsten</b>		<b>167.238</b>	<b>201.280</b>
<b>Lasten</b>			
Technische lasten	15	52.108	51.299
Verkoopkosten	16	8.764	8.435
Inkoopkosten	17	37.436	40.534
Personeelskosten	18	45.022	46.169
Afschrijvingen	19	5.825	4.269
Overige bedrijfskosten	20	37.014	35.042
<b>Totaal lasten</b>		<b>186.169</b>	<b>185.748</b>
<b>Groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor rente en belasting</b>			
		<b>(18.931)</b>	<b>15.532</b>
Rentebaten		147	248
Rentelasten		2.238	2.261
<b>Saldo rente</b>		<b>(2.091)</b>	<b>(2.013)</b>
<b>Groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belasting</b>			
		<b>(21.022)</b>	<b>13.519</b>
Belastingen groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	21	3.910	2.505
<b>Groepsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>			
		<b>(17.112)</b>	<b>11.014</b>
Resultaat deelnemingen		15	-
<b>Groepsresultaat na belastingen</b>			
		<b>(17.097)</b>	<b>11.014</b>
Aandeel derden na belastingen		(88)	(140)
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>(17.185)</b>	<b>10.874</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

BEDRAGEN X € 1.000	2011	2010
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>(17.185)</b>	<b>10.874</b>
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	5.825	4.269
Mutatie herwaarderingsreserve	(11.823)	2.887
Mutatie ongerealiseerde beleggingsresultaten	40.772	(34.956)
Mutatie overlopende acquisitiekosten	(2.196)	12.689
Mutatie verzekeringstechnische voorzieningen	37.792	25.249
Mutatie overige voorzieningen	(5.203)	3.239
Mutaties in werkkapitaal	(4.948)	(832)
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>43.034</b>	<b>23.419</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
<b>Investeringsactiviteiten</b>		
Investeringsactiviteiten in vaste activa	(22.259)	(8.130)
Investeringsactiviteiten (en overname) in overige financiële beleggingen	(527.522)	(284.400)
<b>Desinvesteringsactiviteiten</b>		
Desinvesteringsactiviteiten in vaste activa	9.165	1.674
Desinvesteringsactiviteiten in overige financiële beleggingen	506.659	267.093
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>(33.957)</b>	<b>(23.763)</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Mutatie aandeel derden	130	99
Mutatie langlopende schulden	(9.164)	6.531
	<b>(9.034)</b>	<b>6.630</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>43</b>	<b>6.286</b>
<b>Saldo liquide middelen per 1-1</b>	<b>18.393</b>	<b>12.107</b>
<b>Saldo liquide middelen per 31-12</b>	<b>18.436</b>	<b>18.393</b>

## Overzicht van de toename van het eigen vermogen

BEDRAGEN X € 1.000	2011	2010
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>(17.185)</b>	<b>10.874</b>
Afwaardering / herwaardering materiële vaste activa	(3.910)	(4.135)
Afwaardering / herwaardering financiële vaste activa	(7.913)	7.022
<b>Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen</b>	<b>(11.823)</b>	<b>2.887</b>
<b>Aandeel derden</b>	<b>130</b>	<b>99</b>
<b>Totaal toename eigen vermogen</b>	<b>(28.878)</b>	<b>13.860</b>

# Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

bedragen x € 1.000

## Algemeen

Yarden Holding bv (groep) is op 4 mei 2001 opgericht en houdt zich voornamelijk bezig met de uitoefening van het natura-uitvaartverzekeringsbedrijf alsmede het uitvoeren van crematies en begrafenissen en het verzorgen van een daarbij behorend dienstenpakket.

De jaarrekening 2011 is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van het Burgerlijk Wetboek, Boek 2, Titel 9. De vennootschappelijke winst- en verliesrekening is opgesteld overeenkomstig de bepaling van artikel 402 Titel 9, BW 2. De jaarrekening 2011 is opgemaakt door de directie op 28 maart 2012.

Yarden beoordeelt de solvabiliteit van haar verzekeringsbedrijf op basis van toekomstige kasstromen van beleggingen en verplichtingen gewaardeerd tegen marktwaarde (nFTK en Solvency II). Daarbij rapporteert en bewaakt Yarden de solvabiliteit volgens het geldende financiële toetsingskader van DNB (Solvency I). Op basis van het geldende toetsingskader bedraagt de solvabiliteitsratio (aanwezige solvabiliteit ten opzichte vereiste solvabiliteit) 290% (2010: 399%).

Voor zover voortschrijdende inzichten noopten tot herrubriceringen, zijn de vergelijkende cijfers aangepast. Deze herrubriceringen hebben geen invloed op het vermogen en het resultaat.

De jaarrekening is opgesteld vóór verwerking van de resultaatbestemming. Activa en passiva worden gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij een andere waarderingsgrondslag is vermeld.

## Vaste activa

### Immateriële vaste activa

#### Goodwill

De goodwill betreft goodwill die van derden is verkregen bij acquisitie van deelnemingen en activa/passivatransacties.

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.

## Materiële vaste activa

### Gebouwen, terreinen en installaties

Op de gebouwen, terreinen en installaties in eigen gebruik wordt niet afgeschreven (behalve erfpacht en columbaria). Alle gebouwen, terreinen en installaties zijn gewaardeerd op actuele waarde (behalve erfpacht en columbaria). Taxaties vinden dusdanig plaats dat in een periode van maximaal vijf jaar alle onroerende zaken worden getaxeed.

De in 2011 uitgevoerde taxaties hebben geresulteerd in een waardevermindering van 6.380 (2010: 2.476) van de getaxeerde onroerende zaken. Indien de taxatiewaarde lager is dan de kostprijs, wordt het verschil ten laste van het resultaat gebracht. Indien er nadien sprake is van een waardestijging wordt deze tot het niveau van de oorspronkelijke kostprijs verantwoord ten gunste van het resultaat. Positieve verschillen tussen actuele waarde en kostprijs worden, onder aftrek van belastingen, opgenomen in de herwaarderingsreserve.

### Andere vaste bedrijfsmiddelen

Onder de andere vaste bedrijfsmiddelen zijn inventaris, ICT-apparatuur en –programmatuur en vervoermiddelen opgenomen. Zij 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 en programmatuur op 3 jaar.

# Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

bedragen x € 1.000

## Financiële vaste activa

### Aandelen en vastrentende fondsen

Aandelen in vastgoedfondsen, overige aandelen en aandelen in vastrentende fondsen zijn gewaardeerd tegen marktwaarde. Gerealiseerde winsten en verliezen worden ten gunste of ten laste van het resultaat verwerkt. Per balansdatum ongerealiseerde winsten worden, rekening houdend met belastingen, opgenomen in de herwaarderingsreserve. Ongerealiseerde verliezen van individuele fondsen, waarbij de marktwaarde lager is dan de kostprijs, worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Indien er nadien sprake is van een waardestijging wordt deze tot het niveau van de oorspronkelijke kostprijs verantwoord ten gunste van het resultaat. De herwaarderingsreserve heeft geen permanent karakter.

### Obligaties, hypothecaire leningen en andere leningen

De vastrentende waarden zijn gewaardeerd tegen de aflossingswaarde. Agio en disagio worden bij aankopen ook onder de beleggingen opgenomen en over de resterende looptijd geamortiseerd. Gerealiseerde winsten en verliezen worden ten gunste of ten laste van het resultaat verwerkt.

### Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend worden gewaardeerd tegen de laatst bekende netto vermogenswaarde. Overige deelnemingen worden gewaardeerd tegen kostprijs of duurzaam lagere waarde.

### Andere financiële beleggingen

De andere financiële beleggingen bestaan uit beleggingsliquiditeiten. Dit zijn liquiditeiten die beschikbaar zijn voor beleggingstransacties en zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### Derivaten

De derivaten bestaan uit valutaderivaten, rentederivaten en overige derivaten. Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde, te weten de relevante marktnotering of, als die er niet is, de waarde die wordt bepaald met behulp van marktconforme en toetsbare waarderingsmodellen. Uitzondering betreft de waardering van de interestrate-swaps. Deze worden tegen kostprijs of lagere marktwaarde

gewaardeerd. Derivaten die specifiek voor één beleggingscategorie zijn afgesloten, worden verantwoord onder de specifieke beleggingscategorie.

Voor derivaten worden zowel gerealiseerde als ongerealiseerde winsten en verliezen ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht. Uitzondering hierop is de ongerealiseerde winst op de interestrateswap. Deze wordt noch ten gunste van het resultaat noch ten gunste van de ongerealiseerde herwaarderingsreserve gebracht wanneer marktwaarde hoger is dan de kostprijs.

### Belastinglatentie

De vordering voor belastingen 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.

## Vlottende activa

### Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen de laatst bekende inkooprijzen, rekening houdend met een voorziening voor incurantheid.

### 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 10 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 één keer ten laste van het resultaat gebracht.

### Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden opgenomen voor het nominale bedrag, verminderd met een voorziening voor dubieuze vorderingen.

### Liquide middelen

De liquide middelen staan vrij ter beschikking.

# Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

bedragen x € 1.000

## Passiva

### Technische voorzieningen

#### Voorzieningen voor verzekeringsverplichtingen

De voorziening wordt 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 batenpremie en de risicopremie samen vormen de totale premie.

De voorziening verzekeringsverplichtingen is gebaseerd op Unisekstafel die wordt afgeleid vanuit de overlevingstafels GBM/GBV 1985-1990, zonder leeftijdsterugstelling.

Als regel wordt bij de vaste verzekeringen uitgegaan van een rekenrente van 4% voor verzekeringen die in zijn gegaan 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 voor 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 voorziening verzekeringsverplichtingen is een toereikendheidstoets uitgevoerd. De toetsvoorziening is bepaald op basis van de verwachtingswaarde van de verplichtingen verdisconteerd tegen de door DNB gepubliceerde rentetermijnstructuur met een opslag voor de risico's die verbonden zijn aan deze verplichtingen. Daarnaast is rekening gehouden met de optiewaarde van de overrentedeling, overlopende acquisitiekosten, de marktwaarde van de beleggingen en een risicomarge. Als minimumwaarde van de voorziening is de gegarandeerde afkoopwaarde gehanteerd.

#### Overige technische voorzieningen

Na de conversie van natura pakketverzekeringen naar natura sommenverzekeringen heeft Yarden aan polis-houders 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 en de overrente. De voorziening is post voor post berekend en contant gemaakt met de rekenrente die ook voor de technische voorzieningen is toegepast.

#### Technische voorzieningen

#### Voorziening voor belastingen

De voorziening voor belastingen 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 (ultimo 2010: 25,0%).

#### Langlopende schulden

#### Depositoverplichtingen

Depositoverplichtingen betreffen stortingen van leden, die bij overlijden in mindering zullen worden gebracht op de kosten van de uitvaart. Deze stortingen worden verhoogd met rentebijblijfsingen. De rentevergoeding wordt jaarlijks vastgesteld. Voor 2011 was deze vergoeding 2% (2010: 2,25%).

## Grondslagen voor resultaatbepaling

### Algemeen

De resultaten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering. Kosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden verantwoord in het jaar waarin de premies vervallen c.q. de diensten zijn verricht. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze te voorzien zijn.

# Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

bedragen x € 1.000

Bij het opstellen van de jaarrekening worden schattingen en veronderstellingen gebruikt. Het gebruik van deze schattingen en veronderstellingen is conform Titel 9, BW2. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze veronderstellingen. In de risicoparagraaf wordt uitgebreider ingegaan op deze risico's.

## Premieopbrengsten

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

## Omzet uitvaartfaciliteiten

Hieronder worden de vergoedingen verantwoord voor gebruik van crematoria, uitvaartcentra, opbaarfaciliteiten en begraafplaatsen. Deze diensten worden overwegend aan uitvaartondernemingen in rekening gebracht, waarvan een deel intern bij Uitvaartzorg van Yarden.

## Omzet Uitvaartzorg

Hieronder worden de in rekening gebrachte diensten verantwoord voor het verzorgen van uitvaarten aan particulieren en uitvaartverzekeraars. Een deel hiervan wordt betaald vanuit de bij Yarden verzekerde bedragen.

## 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

## Technische lasten

Onder de technische lasten worden verantwoord:

- Uitkering uit verzekering
- Toevoeging aan technische voorzieningen
- Rente depositoverplichtingen

## Verkoopkosten

De verkoopkosten betreffen de directe kosten van de verkoopactiviteiten. Tot de verkoopkosten worden eveneens gerekend de magazijnkosten voor gereed product en handelsartikelen en de transportkosten die betrekking hebben op verkooptransacties.

## Inkoopkosten

De inkoopkosten betreffen de directe kosten gerelateerd aan de verkoopactiviteiten.

## Belastingen

Voor het jaar 2011 is er sprake van een fiscale eenheid vennootschapsbelasting voor de Van der Stappen groep en een fiscale eenheid Yarden Holding voor de overige bedrijven. Tempero bv, Flevo Uitvaartfaciliteiten bv, Uitvaartcentrum Zwolle bv, Mortuarium Beheer bv zijn niet opgenomen in de fiscale eenheid van Yarden Holding. De belastingen worden berekend op basis van het verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-aftrekbare bedragen.

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.



# Overige toelichting geconsolideerd

bedragen x € 1.000

## 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 2011 de volgende rechtspersonen (tenzij anders vermeld betreft het een 100% belang):

- Yarden Uitvaartverzekeringen nv, Almere
- Yarden Depositofonds bv, Almere
- Yarden Vastgoed bv, Almere
- Yarden Uitvaartfaciliteiten bv, Almere
- Yarden Uitvaartzorg bv, Almere
- Yarden Franchise bv, Almere
- Tempero bv, Rotterdam
- Van der Stappen Uitvaartverzorging bv, Geldrop (75%)
- Flevo Uitvaartfaciliteiten bv, Almere (50%)
- Uitvaartcentrum Zwolle bv, Zwolle (50%)
- Begraafplaats Nederland VOF (50%)

De deelneming betreft de vennootschap:

- Mortuarium Beheer bv, Oosterbeek (25%)

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

In de geconsolideerde jaarrekening 2011 zijn activa, passiva en resultaten van alle groepsmaatschappijen (proportioneel) geconsolideerd opgenomen, rekening houdend met eliminaties van onderlinge verhoudingen, met uitzondering van:

- Mortuarium Beheer bv, Oosterbeek (25%).

## Personeelsleden

Het aantal personeelsleden in fte bedraagt ultimo 2011 669 (2010: 684). Het totaal aantal personeelsleden bedroeg eind 2011: 1.012 (2010: 995).

# Risicoparagraaf

## Risicobeheer algemeen

Het risicobeheer van Yarden is gericht op alle bedreigingen voor het halen van de strategische doelstellingen. De wijze van risicobeheersing is ingebed in alle gremia van de organisatie en wordt zo zichtbaar mogelijk gemaakt voor stakeholders en toezichthouders. De directie van Yarden hecht het allergrootste belang aan de borging van de gedane toezeggingen aan polishouders die zijn verzekerd bij Yarden. Om deze reden ziet de directie het als essentiële taak om de risico's voor de solvabiliteit actief te bewaken. Yarden hanteert een integrale risicobenadering, gebaseerd op COSO Enterprise Risk Management. Centraal in deze methode staat de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement voor de analyse van risico's, het treffen van maatregelen om het gewenste risiconiveau te bereiken en het toezicht op de naleving van de beschreven maatregelen.

Binnen Yarden wordt de verantwoordelijkheid voor het beheersen van de risico's zoveel mogelijk neergelegd bij de lijnverantwoordelijken. Daarboven vindt ondersteuning en bewaking van acties plaats door de risicomangement-functie. Tenslotte ziet de auditfunctie toe op de effectiviteit van de beheersmaatregelen. Interne audits die een hoog specifiek deskundigheidsniveau vereisen worden uitbesteed.

Periodiek vindt een Asset Liability Management studie (ALM-studie) plaats, die de mogelijke ontwikkelingen van beleggingen en verplichtingen analyseert. In deze ALM studie is rekening gehouden met de solvabiliteits-eisen conform Solvency II. Op grond hiervan wordt een langjarige beleggingsmix bepaald die leidt tot een maximale dekkingsgraad binnen de risicomina. Deze beleggingsmix leidt tot het beleggingsbeleid en is vastgelegd in een beleggingsbeleidsplan

Yarden heeft het beheer over haar beleggingen in handen gegeven van een externe fiduciaire vermogensbeheerder: Kempen Capital Management. Het fiduciair vermogensbeheer bestaat uit de advisering over en de uitvoering van het beleggingsbeleid, het beheer en beleggen van vermogen, administratie, bewaring, (wettelijke) verslaglegging, performancemeting en risicomangement. Onderdeel van dit risicomangement is het bewaken van specifieke beleggingsrisico's (zoals krediet-, marktrisico) en niet-financiële risico's

zoals reputatie- en compliancerisico's. De opdracht aan de fiduciair beheerder is vastgelegd in een schriftelijk mandaat. De beleggingscommissie van Yarden komt minimaal vier keer per jaar bijeen, ziet toe op het beleggingsbeleid en de beleggingsrisico's en geeft hierover advies aan de directie.

De combinatie van uitvaartverzekeringen en uitvaartverzorging betekent voor Yarden een combinatie van risico's die tegengesteld zijn. Als mensen langer blijven leven dan statistisch wordt verwacht betekent dit enerzijds dat er minder uitvaarten zullen worden verzorgd en dus een negatief ondernemingsrisico, maar anderzijds dat polissen later tot uitkering komen dan verwacht en dus een positief ondernemingsrisico.

## Risicobereidheid

Yarden heeft voor zichzelf de maximale risicobereidheid in het kader van de introductie van Solvency II aangescherpt. Deze risicobereidheid zal in de komende jaren regelmatig worden geëvalueerd. De Raad van Commissarissen is vanzelfsprekend bij dit proces betrokken. De volgende onderdelen zijn kenmerkend voor deze risicobereidheid:

1. een veiligheidsmarge boven de vereiste SCR van minimaal 25%
2. een rentematching van minimaal 90%
3. geen zaken doen met onbetrouwbare partijen
4. maximaal voldoen aan wettelijke voorschriften

## Solvabiliteit

De solvabiliteitsbewaking is gericht op het verzekeringsbedrijf. De beleggingen zijn gevoelig voor volatilititeit op de aandelenbeurzen en veranderingen in de rentetermijnstructuur. De verplichtingen zijn met name gevoelig voor veranderingen in de rentetermijnstructuur. Yarden bewaakt deze risico's, en daarmee de solvabiliteit, door middel van het bewaken van de totale asset-mix en het afstemmen van kasstroomprofielen van beleggingen en verplichtingen in de tijd. Waar nodig wordt het beleggingsbeleid daarop afgestemd. Hiermee bewaakt de directie het gewenste en vereiste vermogensniveau. De solvabiliteit werd het gehele jaar gemeten en bewaakt volgens de laatst bekende kaders van Solvency I en Solvency II. Hoewel Solvency II nog geen wettelijk kader is, is wel actief gestuurd op deze solvabiliteit en is gedurende 2011 de beleggingsmix

## Risicoparagraaf

enkele malen aangepast om binnen de interne geformuleerde Solvency II buffers te blijven. Ultimo het jaar kwam de solvabiliteit conform Solvency I uit op 290%. De actuele Solvency II berekeningen laten een solvabiliteit zien van 121%. In de vereiste solvabiliteit volgens de QIS5 berekeningen zijn onder meer de volgende buffers opgenomen:

- voor aandelenrisico 40.795;
- voor kostenrisico 44.943;
- en voor sterfterisico 38.396.

### Marktrisico

Het marktrisico betreft voor Yarden hoofdzakelijk het risico van prijsontwikkeling van effectenposities. Het beleid ten aanzien van marktrisico is gebaseerd op de ALM-studie. De strategische asset-allocatie vindt hierbij plaats op basis van een optimale verhouding op lange termijn tussen risico en rendement. Door diversiteit in de portefeuille aan te brengen is het risico op concentratie en correlatie beperkt tot de gewenste niveaus. In 2011 zijn grote fluctuaties opgetreden in de waardes van effecten; in combinatie met het effect hiervan op de solvabiliteit is, in afwijking van het langjarig beleggingsbeleid dat voortkwam uit de ALM-studie, het aandelenrisico door verkopen verlaagd. Er wordt beperkt gebruik gemaakt van afgeleide instrumenten, namelijk van valutatermijncontracten, (zie Valutarisico) en interestswaps (zie Renterisico) om markt- en intrestrisico's te beperken. Vanwege de stabiele, licht oplopende sterfte- en crematiecijfers wordt het marktrisico van de dienstverlening van Yarden op dit gebied laag ingeschat.

# Risicoparagraaf

## Valutarisico

Yarden heeft er voor gekozen om het valutarisico grotendeels af te dekken. De belangrijkste vreemde valuta in de beleggingsportefeuille (USD, GBP en JPY) worden afgedekt. Op 31 december 2011 had Yarden volgende posities (x € 1.000):

Valuta	Actief positie	Contractgrootte afdeckings-instrument	Bedrag waarover risico wordt gelopen
GBP	4.683	4.900	217
JPY	7.768	8.317	549
USD	49.391	46.490	(2.902)
<b>Totaal valuta</b>	<b>61.842</b>	<b>59.707</b>	<b>(2.136)</b>

## Renterisico

Het renterisico is in belangrijke mate afgedekt door de keuze voor een, op de ALM-studie gebaseerde, strategische duration matching tussen de beleggingen en verplichtingen. Er wordt voor circa 50% belegd in langjarige vastrentende waarden, waardoor de duration en daarmee de prijsvolatiliteit vrij hoog is. De posities in deze vastrentende waarden zijn nagenoeg geheel ingegeven om kasstromen van beleggingen en verzekeringen op elkaar af te stemmen. Per kwartaal wordt gekeken of de afwijkende gevoeligheid van de beleggingen ten opzichte van de verplichtingen als gevolg van de rentestand bijstelling van de duration van de beleggingen vereist. De verzekeringsportefeuille heeft een modified duration van circa 30 jaar. Bij de bepaling van de rentegevoeligheid wordt impliciet uitgegaan van de beweging van de marktrente met betrekking tot de diverse activa en passiva categorieën. Een daling respectievelijk stijging van de marktrente met 1% leidt tot een stijging respectievelijk daling met circa 30% van de verplichtingen. Om de schokken in de verplichtingen als gevolg van marktrentewijzingen te beperken heeft Yarden gekozen voor een langjarig beleggingsbeleid dat gericht is op een durationmatching. Ultimo 2011 is een beleggingsmix aanwezig van 69% 'matchingportefeuille' (obligaties) met een duration van 25 jaar en circa 31%

'rendementsportefeuille'. De marktwaarde van de matching-portefeuille zal stijgen of dalen met circa 25% als de marktrente daalt of stijgt met 1%.

De durationmatching zorgt voor een beperking van het renterisico. Voor het realiseren van de relatief hoge duration van de beleggingen worden onder andere renteswaps ingezet.

In 2011 zijn grote fluctuaties opgetreden in de waardes van verplichtingen en de vastrentende effecten, waarbij met name door landspecifieke spreads de bewegingen van verplichtingen en vastrentende beleggingen elkaar minder compenseerden dan gewenst. Vanwege het mogelijke effect hiervan op de solvabiliteit is, in afwijking van het langjarig beleggingsbeleid, het percentage aandelen in de beleggingsportefeuille (en daarmee ook het risico) omlaag gebracht te gunste van kortlopende staatsobligaties. Met name de spread op Franse staatsobligaties varieerde sterk gedurende het jaar. Zo fluctueerde het verschil tussen de 30 jaars Frankrijk- en 30 jaars swaprente tussen de 0,3% en 1,8%. Yarden houdt een positie in Franse staatsobligaties met een marktwaarde van € 105,2 mln per jaarultimo met een rentegevoeligheid, uitgedrukt in 'modified duration', van 35,3 jaar.

# Risicoparagraaf

## Kredietrisico

Het kredietrisico van de beleggingen is afgedekt door te beleggen in kredietwaardige vastrentende waarden. Er is slechts een klein deel belegd in minder kredietwaardige markten (lager dan een A-status). Er zijn geen afgeleide instrumenten ingezet voor verdere afdekking van het kredietrisico van beleggingen. Ultimo 2011 waren de vastrentende waarden als volgt verdeeld:

Rating beleggingen	Percentage
AAA	69,50%
AA	22,86%
A	2,69%
BBB	2,59%
BB	0,96%
B	0,62%
CCC of lager	0,36%
Geen rating	0,41%
<b>Totaal</b>	<b>100,00%</b>

Maximaal 2,8% van het balanstotaal is belegd in één fonds.

De overige kredietrisico's worden beheerst door het automatisch incasseren van premiedebiteuren en regelmatige beoordeling van de ouderdom van overige debiteuren. Voor zover debiteuren zich niet houden aan gestelde betalingstermijnen en rappelleringen, geeft Yarden haar vorderingen over aan een incassobureau of worden verzekeringen geroyeerd.

## 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 liquiditeit van de beleggingen is in 2011 toegenomen omdat per saldo aandelen zijn verkocht en deels zijn omgezet tegen kortlopende staatsobligaties.

## Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnisch risico wordt gedefinieerd als het risico dat uitkeringen (nu of in de toekomst) niet gefinancierd kunnen worden vanuit premie- en beleggingsinkomsten als gevolg van onjuiste en/of onvolledige (technische) aannames

en grondslagen bij de ontwikkeling en premiestelling van het product. Het verzekerd kapitaal bedraagt € 3.6 miljard per 31 december 2011.

In 2007 heeft Yarden de natura pakketverzekeringen naar natura sommenverzekeringen geconverteerd. De verzekerings-technische risico's zijn daarmee aanmerkelijk teruggebracht. Bij het aangaan van de verzekering vindt acceptatie plaats op basis van leeftijd en gezondheid. Er wordt geen onderscheid gemaakt naar geslacht. De technische voorzieningen zijn op basis van prudente grondslagen vastgesteld. Door de omvang en natuurlijke spreiding van de portefeuille is er geen opvallende concentratie ten aanzien van sociale en demografische factoren. In de afgelopen jaren loopt de levensverwachting op: dit heeft een gunstige uitwerking op het (kort)levenrisico van Yarden.

## Niet-financiële risico's

Yarden voert regelmatig interne risicoanalyses uit om de impact van actuele operationele risico's te kennen en passende maatregelen te treffen ter beperking van deze risico's. De risk- en compliance-officer bewaakt op gestructureerde wijze de beheersing van (compliance) risico's. In 2011 is specifiek aandacht besteed aan:

- het beloningsbeleid van de eigen verkooporganisatie verzekeringen;
- de nadere invulling van klantbelang bij telefonische verkoop verzekeringen;
- eenduidigheid van procedures op de crematoria;
- inrichting van Governance Principes;
- behalen Keurmerk Klantgericht Verzekeren;
- branchebrede onderzoek AFM naar uitvaartverzekeringen.

## Vastgoed

Voor de uitvaartverzorging maakt Yarden deels gebruik van crematoria en uitvaartcentra die in eigen beheer worden gehouden. Yarden heeft er voor gekozen om de panden in eigen beheer te houden om daarmee het serviceniveau te kunnen waarborgen en omdat de kosten op lange termijn lager zijn dan huur of lease. Het vastgoed is deels gefinancierd met een langlopende lening bij de Rabobank en de waarde-stijgingen zijn toegevoegd aan de herwaarderingsreserve. De panden zijn verzekerd op marktwaarde en middels een onderhoudsplan voor de lange termijn wordt de marktwaarde en de kwaliteit gegarandeerd. Het risico dat het rentepercentage zal wijzigen op de langlopende lening is afgedekt door middel van een renteswap.

# Toelichting op de geconsolideerde balans

bedragen x € 1.000

## Activa

### Vaste activa

1. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA BESTAAN VOLLEDIG UIT GOODWILL. HET VERLOOP VAN DE GOODWILL IS ALS VOLGT:	2011	2010
Stand 1 januari	10.263	9.743
Investerings	4.697	2.133
Desinvestering	(3.157)	-
Afschrijvingen	(1.773)	(1.613)
Stand 31 december	10.030	10.263
Cumulatieve aanschafwaarde 31 december	18.508	16.867
Cumulatieve afschrijvingen 31 december	(8.478)	(6.604)
Stand 31 december	10.030	10.263
<b>2. MATERIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Gebouwen en terreinen	108.173	110.709
Andere vaste bedrijfsmiddelen	8.177	5.531
Stand 31 december	116.350	116.240

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Gebouwen, terreinen en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand 1 januari	110.709	5.531	116.240
Overnames	3.159	456	3.615
Investerings	7.203	6.686	13.889
Correcties voorgaande jaren	-	58	58
Desinvesteringen	(4.823)	(1.185)	(6.008)
Afschrijving	(683)	(3.369)	(4.052)
Herwaardering via resultaat	(2.179)	-	(2.179)
Herwaardering via reserve	(5.213)	-	(5.213)
Stand 31 december	108.173	8.177	116.350

De aanschafwaarde van de gebouwen, terreinen en installaties is 126.109 (2010: 123.405).

De aanschafwaarde van de andere vaste bedrijfsmiddelen is 20.731. (2010: 20.849).

## Toelichting op de geconsolideerde balans

3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Aandelen	174.628	209.968
Obligaties	438.850	369.298
Vastrentende fondsen	47.108	55.027
Liquiditeiten	22.886	62.570
Derivaten	2.781	1.789
	<u>686.253</u>	<u>698.652</u>
Leningen	150	300
Deelnemingen	41	9
Stand 31 december	<u>686.444</u>	<u>698.961</u>
Stand 31 december kostprijs	<u>742.521</u>	<u>735.773</u>
Stand 31 december marktwaarde	<u>755.244</u>	<u>699.773</u>

## Toelichting op de geconsolideerde balans

### Beleggingen naar waarderingmethode

2011	Level I	Level II	Level III	Totaal
<b>Activa</b>				
Aandelen	42.869	72.927	58.832	174.628
Vastrentende fondsen	27.283	19.825	-	47.108
Obligaties	438.850	-	-	438.850
Belegging liquiditeiten	22.886	-	-	22.886
Derivaten	-	2.781	-	2.781
	<b>531.888</b>	<b>95.533</b>	<b>58.832</b>	<b>686.253</b>
<b>Passiva</b>				
Derivaten	-	(404)	-	(404)
<b>Totaal</b>	<b>531.888</b>	<b>95.129</b>	<b>58.832</b>	<b>685.849</b>

### Beleggingen naar waarderingmethode

2010	Level I	Level II	Level III	Totaal
<b>Activa</b>				
Aandelen	-	147.685	62.283	209.968
Vastrentende fondsen	-	55.027	-	55.027
Obligaties	369.298	-	-	369.298
Belegging liquiditeiten	62.570	-	-	62.570
Derivaten	-	1.789	-	1.789
	<b>431.868</b>	<b>204.501</b>	<b>62.283</b>	<b>698.652</b>
<b>Passiva</b>				
Derivaten	-	(5.671)	-	(5.671)
<b>Totaal</b>	<b>431.868</b>	<b>198.830</b>	<b>62.283</b>	<b>692.981</b>

Verklaring:

Level I: Markt genoteerd

Level II: Afgeleide marktnotering met waarneembare marktdata

Level III: Waarderingsmodellen en -technieken niet gebaseerd op marktdata

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.



# Toelichting op de geconsolideerde balans

## Ongerealiseerde herwaarderingen

In de financiële vaste activa is een ongerealiseerde herwaardering opgenomen van 2.766 (2010: 13.316).

AANDELEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Vastgoedaandelen	53.414	62.283
Overige aandelen	121.214	147.685
Stand 31 december	174.628	209.968
Het verloop van de aandelen is als volgt:		
Stand 1 januari	209.968	203.395
Aankopen/verstrekkingen	215.450	7.445
Verkopen/aflossingen	(239.905)	(25.586)
Ongerealiseerde koersverschillen via herwaarderingsreserve	(2.012)	4.289
Ongerealiseerde koersverschillen via resultatenrekening	(9.928)	17.914
Overheveling	11.412	-
Gerealiseerd koersresultaat	(6.724)	(3.858)
Gerealiseerd valutaresultaat	(3.633)	6.369
Stand 31 december boekwaarde	174.628	209.968
Stand 31 december kostprijs	219.077	241.290
Stand 31 december marktwaarde	174.628	209.968
OBLIGATIES (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de obligaties is als volgt:		
Stand 1 januari	369.298	361.044
Aankopen/verstrekkingen	189.210	234.855
Verkopen/aflossingen	(110.984)	(232.601)
Gerealiseerd koersresultaat	(8.674)	4.824
Gerealiseerd valutaresultaat	-	1.176
Stand 31 december	438.850	369.298
Stand 31 december kostprijs	438.850	369.298
Stand 31 december marktwaarde	495.836	355.449

## Toelichting op de geconsolideerde balans

VASTRENTENDE FONDSSEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de vastrentende fondsen is als volgt:		
Stand 1 januari	55.027	34.153
Aankopen/verstrekkingen	64.118	22.436
Verkopen/aflossingen	(60.288)	(9.877)
Ongerealiseerde koersverschillen via herwaarderingsreserve	(8.539)	5.073
Ongerealiseerde koersverschillen via resultatenrekening	(495)	-
Overheveling	(11.412)	-
Gerealiseerd koersresultaat	6.202	1.051
Gerealiseerd valutaresultaat	2.495	2.191
Stand 31 december	<u>47.108</u>	<u>55.027</u>
Stand 31 december kostprijs	<u>46.922</u>	<u>45.856</u>
Stand 31 december marktwaarde	<u>47.108</u>	<u>55.027</u>

LIQUIDITEITEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de liquiditeiten is als volgt:		
Stand 1 januari	62.570	42.907
Aankopen/verstrekkingen	55.634	17.698
Verkopen/aflossingen	(95.332)	(2.109)
Gerealiseerd valutaresultaat	14	4.074
Stand 31 december	<u>22.886</u>	<u>62.570</u>
Stand 31 december kostprijs	<u>22.886</u>	<u>62.570</u>
Stand 31 december marktwaarde	<u>22.886</u>	<u>62.570</u>

## Toelichting op de geconsolideerde balans

DERIVATEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Valutaderivaten	-	12
Overige derivaten en financiële instrumenten	2.781	1.777
Stand 31 december	2.781	1.789
Het verloop van de derivaten is als volgt:		
Stand 1 januari	1.789	4.025
Aankopen / Verkopen	3.104	(3.230)
Ongerealiseerde koersverschillen via resultatenrekening	(512)	(2.219)
Gerealiseerd koersresultaat	(1.777)	4.346
Gerealiseerd valutaresultaat	177	(1.133)
Stand 31 december	2.781	1.789
Stand 31 december kostprijs	2.781	1.789
Stand 31 december marktwaarde	2.781	1.789
LENINGEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de leningen is als volgt:		
Stand 1 januari	300	308
Verkopen/aflossingen	(150)	(8)
Stand 31 december	150	300
Stand 31 december kostprijs	150	300
Stand 31 december marktwaarde	150	300
DEELNEMINGEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de deelnemingen is als volgt:		
Stand 1 januari	9	866
Aankopen/verstrekkingen	6	1.145
Verkopen/aflossingen	-	(2.002)
Ongerealiseerd resultaat uit deelneming	26	-
Stand 31 december	41	9
Stand 31 december kostprijs	15	9
Stand 31 december marktwaarde	15	9

## Toelichting op de geconsolideerde balans

### Flottende Activa

4. OVERLOPENDE ACQUISITIEKOSTEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de overlopende acquisitiekosten is als volgt:		
Stand 1 januari	97.898	110.586
Activering	19.230	3.894
Afschrijvingen	(17.034)	(16.582)
Stand 31 december	100.094	97.898
Cumulatieve activeringswaarde	183.611	171.174
Cumulatieve afschrijvingen	(83.517)	(73.276)
Stand 31 december	100.094	97.898

5. VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Debiteuren	13.041	15.248
Vennootschapsbelasting	11.282	1.073
Overlopende rente	3.497	2.296
Overige overlopende activa	4.472	2.266
Overige vorderingen	2.084	650
Stand 31 december	34.376	21.533

### Passiva

6. EIGEN VERMOGEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Geplaatst en gestort aandelen kapitaal	551	551
Agioreserve	50.628	50.628
Herwaarderingsreserve	16.415	28.238
Overige reserves	16.863	5.989
Onverdeelde winst	(17.185)	10.874
Stand 31 december vennootschappelijke balans	67.272	96.280
Aandeel derden	475	345
Stand 31 december geconsolideerde balans	67.747	96.625

### 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.

## Toelichting op de geconsolideerde balans

### Agioreserve

Er zijn geen stortingen of onttrekkingen geweest in 2011 en 2010 op de agioreserve. De agioreserve is vrij uitkeerbaar.

HERWAARDERINGSRESERVE (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de herwaarderingsreserve is als volgt:		
Stand 1 januari	28.238	25.351
Herwaardering financiële vaste activa	(7.913)	7.022
Herwaardering gebouwen en terreinen	(3.910)	(4.135)
Stand 31 december	16.415	28.238

De herwaarderingsreserve is een wettelijke reserve en heeft betrekking op Yarden Uitvaartverzekeringen nv, Yarden Vastgoed bv en Yarden Uitvaartfaciliteiten bv.

OVERIGE RESERVES (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de overige reserves is als volgt:		
Stand 1 januari	5.989	(717)
Resultaatbestemming	10.874	6.706
Stand 31 december	16.863	5.989

ONVERDEELDE WINST (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de onverdeelde winst is als volgt:		
Stand 1 januari	10.874	6.706
Resultaat bestemming	(10.874)	(6.706)
Resultaat boekjaar	(17.185)	10.874
Stand 31 december	(17.185)	10.874

### Aandeel derden

Het aandeel derden betreft de resultaten na belasting van deelnemingen Yarden. Het resultaat is gewaardeerd tegen de waarde op het moment van het opstellen van de jaarrekening.

## Toelichting op de geconsolideerde balans

7. TECHNISCHE VOORZIENINGEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Voorziening verzekeringsverplichtingen	736.872	705.180
Overige technische verplichtingen	<u>27.142</u>	<u>21.042</u>
Stand 31 december	764.014	726.222

De technische voorzieningen zijn overwegend langlopend van aard.

(BEDRAGEN X € 1.000) VOORZIENING VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN	2011	2010
Stand 1 januari	705.180	679.844
Dotatie	<u>31.692</u>	<u>25.336</u>
Stand 31 december	736.872	705.180

OVERIGE TECHNISCHE VOORZIENINGEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Stand 1 januari	21.042	21.129
Onttrekkingen	<u>6.100</u>	<u>(87)</u>
Stand 31 december	27.142	21.042

8. OVERIGE VOORZIENINGEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Voorziening voor belastingverplichtingen	20.363	24.197
Reorganisatievoorziening	<u>-</u>	<u>1.369</u>
Stand 31 december	20.363	25.566

De voorziening voor latente belastingverplichtingen 2011 bestaat uit een belastinglatentie inzake beleggingen van 2.468 en een belastinglatentie inzake overige van 17.895.

(BEDRAGEN X € 1.000) VOORZIENING VOOR LATENTE BELASTINGVERPLICHTINGEN	2011	2010
Stand 1 januari	24.197	22.244
Dotaties	-	1.953
Onttrekkingen	<u>3.834</u>	<u>-</u>
Stand 31 december	20.363	24.197

## Toelichting op de geconsolideerde balans

REORGANISATIEVOORZIENING (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Stand 1 januari	1.369	83
Dotaties	-	1.369
Onttrekkingen	(1.369)	(83)
Stand 31 december	-	1.369

De reorganisatievoorziening is kortlopend van aard.

9. LANGLOPENDE SCHULDEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Leningen Rabobank	37.720	40.065
Depositoverplichtingen	22.057	23.706
Derivaten	1.788	8.900
Lening gemeente Haarlem	3.189	3.609
Lening PC Hooft	2.320	-
Lening CVU	2.700	3.000
Leningen Dela	50	50
Stand 31 december	69.824	79.330

- De leningen Rabo kennen een gemiddelde rente van 5% en hebben per balansdatum een resterende looptijd circa 15 jaar. De aflossingsverplichting in 2011 is opgenomen onder de kortlopende schulden. Per kwartaal wordt 700 achteraf afgelost. De rente op deze schuld is gebaseerd op een 3-maands Euribor. Het renterisico is afgedekt middels een renteswap.
- De lening van de gemeente Haarlem heeft betrekking op de overname van crematorium Haarlem en heeft een gemiddelde rente van 6,7%. De resterende looptijd bedraagt circa 31 jaar.
- De lening van CVU heeft een gemiddelde rente van 4,8% en een resterende looptijd van circa 3 jaar.
- De lening van PC Hooft aan Flevo Uitvaartfaciliteiten bv (Yarden en PC Hooft zijn beide 50% eigenaar) heeft een gemiddelde rente van 5,5% en een resterende looptijd van circa 22 jaar.
- De lening van Dela heeft een gemiddelde rente van 5% en een resterende looptijd van circa 3 jaar.

DEPOSITOVERPLICHTINGEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de depositoverplichtingen is als volgt:		
Stand 1 januari	23.706	25.684
Gestort ten behoeve van toekomstige uitvaarten	145	56
Bijgeschreven interest	444	542
Overige mutaties	(34)	(43)
Aangewend voor uitvaartverzorging	(2.204)	(2.533)
Stand 31 december	22.057	23.706

De rentevergoeding over de deposito's was in 2011 2% (2010: 2,25%).

## Toelichting op de geconsolideerde balans

DERIVATEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Valutaderivaten	404	3.447
Rentederivaten	1.384	5.453
Overige derivaten en financiële instrumenten	-	-
Stand 31 december	1.788	8.900
Het verloop van de derivaten is als volgt:		
Stand 1 januari	8.900	3.088
Aankoop/verkoop	(4.949)	10.652
Gerealiseerd koersresultaat	-	79
Ongerealiseerde koersverschillen via resultatenrekening	(2.163)	(4.919)
Stand 31 december	1.788	8.900
<b>10. KORTLOPENDE SCHULDEN (BEDRAGEN X € 1.000)</b>		
Crediteuren	10.392	8.538
Pensioenkosten	28	62
Aflossingsverplichting Rabobank	2.500	2.860
Schuld uit directe verzekering	13.766	12.952
Vooruitontvangen onderhoud graven	2.995	2.654
Vooruitontvangen grafrechten	261	283
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.140	3.989
Overige schulden	6.504	5.396
Stand 31 december	44.586	36.734

De aflossingsverplichting Rabobank betreffen aflossingsverplichtingen op de leningen genoemd bij de langlopende schulden.



## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

bedragen x € 1.000

### Erfpacht

De jaarlijkse erfpacht voor de terreinen van een aantal crematoria bedraagt 269. De verplichting is langlopend van aard.

### Leaseverplichtingen

Voor het merendeel bedraagt de looptijd van de contracten 24 tot en met 60 maanden. Uitvaartverzorging kent langere looptijden ten behoeve van rouwvervoermiddelen tot maximaal 120 maanden. De jaarlijkse verplichting bedraagt 1.320 (2010: 1.046). De totale verplichting over het restant van de variabele looptijd bedraagt 3.140.

### Investeringsverplichtingen

Ten behoeve van verbouwingen en nieuwbouw zijn voor 2011 verplichtingen aangegaan ter waarde van 3.400 (2010: 450).

### Garantstelling Flevo Uitvaartfaciliteiten bv

Yarden Holding bv heeft zich mede garant gesteld voor alle schulden uit hoofde van rechtshandelingen en het negatieve vermogen van haar deelneming Flevo Uitvaartfaciliteiten bv te Almere.

### Huur Kantoorpand

Het hoofdkantoor in Almere is per 4 juni 2007 voor een periode van 10 jaar gehuurd. De huur bedraagt 648 per jaar (2010: 608).

### Zekerheid aan Rabobank

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

### Claims assurantie tussenpersonen (ATP)

Met enkele partijen worden juridische procedures gevoerd over verschuldigde retourprovisie. Tegen deze claims van soms zeer aanzienlijke bedragen wordt krachtig verweer gevoerd. De Vennootschap heeft een aansprakelijkheidsverzekering. De directie acht het niet waarschijnlijk dat de uitkomst van de vorengenoemde procedures de toekomstige financiële positie van de vennootschap significant zullen beïnvloeden.

## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

11. PREMIEOPBRENGSTEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Periodieke premies	60.756	58.589
Koopsommen	8.590	6.259
Totaal	69.346	64.848

12. OMZET UITVAARTFACILITEITEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Crematies	21.695	19.466
Begraven	2.255	2.490
Opbaren	3.398	3.355
Verhuur ruimtes	1.984	2.313
Beeld en geluid	401	403
Asafhandeling	3.215	3.243
Nagedachtenisvormen	1.272	1.324
Restauratief	8.842	8.607
Kortingen	(42)	(3)
Huuropbrengsten	9	9
Totaal	43.029	41.207

13. OMZET UITVAARTZORG (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Bruto omzet eigen diensten	41.548	45.841
Bruto omzet verschotten	14.820	15.498
Overige opbrengsten	566	927
Kortingen	(7.085)	(8.769)
Totaal	49.849	53.497

## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

14. OPBRENGSTEN UIT BELEGGINGEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Dividend op aandelen	1.338	2.172
Interest obligaties	13.443	22.575
Interest op leningen	(215)	(379)
Overige rentebaten	-	83
Resultaat rentederivaten	-	(762)
Resultaat overige derivaten en financiële instrumenten	-	(1.000)
Gerealiseerde koers- en valutaresultaten beleggingen	(3.884)	8.408
Ongerealiseerde koersresultaten aandelen, derivaten en vastrentende fondsen	(5.668)	10.631
Totaal	5.014	41.728

  

15. TECHNISCHE LASTEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Uitkering uit verzekering	16.067	12.819
Toevoeging aan technische voorzieningen	37.792	25.248
Wijziging overlopende acquisitiekosten	(2.196)	12.689
Rente depositoverplichtingen	445	543
Totaal	52.108	51.299

  

16. VERKOOPKOSTEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Reclame- en verkoopkosten	4.818	5.606
Provisie	3.946	2.829
Totaal	8.764	8.435

  

17. INKOOPKOSTEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Inkoop Uitvaartfaciliteiten	3.861	4.018
Inkoop z Uitvaartzorg	33.575	36.516
Totaal	37.436	40.534

  

18. PERSONEELSKOSTEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Lonen en salarissen	36.454	37.553
Sociale lasten	4.392	4.389
Pensioenlasten	4.176	4.227
Totaal	45.022	46.169

## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

19. AFSCHRIJVINGEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Immateriële vaste activa	1.773	1.613
Materiële vaste activa	4.052	2.656
Totaal	5.825	4.269

20. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Beleggingslasten	1.175	1.404
Kantoor- en huisvestingslasten	15.706	15.982
Overige bedrijfskosten	20.133	17.656
Totaal	37.014	35.042

HONORARIA EXTERNE ACCOUNTANT (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Controle van de jaarrekening	166	130
Fiscale adviesdiensten	31	39
Andere niet-controle opdrachten	-	15
Totaal	197	184

21. BELASTING OVER HET RESULTAAT (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Resultaat voor belasting	(21.022)	13.519
Tarief vennootschapsbelasting	25%	25,5%
Vennootschapsbelasting over het resultaat	(5.256)	3.447
Belastingen uit voorgaande jaren	617	(301)
Aanpassing percentage latente belastingen	-	(482)
Mutatie wegens permanente/tijdelijke verschillen	502	(29)
Overig	227	(130)
Belastingdruk in het jaar	(3.910)	2.505

Belastingdruk dit jaar is 18,6%. Dit wordt mede veroorzaakt door verrekenbaar verlies en belastingen uit voorgaande jaren.

# Vennootschappelijke balans

(voor verwerking resultaatbestemming)

BEDRAGEN X € 1.000	REFERENTIE	2011	2010
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	78	3.372
Materiële vaste activa	2	1.042	4.578
Financiële vaste activa	3	97.769	126.015
		<u>98.889</u>	<u>133.965</u>
<b>Wlottende activa</b>			
Vorderingen en overlopende activa	4	12.078	5.870
Liquide middelen		5.033	5.870
		<u>17.111</u>	<u>11.677</u>
<b>Totale activa</b>		<b>116.000</b>	<b>145.642</b>
<b>Passiva</b>			
Eigen vermogen	5	67.272	96.280
Vorzieningen	6	-	186
Langlopende schulden	7	43.055	48.109
Kortlopende schulden	8	5.673	1.067
<b>Totale passiva</b>		<b>116.000</b>	<b>145.642</b>

# Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

BEDRAGEN X € 1.000	2011	2010
Resultaat deelnemingen na belastingen	(13.723)	13.204
Overige baten en lasten na belastingen	(3.462)	(2.330)
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>(17.185)</b>	<b>10.874</b>

# Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

bedragen x € 1.000

## Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Voor de toegepaste grondslagen van waardering en resultaatbepaling verwijzen wij naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

## Activa

### Vaste activa

#### 1. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa bestaan volledig uit goodwill.

Het verloop van de goodwill is als volgt:

BEDRAGEN X € 1.000	2011	2010
Stand 1 januari	3.372	1.633
Investeringen / desinvestering	(3.157)	2.132
Afschrijvingen	(137)	(393)
Stand 31 december	78	3.372
Cumulatieve aanschafwaarde 31 december	1.476	4.935
Cumulatieve afschrijvingen 31 december	(1.398)	(1.563)
Stand 31 december	78	3.372

#### 2. Materiële vaste activa

De materiële vaste activa bestaan volledig uit andere vaste bedrijfsmiddelen.

Het verloop van de andere vaste bedrijfsmiddelen is als volgt:

BEDRAGEN X € 1.000	2011	2010
Stand 1 januari	4.578	337
Investeringen	461	4.563
Desinvestering	(3.471)	-
Afschrijvingen	(526)	(322)
Stand 31 december	1.042	4.578
Cumulatieve aanschafwaarde 31 december	4.187	8.581
Cumulatieve afschrijving overnames voor 2010	-	(1.221)
Cumulatieve afschrijvingen 31 december	(3.145)	(2.782)
Stand 31 december	1.042	4.578

# Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Gebouwen, terreinen en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand 1 januari	3.267	1.311	4.578
Overnames	-	-	-
Desinvesteringen	(3.267)	(204)	(3.471)
Investerings	-	461	461
Afschrijving	-	(526)	(526)
Stand 31 december	-	1.042	1.042

De desinvestering heeft te maken met de uitzakking van Crematorium Haarlem richting Yarden Vastgoed BV en Yarden Faciliteiten BV.

### 3. Financiële vaste activa

BEDRAGEN X € 1.000	2011	2010
Deelneming in groepsmaatschappijen	84.356	112.507
Vorderingen op groepsmaatschappijen	13.316	13.499
Overige deelnemingen en vorderingen op overige deelnemingen	97	9
Stand 31 december	97.769	126.015

DEELNEMING IN GROEPSMAATSCHAPPIJEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de deelneming in groepsmaatschappijen is als volgt:		
Stand 1 januari	112.507	109.697
Dividenduitkering	(2.000)	(13.133)
Resultaat boekjaar	(13.723)	13.204
Fusie en overname	-	114
Overige mutaties vorderingen / schulden	(12.426)	2.625
Stand 31 december	84.358	112.507

OVERIGE DEELNEMINGEN EN VORDERINGEN OP OVERIGE DEELNEMINGEN (BEDRAGEN X € 1.000)	2011	2010
Het verloop van de overige deelnemingen en vorderingen op overige deelnemingen is als volgt:		
Stand 1 januari	9	21
Resultaat boekjaar	88	-
Overige mutaties vorderingen / schulden	-	(12)
Stand 31 december	97	9

# Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

## Wlottende activa

### 4. Vorderingen

BEDRAGEN X € 1.000	2011	2010
Vennootschapsbelasting	4.901	1.073
Debiteuren	-	393
Vorraden	-	29
Vordering uit pensioenen	76	76
Vorderingen op groepsmaatschappijen	6.281	3.111
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	-	806
Overige vorderingen	820	382
Stand 31 december	12.078	5.870

## Passiva

### 5. Eigen vermogen

Voor de toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

#### Aansluiting Eigen vermogen vennootschappelijk met geconsolideerd

BEDRAGEN X € 1.000	2011	2010
Groepsvermogen geconsolideerd	67.747	96.625
Aandeel derden	(475)	(345)
Eigen vermogen vennootschappelijk	67.272	96.280

### 6. Voorzieningen

BEDRAGEN X € 1.000	2011	2010
Het verloop van de reorganisatievoorziening in is als volgt:		
Stand 1 januari	186	-
Dotaties	-	186
Onttrekkingen	(186)	-
Stand 31 december	-	186

De reorganisatievoorziening is kortlopend van aard.



# Toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

## 7. Langlopende schulden

BEDRAGEN X € 1.000	2010	2009
Yarden Depositofonds bv	15.000	15.000
Yarden Depositofonds bv	12.755	13.500
CVU	3.300	3.500
Gemeente Haarlem	-	3.609
Yarden Uitvaartverzekering NV	12.000	12.500
Stand 31 december	43.055	48.109

- De leningen van Yarden Depositofonds bv kennen geen aflossingsverplichting. De lening van 15.000 heeft een vaste rente van 4,4%. De lening van 12.755 heeft een vaste rente van 6,0%.
- De lening van Yarden Uitvaartverzekering nv kent geen aflossingsverplichting. De lening van 12.000 heeft een vaste rente van 5%. De lening van CVU heeft een gemiddelde rente van 4,8% en de resterende looptijd bedraagt circa 3 jaar.

## 8. Kortlopende schulden

BEDRAGEN X € 1.000	2010	2009
Crediteuren	800	480
Loonbelasting en premies sociale verzekeringen	336	-
Vernootschapsbelasting	3.737	-
Pensioen	-	54
Overige schulden	800	533
Stand 31 december	5.673	1.067

### Bezoldiging bestuurders en commissarissen

Op grond van artikel 383 lid 1 BW2 Titel 9 wordt geen melding gemaakt van de beloning van bestuurders. De beloningen voor commissarissen in 2011 79 (2010: 79).

### Beloning Identified Staff

De Identified Staff bestond in 2011 uit tien medewerkers. Cumulatief bedroeg de vaste beloning in 2011 van deze tien medewerkers 1.092.

Van de Identified Staff hebben negen medewerkers in 2011 een variabele beloning ontvangen. Het totaal van deze beloning bedroeg 109 waarvan 100 over de resultaten van het jaar 2010 en 9 over de resultaten van het jaar 2011.

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Voor het jaar 2011 is er sprake van een fiscale eenheid vennootschapsbelasting voor de Van der Stappen groep en één fiscale eenheid Yarden Holding voor de overige bedrijven. Tempero bv, Flevo Uitvaartfaciliteiten bv, Uitvaartcentrum Zwolle bv, Mortuarium Beheer bv, Begraafplaats Nederland VOF zijn niet opgenomen in de fiscale eenheid van Yarden Holding.

Almere, 28 maart 2012

### Directie

- Drs. P.N. van Wageningen, Directievoorzitter Yarden
- N.W. de Boer RA RC RE, Directeur Financiën & Informatiemanagement

### Raad van Commissarissen

- Ir. A. Langstraat MSc, voorzitter
- Drs. J.G. Baaij
- Dhr. P.P.A. van der Priem
- Mevr. Drs. J. Schraверus
- Dhr. R. Payer
- Ir. H.H. Raué

# Overige gegevens

## Statutaire resultaatbestemming

---

Artikel 34 van de statuten zegt het volgende over de winstbestemming:

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 dat is 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.

## Voorstel tot resultaatbestemming

---

Het resultaat na belastingen over 2011 bedraagt een verlies van 17.186. Het verlies staat ter beschikking van de aandeelhouders. De directie stelt voor om het verlies te onttrekken van de overige reserves.

# Controleverklaring

Aan: de directie van Yarden Holding B.V.

## Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2011 van Yarden Holding B.V. te Almere gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

## Verantwoordelijkheid van de directie

De directie van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). De directie is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

## Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen

neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de directie van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

## Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Yarden Holding B.V. per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amstelveen, 28 maart 2012  
KPMG ACCOUNTANTS N.V.

J.J. Bossema RA

## Colofon

---

### Ontwerp en uitvoering

Headline Integrated Communication, Amsterdam

### Vormgeving

Edgar Franken

### Eindredactie

Oncko Stuiveling

---

### Yarden Uitvaartorganisatie

Postbus 10118  
1301 AC Almere  
T 0800 1292  
[www.yarden.nl](http://www.yarden.nl)