

delta lloyd groep

jaarverslag 2003

DELTA LLOYD GROEP

- 2 profiel
- 3 strategisch kader
- 5 organigram
- 6 commissarissen en bestuur

KERNCIJFERS

- 7 kerncijfers Delta Lloyd Groep
- 8 kerncijfers per divisie

9 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

- 12 succesvol werken aan winstgevendheid
- 25 corporate governance en risk management
- 28 Delta Lloyd Groep en haar medewerkers
- 30 sponsoring en donaties
- 32 divisies
- 52 mijlpalen Delta Lloyd Groep

JAARREKENING

- 56 geconsolideerde balans na winstverdeling
- 58 geconsolideerde winst- en verliesrekening
- 59 geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 61 algemene toelichting op de jaarrekening
- 72 toelichting op de geconsolideerde balans
- 99 toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening
- 103 geconsolideerde technische rekening levensverzekering
- 104 toelichting op de geconsolideerde technische rekening levensverzekering

- 107 geconsolideerde technische rekening schadeverzekering
- 108 toelichting op de geconsolideerde technische rekening schadeverzekering
- 110 geconsolideerde technische rekening zorgverzekering
- 111 toelichting op de geconsolideerde technische rekening zorgverzekering
- 112 geconsolideerde resultatenrekening bemiddelingsactiviteiten
- 113 geconsolideerde resultatenrekening bankbedrijf
- 115 toelichting op geconsolideerde kosten en provisie
- 117 bezoldiging bestuurders
- 122 bezoldiging commissarissen
- 124 vennootschappelijke balans na winstverdeling
- 125 vennootschappelijke winst- en verliesrekening
- 126 toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

OVERIGE GEGEVENS

- 134 winstbestemming en dividend
- 135 accountantsverklaring
- 136 overzicht van de belangrijkste groepsmaatschappijen

138 TIENJARENVERZICHT

PERSONALIA EN ADRESSEN

- 140 curriculum vitae Raad van Commissarissen
- 141 Delta Lloyd Groep personalia
- 143 Delta Lloyd Groep adressen

Delta Lloyd Groep profiel

Als cliënt- en servicegerichte financiële dienstverlener biedt Delta Lloyd Groep onder de merken Delta Lloyd en OHRA een breed assortiment producten en diensten via het distributiekanaal dat de particuliere en zakelijke consument zelf kiest. Van eenvoudige spaarproducten tot complexe verzekeringsproducten en financiële planning. Delta Lloyd werkt daarbij intensief en exclusief samen met het onafhankelijke assurantie-intermediair en OHRA richt zich direct op particuliere en zakelijke consumenten. Met de in mei 2003 bekrachtigde joint venture met ABN AMRO Bank op het gebied van verzekeringen bedient Delta Lloyd Groep haar klanten nu ook via het bancaire kanaal onder het label van ABN AMRO Verzekeringen.

Naast een toonaangevend Nederlands verzekeringsbedrijf bestaat Delta Lloyd Groep onder meer uit een Vermogensbeheer- en Vastgoeddivisie, een Bankengroep, een divisie in Duitsland, in België en op de Nederlandse Antillen. Delta Lloyd Groep streeft ernaar een van de belangrijkste financiële dienstverleners te zijn in Nederland, België en Duitsland.

Delta Lloyd Groep bestaat met inbegrip van de joint venture met ABN AMRO Bank uit circa 6.500 mensen, verdeeld over de volgende divisies:

- **Delta Lloyd Verzekeringen;**
verzekeringen via onafhankelijke tussenpersonen in Nederland
- **OHRA Verzekeringen;**
verzekeringen direct aan de particuliere en zakelijke klant in Nederland
- **ABN AMRO Verzekeringen;**
verzekeringen via het distributienetwerk van ABN AMRO Bank in Nederland
- **Delta Lloyd Asset Management;**
vermogensbeheer in Nederland
- **Delta Lloyd Vastgoed;**
vastgoedbeleggingen in Nederland
- **Delta Lloyd Bankengroep;**
retail en private banking in de Benelux, vermogensbeheer in België
- **Delta Lloyd Deutschland;**
levensverzekeringen, private banking en vermogensbeheer in Duitsland
- **Delta Lloyd Life België;**
levensverzekeringen in België en Luxemburg
- **ENNIA Caribe;**
verzekeringen op de Nederlandse Antillen en Aruba

strategisch kader

Als vooraanstaande speler op het gebied van financiële dienstverlening wil Delta Lloyd Groep zich onderscheidend profileren in de markt. Delta Lloyd Groep kiest ervoor een sociaal en maatschappelijk betrokken financieel dienstverlener te zijn, die een duidelijke bijdrage levert aan de ontwikkeling en de welvaart van de samenleving.

Het voortdurend zoeken naar een goede balans tussen ondernemersgeest en sociale verantwoordelijkheid maakt Delta Lloyd Groep tot een open organisatie, die haar verantwoordelijkheid niet uit de weg gaat. Delta Lloyd Groep stelt de klant centraal en handelt daar ook naar, zowel in haar relatie met tussenpersonen als met consumenten en bedrijven. Met hart voor de samenleving en een scherp oog voor sociale ontwikkelingen, zowel in de directe omgeving als daarbuiten, richt Delta Lloyd Groep zich bewust op het ontwikkelen en aanbieden van producten en diensten die haar betrokkenheid en integriteit weerspiegelen, en op het creëren van een werkomgeving die de medewerkers veel kansen en mogelijkheden biedt.

Zeven kernwaarden

Leidraad bij alle activiteiten van Delta Lloyd Groep zijn steeds de binnen de organisatie geformuleerde zeven kernwaarden. In het kort zijn deze kernwaarden:

- **Integriteit**

Het geheel van waarden, normen en regelgeving die de integriteit binnen de organisatie bewaakt. Van klanten en handelspartners wordt dezelfde *fairness* gevraagd.

- **Klant centraal**

De wensen van de klant zijn bepalend en daarop moet optimaal worden ingespeeld. Het kennen van de behoefte van klanten, het bieden van hoge service, het nakomen van afspraken en een goede klachtenprocedure zijn daarbij belangrijke uitgangspunten.

- **Verantwoordelijkheid en betrokkenheid**

Een diep gevoel van verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij klanten, overige stakeholders en de maatschappij in het algemeen vormt het uitgangspunt bij alle activiteiten. Daarmee samenhangend wordt bij medewerkers op alle niveaus deskundigheid, het nemen van verantwoordelijkheid en het oplossen van problemen gestimuleerd.

- **Teamgeest**

Financiële dienstverlening blijft mensenwerk. Samenwerken is een vereiste. Betrokkenheid, persoonlijke contacten en waardering voor resultaten worden daarbij gezien als kritische succesfactoren.

- **Open communicatie**

Voor een goede samenwerking zijn vertrouwen, eerlijkheid en duidelijkheid essentieel.

- **Flexibiliteit**

De continuïteit van het bedrijf is afhankelijk van het vermogen snel op maatschappelijke ontwikkelingen in te spelen of daarop vooruit te lopen. Eerste vereiste daarbij is een bereidheid tot veranderen.

- **Ondernemersgeest**

Een actief en ondernemend bedrijf vraagt om medewerkers die ondernemend zijn, initiatief tonen en zich verantwoordelijk voelen voor resultaat.

Het 7-3-7 model

Delta Lloyd Groep heeft een helder model ontworpen voor wat betreft de bedrijfsvoering. Naast de zeven kernwaarden en de drie sterke merken (Delta Lloyd, OHRA en ABN AMRO Verzekeringen) bepalen zeven strategische pijlers de langetermijnkoers van het concern.

De zeven strategische pijlers

- **Multichannel, Multilabel en Single back offices**

Delta Lloyd Groep biedt klanten de mogelijkheid om financiële producten af te nemen via verschillende distributiekanaalen (*multichannel*), met sterke merken (*multilabel*), waarbij voor de administratieve verwerking zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van gemeenschappelijke faciliteiten (*single back offices*). De particuliere en zakelijke klanten kunnen in Nederland kiezen uit verzekeringen via onafhankelijke tussenpersonen, via het bankkanaal of direct.

- **Leven en Vermogensbeheer als kernactiviteit**

Delta Lloyd Groep is thans een van de grootste vermogensbeheerders van Nederland. De leven- en pensioenactiviteiten vormen traditioneel het belangrijkste werkterrein van de Groep.

- **Ontwikkelen en behouden winstgevende activiteiten op het gebied van schade- en zorgverzekeringen**

Het ontwikkelen en behouden van winstgevende activiteiten op het gebied van schade- en zorgverzekeringen is essentieel. Delta Lloyd wil hier in deelmarkten een toonaangevende speler zijn. Bovendien geven deze activiteiten een uitgebreidere klantenbasis, die mogelijkheden schept om aanvullende producten te verkopen op het gebied van

vermogensbeheer en leven. Gezien de benodigde schaal-grootte concentreert Delta Lloyd Groep zich voor deze activiteiten op de Nederlandse markt.

- **Topdriepositie in gedefinieerde markten**

Delta Lloyd Groep streeft naar een topdriepositie in de gedefinieerde markten, en wil alleen concurreren op die gebieden waar het een van de winnaars is, of kan worden.

- **Maximeren synergie**

Het maximeren van synergie door de hele Groep heen is essentieel voor het bereiken van kostenbesparing en verhoging van de winstgevendheid. Deskundigheid en kennis moeten onbelemmerd kunnen worden uitgewisseld binnen alle onderdelen van de Groep.

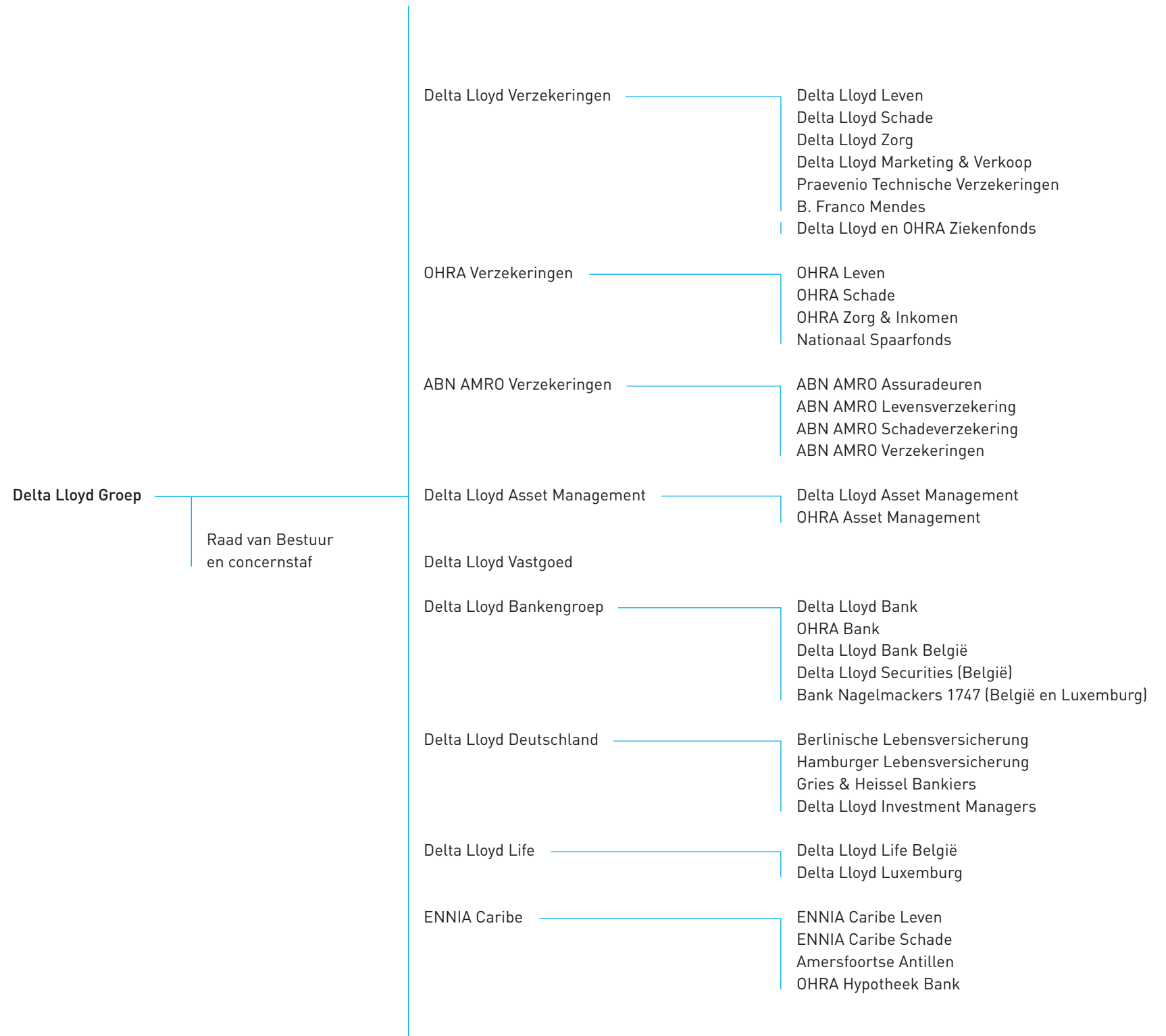
- **Parels rijgen**

Naast autonome groei moeten de omzet en winstgevendheid stijgen door fusies, het opzetten van joint ventures en door overnames. De strategie bij overnames is die van 'parels rijgen'. Fusies en overnames zullen veelal gericht zijn op het versterken van distributiekraacht en het toevoegen van waarde aan de Groep.

- **Focus op Nederland, België en Duitsland**

organigram

DELTA LLOYD GROEP
 Amstelplein 6
 1096 BC Amsterdam
 Postbus 1000
 1000 BA Amsterdam
 T 020 594 49 63
 F 020 693 10 05
 E cc@deltalloyd.nl
 www.deltalloydgroep.com



commissarissen en bestuur

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Drs. J.A.N. (Jacques) van Dijk, voorzitter

Mr. V.A.M. (Vincent) van der Burg, plaatsvervangend voorzitter

C.P.J. (Peter) Appeldoorn

Drs. P.G. (Pamela) Boumeester (per 12 december 2003)

Drs. H.C. (Caspar) Broeksma

R. (Richard) Harvey BSC FIA

Drs. R.H.P.W. (René) Kottman

J. (Jan) Oskam (tot 10 mei 2003)

Ph.G. (Philip) Scott FIA (per 12 december 2003)

Mr. drs. M.H.M. (Marcel) Smits RA (per 12 december 2003)

A. B. (Tony) Wyand MA (tot 28 augustus 2003)

RAAD VAN BESTUUR

Drs. N.W. (Niek) Hoek, voorzitter

Mr. R.L.M. (Rob) Hillebrand

Mr. P.J.W.G. (Peter) Kok

P.K. (Paul) Medendorp

Drs. C.H. (Chris) Tesselhoff (tot 1 april 2003)

kerncijfers Delta Lloyd Groep

In miljoenen euro	2003	2002
KERNCIJFERS		
Omzet		
Bruto premie-inkomen levensverzekering	3.152,5	2.744,1
Bruto premie-inkomen schadeverzekering	978,5	809,8
Bruto premie-inkomen zorgverzekering	850,7	787,2
Totaal bruto premie-inkomen	4.981,7	4.341,1
Overige activiteiten	177,2	123,5
Opbrengst uit beleggingen	2.210,2	1.021,5
Totale omzet	7.369,1	5.486,1
Operationeel resultaat	403,0	241,0
Resultaat		
Levensverzekering	237,3	152,3
Schadeverzekering	92,3	13,1
Zorgverzekering	5,0	11,6
Bancaire activiteiten	20,0	1,9
Holding	-43,9	-21,3
Resultaat vóór belastingen en bijzondere baten en lasten	310,7	157,6
Bijzondere baten en lasten	-27,5	-
Resultaat vóór belastingen	283,2	157,6
Belastingen	-27,8	-19,9
Resultaat na belastingen	255,4	137,7
Aandeel derden	-8,8	-
Netto resultaat	246,6	137,7
Eigen vermogen per 31 december	2.243,7	1.713,0
Aantal medewerkers op fulltimebasis per 31 december	6.514	6.464

kerncijfers per divisie

In miljoenen euro	Delta Lloyd Verzekeringen	OHRA Verzekeringen	ABN AMRO Verzekeringen	Delta Lloyd Bankengroep	Delta Lloyd Deutschland	Overig	Totaal
KERNCIJFERS 2003 PER DIVISIE							
Opbrengsten	3.479,2	984,3	1.012,2	279,4	1.009,1	604,9	7.369,1
Operationeel resultaat	305,0	53,0	28,0	15,0	15,0	-13,0	403,0
Resultaat vóór belastingen	243,7	49,1	26,8	11,6	14,5	-62,5	283,2
Eigen vermogen per 31 december	1.773,2	255,1	211,1	319,7	150,2	-465,6	2.243,7
Balanstotaal	19.447,1	2.818,6	4.186,3	4.660,3	5.615,5	1.349,3	38.077,1
Totale verplichtingen	17.673,9	2.563,5	3.975,2	4.340,6	5.465,3	1.814,9	35.833,4
Aantal medewerkers op fulltimebasis per 31 december	2.141	901	528	1.218	863	863	6.514
KERNCIJFERS 2002 PER DIVISIE							
Opbrengsten	3.508,3	728,2	-	293,9	583,9	371,8	5.486,1
Operationeel resultaat	209,0	28,0	-	4,0	-6,0	6,0	241,0
Resultaat vóór belastingen	148,0	22,2	-	0,0	-6,1	-6,5	157,6
Eigen vermogen per 31 december	1.378,1	223,5	-	325,6	48,4	-262,6	1.713,0
Balanstotaal	18.932,0	2.781,2	-	4.764,1	5.443,6	859,9	32.780,8
Totale verplichtingen	17.553,9	2.557,7	-	4.438,5	5.395,2	1.122,3	31.067,6
Aantal medewerkers op fulltimebasis per 31 december	2.220	988	-	1.223	924	1.109	6.464

bericht van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening en winstverdeling

Overeenkomstig het bepaalde in artikel 34 van de statuten hebben wij de door de Raad van Bestuur opgemaakte jaarrekening vastgesteld. Wij leggen u deze jaarrekening ter behandeling voor, zoals is voorgeschreven in lid 4 van genoemd artikel. Mede gezien de in dit verslag opgenomen goedkeurende accountantsverklaring van Pricewaterhouse-Coopers Accountants N.V. adviseren wij de aandeelhouders de jaarrekening goed te keuren. Tevens delen wij u mede dat onze Raad in overeenstemming met artikel 35 van de statuten zijn goedkeuring hecht aan het besluit van de Raad van Bestuur om de uit de jaarrekening blijkende winst nagenoeg geheel aan de reserves toe te voegen. Op preferente aandelen A wordt € 0,2 miljoen dividend toegekend.

Het jaar 2003

Na een moeizaam begin heeft Delta Lloyd Groep 2003 toch met mooie resultaten kunnen afsluiten en dat toont de kracht van Delta Lloyd Groep. Met name de afronding van de joint venture met ABN AMRO Bank op 8 mei gaf een duidelijke versterking van de Groep. Dit jaar zijn verder geen belangrijke acquisities of samenwerkingsverbanden aangegaan.

Prioriteit heeft gelegen bij de zorgvuldige invulling van de samenwerking met ABN AMRO Bank en de integratie van ABN AMRO Verzekeringen in de Groep. Tevens heeft prioriteit gelegen bij de verdergaande versterking van de financiële basis van de Groep door gerichte kostenreducties en de nadruk op margeverbetering.

In het kader van de kostenbesparing werden op een aantal plaatsen reorganisaties doorgevoerd. De schadeactiviteiten in

België werden beëindigd, nadat eerdere saneringspogingen tot onvoldoende resultaat hadden geleid en verkoop niet haalbaar bleek.

De Raad van Commissarissen is van mening dat de Groep zich moet blijven richten op haar kernactiviteiten als financiële dienstverlener. Het onder goede condities buiten de organisatie brengen van die delen van de organisatie die niet tot deze kernactiviteiten zijn te rekenen, hoort daarbij. Dit jaar zijn belangrijke stappen gezet in het uitbesteden van de facilitaire dienstverlening en een deel van de ICT-activiteiten. De door Delta Lloyd Groep afgesloten kaders voor een Sociaal Plan vormen hierbij de basis voor de condities van overgang.

De profilering van Delta Lloyd Groep als pensioenspecialist heeft in 2003 een impuls gekregen. Onder meer in Nederland door de samenwerking met MKB-Nederland op het gebied van ouderdomsvraagstukken en pensioenen en in Duitsland door het verkrijgen van een zeer belangrijke vergunning voor het voeren van een *Pensionskasse*.

De discussies rondom de commissie-Tabaksblat zijn nauwlettend gevolgd. Delta Lloyd Groep onderzoekt in hoeverre de aanbevelingen van de commissie zullen worden gevolgd met inachtneming van de speciale positie van aandeelhouder Aviva plc.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen vormt een steeds belangrijker aandachtspunt. Delta Lloyd Groep past de principes hiervan al op vele terreinen toe. Toch zou de aan-

bericht van de Raad van Commissarissen

dacht voor een gestructureerd beleid van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen de Groep nog versterkt kunnen worden. De Raad van Commissarissen heeft aan dit onderwerp het afgelopen jaar dan ook in een speciale bijeenkomst met het senior management van de Groep aandacht besteed.

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kwam in 2003 vijf keer bijeen. Onderwerpen op de agenda waren onder meer het Concernplan 2004-2006, de activiteiten van de Groep in België, OHRA en het Nationaal Spaarfonds, de ontwikkelingen in de (financiële) verslaglegging van verzekeringsmaatschappijen (commissie-Traas, International Financial Reporting Standards 'IFRS' en stelselwijzigingen in 2004), de samenstelling van de Raad van Commissarissen, alsmede kwartaalrapportages, jaarcijfers en de rapportages van het Audit Committee en het Remuneration/Nomination Committee. Bij de bespreking van de kwartaal- en jaarcijfers waren altijd aanwezig de leden van de Raad van Bestuur en op een enkele uitzondering na ook alle leden van de Raad van Commissarissen. In een aantal gevallen waren naast de directeur Group Finance & Control ook de externe accountants van PricewaterhouseCoopers aanwezig.

Tripartiete overleg

In december heeft het jaarlijks terugkerend tripartiete overleg van Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en Centrale Ondernemingsraad plaatsgevonden. Het thema van de presentatie en de discussie aan de hand van stellingen was 'Leeftijd en arbeid'.

Vergaderingen van de Audit en Remuneration/ Nomination Committees

Het Audit Committee en het Remuneration/Nomination Committee zijn door de Raad van Commissarissen uit hun midden aangewezen commissies, waarin specifieke taken van de Raad van Commissarissen worden uitgeoefend. Het Audit Committee kwam afgelopen jaar vijf keer bijeen. Op de agenda stonden onderwerpen als: rapportages van Group Consolidation & Reporting over de kwartaal- en jaarcijfers, compliance en risk & control, samenstelling van de Audit Committee, afstemming van (financiële) rapportages met Aviva plc, Delta Lloyd Deutschland, de samenstelling van de vastgoedportefeuille, het derivatenbeleid en de ontwikkelingen in de (financiële) verslaglegging van verzekeringsmaatschappijen (commissie-Traas en International Financial Reporting Standards 'IFRS'). Bij de auditvergaderingen waren in een aantal gevallen naast de directeur Group Finance & Control ook de directeur Group Audit & Consultancy, de groepsactuaris en accountants van PricewaterhouseCoopers aanwezig. Het Remuneration/Nomination Committee kwam in 2003 drie keer bijeen, waarbij onder andere de samenstelling van de Raad van Commissarissen, beloning van de Raad van Bestuur en het generieke remuneratiebeleid van Delta Lloyd Groep werden besproken.

Veranderingen in samenstelling Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

De Raad van Commissarissen bestaat uit negen commissarissen, van wie twee op voordracht van Aviva plc en twee op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad zijn benoemd.

bericht van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in 2003 als volgt gewijzigd:

De heren J. Oskam en A.B. Wyand MA hebben respectievelijk per 10 mei en 28 augustus 2003 afscheid genomen als lid van de Raad van Commissarissen van Delta Lloyd Groep. Wij danken beide heren voor de plezierige samenwerking. In het bijzonder de heer Wyand, die vanaf 1988 een brugfunctie met de aandeelhouder Aviva plc heeft vervuld. De heer Wyand is op voordracht van Aviva plc opgevolgd door de heer P.G. Scott FIA. De vacatures ontstaan door het vertrek van de heren drs. L.J.M. Berndsen in 2002 en J. Oskam in 2003, zijn vervuld met de benoemingen van mevrouw drs. P.G. Boumeester (op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad) en de heer mr. drs. M.H.M. Smits RA, beide onder voorbehoud van instemming door de betrokken toezichthouders.

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2003 gewijzigd als gevolg van het vertrek per 1 april 2003 van de heer drs. C.H. (Chris) Tesselhoff (62) wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. De Raad van Commissarissen is de heer Tesselhoff erkentelijk voor zijn grote bijdrage aan de ontwikkeling van Delta Lloyd Groep. Van de heer Tesselhoff is op feestelijke wijze afscheid genomen na een dienstverband van 33 jaar bij de Groep.

Financiële kalender

Delta Lloyd Groep volgt de financiële kalender van aandeelhouder Aviva plc en zal derhalve haar resultaten over de eerste zes maanden van 2004 publiceren op 4 augustus 2004.

Tenslotte

Wij zijn de Raad van Bestuur, medewerkers en Ondernemingsraden, waarmee wij vruchtbaar hebben samengewerkt, zeer erkentelijk voor hun betrokkenheid en inspanningen. Delta Lloyd Groep heeft in het afgelopen jaar haar strategische positie verder kunnen versterken. Bovendien heeft het concern in 2003 goede resultaten laten zien, waarmee ook voor de toekomst een stevige basis is gelegd.

Amsterdam, 18 februari 2004

Raad van Commissarissen

Drs. J.A.N. (Jacques) van Dijk, voorzitter

Mr. V.A.M. (Vincent) van der Burg, plaatsvervangend voorzitter

C.P.J. (Peter) Appeldoorn

Drs. P.G. (Pamela) Boumeester

Drs. H.C. (Caspar) Broeksma

R. (Richard) Harvey BSC FIA

Drs. R.H.P.W. (René) Kottman

Ph.G. (Philip) Scott FIA

Mr. drs. M.H.M. (Marcel) Smits RA

verslag van de Raad van Bestuur

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

Delta Lloyd Groep kan terugkijken op een goed 2003. Winst, omzet en solvabiliteit ontwikkelden zich positief en de strategische positie van de Groep is versterkt.

De winstcijfers lieten een zeer forse groei zien ten opzichte van het teleurstellende jaar 2002. Het netto resultaat steeg met 79 procent tot € 247 miljoen, het resultaat voor belastingen en bijzondere baten en lasten verdubbelde bijna tot € 311 miljoen (+ 97%). De totale omzet van Delta Lloyd Groep nam in 2003 aanzienlijk toe tot bijna € 7,4 miljard (+ 34%) waarvan € 5 miljard (+ 15%) bruto premie-inkomen.

Delta Lloyd Groep presteerde goed. Schade, Bank en Asset Management lieten uitstekende resultaten zien. Bij Leven verbeterde de winstgevendheid van de omzet zeer. Ook in de moeilijke zorgmarkt bereikte de Groep redelijke resultaten.

Voor Delta Lloyd Groep was het jaar 2003 vooral een jaar waarin grote nadruk werd gelegd op het structureel verbeteren van operationeel resultaat en het versterken van de strategische positie in Nederland. Het operationeel resultaat steeg dit jaar dan ook fors met € 162 miljoen tot € 403 miljoen (+ 67%), onder meer door sterk op kosten en verbetering van marges te sturen. De strategie van Delta Lloyd Groep is erop gericht om ook op lange termijn stabiele en voortdurende groei te tonen. Betrouwbaarheid en soliditeit vormen immers de kern van financiële dienstverlening. Een sterke focus op de uitvoering van onze strategie en de kernactiviteiten is daarbij essentieel.

Het operationeel resultaat wint aan belang als indicatie van winstgevendheid van de Groep, aangezien Delta Lloyd Groep, in het kader van veranderende regelgeving, over het boekjaar 2004 overgaat op een andere wijze van financiële verantwoording van beleggingsresultaten. In lijn met de markt verruimt Delta Lloyd Groep de indirecte rendementsmethode voor het stelsel waarbij de gerealiseerde koersresultaten op zakelijke waarden direct in het resultaat worden opgenomen. De volatiliteit van de netto winst neemt hierdoor toe, deze wordt namelijk direct afhankelijk van de fluctuaties in het belegd vermogen. Het sturen op operationeel resultaat wordt daarmee voor verzekeraars steeds belangrijker.

De goede resultaten van de Groep zijn niet vanzelfsprekend. Hoewel ook de eerste voorzichtige tekenen van economisch herstel zich aan lijken te dienen, was het jaar 2003 toch het derde achtereenvolgende jaar van economische tegenspoed. Vooral in het eerste halfjaar was sprake van een bijzonder laag niveau van de effectenbeurzen, met een ongekend dieptepunt aan het einde van het eerste kwartaal. In de tweede helft van het jaar bleken de financiële markten te anticiperen op herstel. Hierdoor zijn de in het eerste halfjaar uit prudentie ten laste van het resultaat getroffen voorzieningen voor garanties op levenproducten, uiteindelijk lager dan verwacht. Dit, samen met een commercieel succesvol laatste kwartaal en een prudent kostenbeleid, vormt de basis voor een voor Delta Lloyd Groep uitstekend resultaat over 2003.

De maatschappelijke en politieke omgeving waarbinnen Delta Lloyd Groep het afgelopen boekjaar heeft geopereerd,

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

was onrustig. Niet alleen in Nederland, maar zeker ook in Duitsland en België staat de sociale zekerheid onder druk en dat brengt veel onzekerheden met zich mee voor zowel financiële dienstverleners als hun zakelijke en particuliere klanten. Toch bieden juist die beperkingen van de sociale zekerheid en een terugtrekkende overheid – onder financieel en politiek stabiele omstandigheden – veel mogelijkheden voor verzekeraars en vermogensbeheerders. Met deze mogelijkheden voor ogen en een uitgangspunt dat wordt gekenmerkt door een goede solvabiliteit en een sterke positie in de markt, ziet Delta Lloyd Groep de komende jaren met vertrouwen tegemoet.

De winstgevendheid van vrijwel alle divisies verbeterde over de hele linie. Dit terwijl bovendien een stevige inspanning werd gedaan om de aangeboden kwaliteit te verbeteren, waartoe een aantal eenmalige kosten is genomen. Zo garandeert de zorgtak van Delta Lloyd Groep medische behandeling binnen twee weken om de wachtlijsten te verkorten. Bij Delta Lloyd Leven werd met succes geïnvesteerd in structurele kwaliteitsverbetering van het productieproces. De enige uitzondering vormde het nog jonge Belgische verzekeringsbedrijf waar het aanloopverlies fractioneel toenam. Delta Lloyd is in België inmiddels uitgegroeid tot de achtste levensverzekeraar en verwacht wordt dat de Belgische verzekeringsactiviteiten volgens plan winstgevend zullen worden. De beëindiging van de Belgische schadeactiviteiten leidde verder nog tot hoge eenmalige lasten.

De aanzienlijke omzetsijging die Delta Lloyd Groep in 2003 liet zien, kan voor een deel worden toegeschreven aan de consolidatie van ABN AMRO Verzekeringen. Delta Lloyd Groep heeft zich een strategische toppositie in de Nederlandse verzekeringsmarkt verworven, hetgeen het grote belang aantoont van de in mei 2003 bekrachtigde joint venture tussen Delta Lloyd Groep (51%) en ABN AMRO Bank (49%). Delta Lloyd Groep is nu in staat de consument te bedienen op de door hem gewenste manier met de bijbehorende labels: Delta Lloyd via het onafhankelijke intermediair, OHRA rechtstreeks en ABN AMRO Verzekeringen via het netwerk van ABN AMRO Bank. Een belangrijk onderdeel van de strategie van Delta Lloyd Groep, namelijk *multichannel* en *multilabel*, is zo verwezenlijkt. De start van de nieuw gevormde divisie is veelbelovend. Belangrijk voor het toekomstig succes van ABN AMRO Verzekeringen is dat nagenoeg alle medewerkers van ABN AMRO Verzekeringen zijn meegegaan naar de joint venture. Ook zijn zichtbare resultaten geboekt op het gebied van productontwikkeling en financieel resultaat.

De goede cijfers maken duidelijk dat 2003 voor Delta Lloyd Groep een jaar was waarin – na twee voor de financiële sector woelige jaren – succesvol gewerkt is aan winstgevendheid. De signalen in de tweede helft van 2003 lijken erop te duiden dat de economie door het dal heen is. Er lijkt duidelijk sprake van een trendbreuk ten opzichte van het verleden. De context waarbinnen Delta Lloyd Groep haar activiteiten uitoefent is veranderd, op zowel financieel, economisch, maatschappelijk als politiek gebied.

verslag van de Raad van Bestuur

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

DELTA LLOYD NV

In miljoenen euro

	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	4.981,7	4.341,1
- Opbrengst beleggingen	2.210,2	1.021,5
- Overige activiteiten	177,2	123,5
Omzet	7.369,1	5.486,1
Operationeel resultaat	403,0	241,0
Resultaat vóór belastingen	283,2	157,6
Eigen vermogen per 31 december	2.243,7	1.713,0
Aantal medewerkers per 31 december	6.514	6.464

Delta Lloyd Groep heeft bewezen een sterke speler in de markt te zijn. Belangrijk daarbij is het besef dat, ook zonder de voordelen van beleggingswinsten en een economie in hoogconjunctuur, een succesvolle toekomst voor Delta Lloyd Groep boven alles ligt in een duidelijke focus op haar kernactiviteiten als financiële dienstverlener. Het realiseren van kostenbesparingen en margeverbeteringen zijn daarbij nog steeds een noodzakelijke randvoorwaarde. Het centraal stellen van de wensen en behoeften van klant en maatschappij en een breed antwoord bieden op onzekerheden vormen het uitgangspunt voor de bedrijfsvoering.

Belangrijkste resultaten

Delta Lloyd Groep kan zowel in financiële als bedrijfsmatige zin terugkijken op een goed 2003. Alle belangrijke kerncijfers kenden dubbele groeipercentages. Het netto resultaat allereerst steeg met 79 procent tot € 247 miljoen. Het resultaat voor belastingen en bijzondere baten en lasten verdubbelde bijna tot € 311 miljoen (+ 97%). Het herstel op de beurzen werkte sterk door in de totale omzet van Delta Lloyd Groep die aanzienlijk toenam tot € 7,4 miljard (+ 34%). Met name de opbrengsten uit beleggingen namen hierdoor explosief toe tot € 2.210 miljoen (+ 116%); dit kwam mede ten goede aan de beleggingen ten behoeve van polishouders. De beste indicatie voor de gezonde situatie van de Groep geeft de forse stijging van het operationeel resultaat tot € 403 miljoen (+ 67%). De nadruk op kostenverbetering en het sturen op betere marges in de laatste periode, klinken hierin goed door. Het toont tevens de sterke uitgangspositie van de Groep voor de toekomst.

verslag van de Raad van Bestuur

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

Het bruto premie-inkomen liet een belangrijke stijging zien tot € 5 miljard (+ 15%). Deze stijging is mede het gevolg van de volledige consolidatie per 1 januari 2003 van ABN AMRO Verzekeringen, waardoor het bruto premie-inkomen met € 641 miljoen steeg. Exclusief deze consolidatie liet het bruto premie-inkomen een geringe daling zien. Dit wordt veroorzaakt doordat een groot pensioencontract bij Delta Lloyd Leven is afgekocht en Delta Lloyd Leven het afgelopen jaar de winstgevendheid van de omzet heeft laten prevaleren boven het volume. Dit leidde tot een belangrijke daling aan bruto premie-inkomen bij Delta Lloyd Leven, maar een sterke stijging van de technische resultaten. Zowel OHRA als de Bankengroep toonden een behoorlijke stijging van het netto resultaat. Verder liet Delta Lloyd Deutschland een lichte terugval in premie-inkomen zien ten gevolge van een verlaging van de winstdeling die op jaarbasis plaatsvindt. Delta Lloyd Schade liet daarnaast een duidelijke groei aan bruto premies zien. Delta Lloyd Life in België groeide sterk. De zorgactiviteiten van de Groep lieten een lichte groei zien.

Het verbeterde beursklimaat had ook invloed op de omzetverdeling van de Groep. Deze bestaat nu voor 76 procent (2002: 71%) uit levensverzekeringen, vermogensbeheer en bancaire activiteiten, voor elf procent (2002: 14%) uit zorg en voor dertien procent (2002: 15%) uit schade. De consolidatie van het alleen in Nederland actieve ABN AMRO Verzekeringen vergrootte voor het eerst in jaren weer het aandeel van de omzet dat in Nederland wordt behaald, dit kwam over 2003 uit op tachtig procent (2002: 78%). Door de sterkere focus op kosten en enkele reorganisaties met name in Duitsland en België nam, ondanks de consolidatie van ABN AMRO Verzeke-

ringen, het aantal medewerkers van de Groep op fulltimebasis in 2003 slechts fractioneel toe tot 6.514 (+ 1%).

Het totaal beheerd vermogen van de Groep nam belangrijk toe tot ruim € 41 miljard (+ 13%). Dit kwam deels ook door de aanzienlijk toegenomen netto instroom van nieuw geld bij Asset Management tot € 669 miljoen (+ 33%). Hiervan werd dit jaar voor het eerst € 180 miljoen gerealiseerd via verkoop van fondsen door banken buiten de Delta Lloyd Groep via een zogenaamde ‘open architectuur’-overeenkomst.

Belangrijke indicatoren voor het langetermijnvertrouwen verbeterden gedurende het boekjaar. Het eigen vermogen liet door de mooie resultaten een sterke stijging van 31 procent zien tot € 2,2 miljard. Dit uitte zich ook in een sterke verbetering van de solvabiliteit voor het verzekeringsbedrijf. Deze bedraagt ultimo 2003 220 procent (2002: 177%) van de wettelijk vereiste solvabiliteit. De BIS-ratio voor de bankactiviteiten was met 14,4 (2002: 13,9) eveneens ruim boven het wettelijk minimum van 8,0. Delta Lloyd Leven en Schade hebben een, voor Nederlandse verzekeraars zeer goede, AA⁻ rating (stabiele outlook) van Standard & Poor's.

Vooruitzichten voor 2004

Delta Lloyd gaat in 2004, in lijn met veranderende regelgeving, over tot wijziging van de waarderingsgrondslagen, waarbij alle gerealiseerde beleggingsresultaten op aandelen en vastgoed direct in het resultaat tot uitdrukking komen. Dit maakt het netto resultaat gevoeliger voor de beleggingsresultaten en dus meer volatiel. Daarom wordt geen verwachting voor het netto resultaat van Delta Lloyd Groep

verslag van de Raad van Bestuur

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

in 2004 gegeven. Wel verwacht Delta Lloyd Groep in 2004 een verbetering van premie-inkomen, een verdergaande daling van de kosten, alsmede een verbetering van het operationeel resultaat.

Strategische positie versterkt

De strategie die Delta Lloyd Groep in voorgaande jaren heeft ontwikkeld, vastgelegd in het 7-3-7 model, heeft ook in het jaar 2003 de richting aangegeven voor de bedrijfsvoering van de Groep. Het 7-3-7 model is opgebouwd uit zeven strategische pijlers, drie sterke merken (Delta Lloyd, OHRA en ABN AMRO Verzekeringen) en zeven kernwaarden, die tezamen de langetermijnkoers van het concern bepalen. Delta Lloyd Groep richt zich daarin nadrukkelijk op meerdere distributiekanaalen – *multichannel* – en op verdere versterking in met name levensverzekeringen en vermogensbeheer, door autonome groei en gerichte overnames en acquisities. Doelstelling daarbij is om uit te groeien tot een van de belangrijkste financiële dienstverleners in Nederland, België en Duitsland, met een breed assortiment van producten en diensten. Dit is geheel in lijn met de strategie van aandeelhouder Aviva plc.

Delta Lloyd Groep kent twee aandeelhouders: Aviva plc te Londen en Stichting Nuts Ohra te Arnhem. Aviva plc bezit alle gewone aandelen en alle preferente aandelen B. De Stichting Nuts Ohra bezit alle preferente aandelen A.

Hiermee komt het belang in het totale geplaatste kapitaal van Delta Lloyd uit op 92 procent voor Aviva plc en acht procent voor de Stichting Nuts Ohra.

Met de in het verslagjaar 2002 aangekondigde en in mei 2003 bekrachtigde joint venture met ABN AMRO Bank werd een belangrijke strategische ambitie gerealiseerd: het toevoegen van een derde distributiekanaal aan de Groep in Nederland. De consistente wijze waarop Delta Lloyd Groep de afgelopen jaren heeft gewerkt aan de uitvoering en versterking van haar strategie heeft de continuïteit van de Groep stevig gefundeerd. Ondanks de grote economische terugslag van de laatste drie jaar staat er onmiskenbaar een krachtig en solide bedrijf, met een goede solvabiliteit.

Met name aan de consolidatie en integratie van ABN AMRO Verzekeringen is veel aandacht besteed. Met het bankkanaal naast intermediair en direct is de distributiekraacht van de Groep in Nederland voor de toekomst gewaarborgd. De volgende stap is om de nu aanwezige potentie om te zetten in een verdere stijging van omzet en resultaat. Aanzetten daartoe zijn in 2003 gemaakt. Zoals kiezen voor een sterke focus op kernactiviteiten, waarbij ook de uitbesteding of het stopzetten van niet-kernactiviteiten is opgepakt. De inrichting van gezamenlijke ICT-platforms en *back offices* vordert gestaag. Op allerlei manieren worden structurele kostenreducties gerealiseerd. In Duitsland leidde dat bijvoorbeeld tot een sterke personeelsreductie en in België tot het besluit de schadeactiviteiten te beëindigen. Ook aan het aanscherpen van commercieel denken en margebewustzijn in de organisatie werd veel aandacht besteed.

Nieuwe markten, nieuwe producten

Na het maatschappelijk roerige jaar 2002 stabiliseerde in de loop van 2003 ook de Nederlandse politiek enigszins. Daarmee werd het zicht op de veranderende markten waarin de

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

verzekeringswereld opereert, steeds helderder. Nederland staat op de drempel van een nieuwe maatschappelijke inrichting, waarin de vangnetten van de vertrouwde verzorgingsstaat sterk worden beperkt. De plannen van het kabinet Balkenende, in september 2003 gepresenteerd, grijpen diep in op de sociale zekerheid en maken een einde aan de vanzelfsprekendheid van collectieve rechten als de WAO, de WW en de VUT. Het Nederlandse pensioenstelsel staat door de toenemende vergrijzing, politieke besluiten, fluctuerende aandelenbeurzen en de lage rentestand behoorlijk onder druk. De beperkte keuzevrijheid van de burger op dit gebied draagt daaraan bij. Pensioensparen wordt op dit moment door de overheid bemoeilijkt door het invoeren van fiscale beperkingen. Zeker is in ieder geval dat de richting die wordt ingeslagen een herdefiniëring met zich meebrengt van de verhoudingen tussen overheid, burgers en marktpartijen.

De besluitvorming over de mate van marktwerking die wordt ingeruimd bij de voorgenomen stelselherzieningen, is nog lang niet afgerond. De politiek lijkt vooralsnog te aarzelen om echt in te zetten op het grondig terugbrengen van het huidige publieke stelsel, al wordt er wel steeds duidelijker afgestevend op gereguleerde marktwerking in de WAO en het basiszorgstelsel. Maar de onzekerheden waarmee de verzekeringswereld de afgelopen jaren te maken heeft gehad, zijn voorlopig nog niet verdwenen. Dat bemoeilijkt voor de sector het uitzetten van een duidelijk beleid voor de komende jaren. Aan de andere kant is duidelijk dat er met deze plannen voor verzekeraars hoe dan ook meer marktpotentieel in zicht komt, met name op het gebied van inkomensverzekeringen en oudedagsvoorzieningen. Het lijkt daarbij zaak om verder te

kijken dan het ontwikkelen van innovatieve producten waarmee de klant de financiële zekerheden worden geboden die de terugtrekkende overheid niet meer kan en wil geven. Temeer daar het nog maar de vraag is of deze producten ook daadwerkelijk commercieel kunnen worden aangeboden. Zeker zo belangrijk is dat het leggen van meer eigen verantwoordelijkheid en keuzemogelijkheden bij de individuele burger vraagt om heldere informatieoverdracht, kundig advies en begeleiding bij het nemen van complexe besluiten over de toekomst. Zoals ook op de zakelijke markt nieuwe risico's niet alleen om nieuwe verzekeringsproducten vragen, maar ook de behoefte zullen doen groeien aan ondersteunende en bemiddelende diensten die deze nieuwe risico's helpen beheersen. Diensten als de ondersteuning bij het beheersen van ziekteverzuim, de reïntegratie van zieke werknemers en preventie van arbeidsongeschiktheid. In dit kader past de ondersteunende dienstverlening die Delta Lloyd Groep al enige jaren ontwikkelt en aanbiedt, zoals het Employee Benefitsproduct van Delta Lloyd, een samenhangend en compleet pakket van zorg-, inkomens- en pensioenverzekeringen en ondersteunende diensten. Ook OHRA kent, onder de naam Zorganize, een geïntegreerd zorg-, inkomen- en verzuimmanagementaanbod.

Leven-, schade- en zorgverzekeringen

De ontwikkelingen op de markt zijn niet uniek voor Nederland. Ook België en in nog sterkere mate Duitsland hebben te maken met collectieve voorzieningen die, onder meer door de toenemende vergrijzing, onbetaalbaar dreigen te worden en daardoor tot een algemeen gevoelde noodzaak tot herzieningen leiden.

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

De zorgsector kampt in Nederland daarnaast met onzekerheden rond de invoering van het basisstelsel, die nu is vastgesteld voor 2006. Het huidige kabinet lijkt te koersen op een geprivatiseerde vorm. In 2003 werd ondanks de onzekerheden toch een stijging van het bruto premie-inkomen van zes procent gerealiseerd bij Delta Lloyd Zorg tot € 398 miljoen, al is dit ten dele het gevolg van premieverhogingen, veroorzaakt door de algemene kostenstijging in de gezondheidszorg. Ook de kosten voor noodzakelijke kwaliteitsverbeteringen als de verkorting van wachtlijsten drukken op het operationeel resultaat. OHRA Zorg & Inkomen heeft het jaar 2003 met een beter resultaat afgesloten dan verwacht. Ook de volumeontwikkeling is met een stijging van vijf procent tot € 441 miljoen positief te noemen.

Delta Lloyd Schade kan terugkijken op een goed jaar, met een duidelijke groei in premie-inkomen en een resultaat van € 46 miljoen. Negatieve tendensen werden voor een groot deel gecompenseerd door de gunstige ontwikkeling van *new business*. Zo werd op de zakelijke markt een aantal proposities op de markt gebracht, zoals een combinatie van zorg- en inkomensproducten. Op particulier gebied zorgde onder meer de geslaagde introductie van een nieuw autoprodukt, met een premie die is toegesneden op verschillende risicogroepen, voor een opvallend goed resultaat. In november zijn daarnaast vernieuwende woonproducten op de markt gebracht. In reactie op de toenemende schadelast en hogere herverzekeringspremies heeft Delta Lloyd, evenals vele andere verzekeraars, naast het aanscherpen van de preventie-eisen, soms ook stevige premieverhogingen moeten doorvoeren. Deze schadelasten zorgen er, in combinatie met

de dreiging van terrorisme en natuurrampen, voor dat herverzekeraars hun premies verhogen. Dit drukt rechtstreeks op het operationeel resultaat van Delta Lloyd Verzekeringen. De particuliere schademarkt kenmerkt zich meer en meer als een prijsmarkt met kleine marges, zodat standaardisatie, schaalvergroting en lage kosten essentieel zijn om te overleven. Zeker tegen deze achtergrond zijn de resultaten van Delta Lloyd Schade uitstekend te noemen.

Ook OHRA Schade deed het goed, met tien procent omzetgroei, een omzet van honderd miljoen euro en een resultaat vóór belastingen van meer dan € 24 miljoen. In België werd besloten om de activiteiten van OHRA Schade te beëindigen, onder meer als gevolg van de strategische keuze om in België de focus te leggen op Leven.

Het bruto premie-inkomen van Delta Lloyd Leven daalde tot € 1.253 miljoen, onder andere door de afkoop van een groot pensioencontract, de keuze tot terughoudendheid in het slecht renderende segment van direct ingaande lijfrenten en het vervallen van de basisaftrek. De positie op het gebied van (collectieve) pensioencontracten verbeterde daarentegen sterk. Enerzijds door goed gebruik van automatiseringsmogelijkheden, waardoor het offreren en verwerken van aanvragen en mutaties sneller gaat. Anderzijds door een meer marktgerichte opzet van de organisatie. De performance van Delta Lloyd Leven is sterk verbeterd, zoals blijkt uit diverse onafhankelijke marktonderzoeken en positieve reacties in de vakpers.

OHRA Leven & Pensioenen heeft in 2003 een belangrijke volumestijging laten zien tot € 281 miljoen. Het begin 2003 geïntroduceerde InternetPensioen, een collectief pensioen-

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

product waarmee zowel werkgever als werknemer via internet hun pensioenregeling kunnen inzien en wijzigen, biedt perspectief voor verdere groei.

Ook Delta Lloyd Life België presteerde met een sterke premiegroei tot € 308 miljoen naar tevredenheid; de frisse, dynamische benadering van Delta Lloyd Life spreekt de klant onmiskenbaar aan. Mede dankzij een nieuwe reclame-campagne groeide de naamsbekendheid van de divisie het afgelopen jaar van 35 procent naar 48 procent.

Delta Lloyd Deutschland zal zich de komende jaren vooral concentreren op de collectieve en individuele pensioenmarkt. In deze markt liggen goede kansen, met name omdat met de oprichting van de Delta Lloyd Pensionskasse nagenoeg het gehele palet van collectieve pensioenproducten aangeboden wordt. Met het verkrijgen van deze belangrijke vergunning is voldaan aan een belangrijke voorwaarde om de collectieve markt, die sterk groeiende is, te benaderen.

Niet-verzekeringsactiviteiten

De Bankengroep verbeterde in 2003 haar winstgevendheid en sloot zo de periode van integratie van Bank Nagelmackers in de Bankengroep succesvol af. De resultaatsverbetering is het gevolg van een herstel in beheerd vermogen bij private banking en institutioneel vermogensbeheer, een forse groei in hypotheek en diverse maatregelen om de kosten te beheersen. In Nederland werd voor Delta Lloyd en OHRA Bank een gezamenlijke *back office* voor retailproducten in Arnhem geïmplementeerd.

Asset Management en Vastgoed zagen het vermogen onder beheer belangrijk groeien tot € 41 miljard. De beleggings-

opbrengsten namen zowel bij Asset Management als bij Vastgoed toe, door het gunstige beleggingsbeleid en de positieve ontwikkeling van de financiële markten bij Asset Management zelfs met 131 procent.

Asset Management oogste waardering voor haar beleggingsbeleid, onder meer met drie Standard & Poor's-onderscheidingen. Een aantal fondsen presteerde bovendien zeer goed. De vastgoedmarkt liep door de recessie terug. Desondanks kon Delta Lloyd Vastgoed haar opbrengsten met tien procent verbeteren. Het leegstandspercentage kon op de directe portefeuille onder de drie procent blijven. In 2003 werd het indirecte deel van de vastgoedportefeuille (in niet-beursgenoteerde beleggingsfondsen) uitgebreid tot twaalf procent.

Verbeteren van operationeel resultaat

Een prominent thema voor Delta Lloyd Groep de komende jaren is het structureel verbeteren van het operationeel resultaat. Het structureel omlaag brengen van kosten is een van de belangrijkste voorwaarden voor het realiseren van gezonde groei. Dat leidde in voorgaande jaren al tot een scherper kostenbewustzijn en de inzet van een programma van kostenbesparende maatregelen binnen de hele Groep. Inmiddels is de autonome kostenstijging binnen het bedrijf omgebogen tot een kostendaling. Verdere structurele kostendalingen zijn op korte termijn te verwachten. Daarbij wordt optimaal gebruik gemaakt van de synergie tussen de diverse bedrijfsonderdelen, door samen functies te ontwikkelen en te delen. Een goed voorbeeld daarvan is het inrichten van *Shared Service Centers* binnen het verzekeringsbedrijf, zoals het op 1 januari 2003 operationeel geworden gezamenlijke

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

Schade Service Centrum (SSC) van Delta Lloyd en OHRA. Het SSC neemt de *back office*-processen van de particuliere schadeverzekeringen van Delta Lloyd en OHRA over. Door zo de processen te standaardiseren wordt niet alleen het service-niveau verhoogd, maar worden ook de kosten drastisch gereduceerd. Door functie(uit)wisseling tussen de verschillende bedrijfsonderdelen, zeker in leidinggevende functies, stimuleert Delta Lloyd Groep dergelijke samenwerkingsverbanden nog eens extra.

Een nadrukkelijke focus op de kernactiviteiten van Delta Lloyd Groep draagt ook bij aan kostenbeheersing: niet-kernactiviteiten worden zoveel mogelijk uitbesteed. In november werd bijvoorbeeld een eerste stap gezet voor het uitbesteden van de facilitaire dienstverlening en de voorbereiding van de uitbesteding van de ICT-infrastructuur bevindt zich in een vergevorderd stadium. Met het uitbesteden van dergelijke niet-kernactiviteiten aan specialisten worden de continuïteit en innovatiekracht van deze activiteiten gewaarborgd. Ook het verminderen van het aantal externe krachten leidt tot een merkbare verlaging van het kostenniveau.

Naast kostenbeheersing dragen ook het nadrukkelijk inzetten op margeverbetering en het loslaten van niet-winstgevende producten bij aan een verbeterd operationeel resultaat.

De klant centraal

Zekerheden bieden aan de klant en het zo goed mogelijk vervullen van zijn behoeften vormen altijd het vertrekpunt in de bedrijfsvoering.

Grotere toegevoegde waarde aan intermediairs en daardoor aan klanten wordt geleverd met het in 2002 ingezette en in

2003 verder uitgewerkte distributiebeleid van Delta Lloyd Verzekeringen. Met dit distributiebeleid worden de relaties met het intermediair geoptimaliseerd: de organisatie wordt beter afgestemd op de specifieke behoeften van de verschillende intermediairs en hun klanten. Het intermediair wordt toegerust om de service aan klanten nog verder te verbeteren. Binnen Delta Lloyd Verzekeringen kent Verkoop nu een geïntegreerde aanpak, waarbij leven-, schade- en zorgspecialisten zijn samengebracht in één verkoopteam, dat zich geheel richt op één specifiek segment. Accountmanagers van de verschillende sectoren kunnen hun relaties daardoor geïntegreerd benaderen, waardoor efficiency en service verbetert. Ketenintegratie in de verzekeringsbranche levert ook een belangrijke bijdrage aan klanttevredenheid. Delta Lloyd heeft op dit gebied een voortrekkersrol, door zich – in goed overleg met het intermediair – in te spannen om te komen tot een voor alle partijen efficiënte afhandeling en vermindering van de administratie. Dit uit zich onder meer in de verdere uitbouw van internetactiviteiten. De functionaliteit van het eigen extranet Delta Lloyd Digitaal Domein (DDD) wordt steeds verder verbeterd, bijvoorbeeld door de mogelijkheid voor werkgevers om via het Werkgeversportaal de eigen pensioenadministratie bij Delta Lloyd in te zien en te muteren. In 2003 werd Meeting Point breed geïntroduceerd, een virtuele marktplaats die Delta Lloyd samen met andere verzekeraars heeft ontwikkeld. Meeting Point biedt assurantie-tussenpersonen de mogelijkheid om direct verzekeringsproducten af te sluiten en te beheren. Met internettechnologie worden administratieve processen tussen verzekeraars en assurantie-tussenpersonen versneld en gestandaardiseerd. De dienstverlening krijgt een belangrijke kwaliteitsimpuls

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

met dergelijke internetontwikkelingen: het biedt snelheid en controleerbaarheid van transacties, het gemak van direct elektronisch declaratieverkeer, de mogelijkheid om line producten af te nemen, snelle informatievoorziening, de mogelijkheid tot vergelijken van productaanbod en de mogelijkheid directe contacten met bestaande en potentiële klanten te onderhouden. Tweeduizend assurantietussenpersonen zijn via DDD aangesloten op Meeting Point. Het aantal aanvragen via Meeting Point is gestegen tot ruim duizend per maand.

In het najaar van 2003 is Pensioen Administratie Online geïntroduceerd, waarop honderdtwintig werkgevers zijn aangesloten. De mutaties aan collectieve pensioencontracten kunnen nu digitaal worden verwerkt. De Pensioen Administratie Online is zowel direct te benaderen als via het Delta Lloyd Werkgeversportaal.

Met Lancyr, een franchiseformule voor assurantietussenpersonen op het gebied van administratie en marketing, biedt Delta Lloyd het intermediair verdere ondersteuning. De organisatie verenigt een groep onafhankelijke adviseurs, die zich, door onder meer het voeren van een centrale administratie, optimaal kan concentreren op het adviseren van de consument. Het aantal deelnemers in Lancyr verdubbelde in 2003 naar veertig.

Een goed voorbeeld van klantgerichtheid is ook het OHRA InternetPensioen, een product dat werd ontwikkeld met de wensen van de klant als uitgangspunt. OHRA, die met dergelijke innovatieve en klantgerichte producten dé internetverzekeraar van Nederland wil worden, zag haar inspanningen in 2003 beloond met een sterke toename van het internetgebruik en met een grote sprong in gemeten klanttevredenheid.

Een ander voorbeeld van het centraal stellen van de klant is de wijze waarop Delta Lloyd Bank België haar klanten benadert. De bank levert zeer intensieve begeleiding van haar klanten bij het opbouwen van vermogen, onder meer met actieplannen en ondersteunende rekenmodules op internet.

Een prudent beleid voor alle stakeholders

Voor Delta Lloyd Groep vormt het vertrouwen van de klant de basis van financiële dienstverlening. De nadruk moet derhalve liggen op een structureel prudent beleid voor alle stakeholders. Het handhaven en verder verbeteren van solvabiliteit en dus het garanderen van financiële degelijkheid is voor klanten, aandeelhouders, medewerkers en leveranciers van groot belang. Het besef van deze verantwoordelijkheid heeft er ook in 2003 toe geleid dat er binnen Delta Lloyd Groep veel aandacht werd besteed aan de verankering in de organisatie van de in 2001 gedefinieerde kernwaarden. Deze waarden maken duidelijk waar het concern voor staat, geven richting aan het concernbeleid en zijn bepalend voor de bedrijfscultuur. Het beleid van Delta Lloyd Groep wordt op elk aspect getoetst aan de zeven kernwaarden en de daarbij voorkomende dilemma's worden op ieder niveau bespreekbaar gemaakt. Ook zijn de kernwaarden in 2003 onderdeel geworden van het formele beoordelingsproces van alle individuele medewerkers.

Integriteit en transparantie op alle terreinen, zowel voor klanten, eigen medewerkers, als de maatschappij in zijn geheel, vormen voor Delta Lloyd Groep een belangrijk basisprincipe. Het onderschrijven van en invulling geven aan door de branche opgestelde of wettelijk vastgelegde gedragscodes

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

is daarom voor Delta Lloyd Groep een vanzelfsprekende zaak. De voor 2004 aangekondigde Wet Financiële Dienstverlening ziet de Groep als een goede ontwikkeling; de wet beoogt onder andere transparantie richting klant te waarborgen en de kwaliteit en onafhankelijkheid van het advies verder te verbeteren. Ook de in deze wet neergelegde procedures rond klachtenafhandeling dragen bij aan de integriteit van de bedrijfsvoering. Delta Lloyd Groep erkent het belang van een goede afwikkeling van klachten. Het afgelopen jaar is daarom gestart vanuit het bestaande beleid bij de divisies te komen tot een uniforme aanpak voor de hele Groep, waarin onafhankelijke, interne afwegingen over de gegrondheid van een klacht worden gewaarborgd.

De verwachtingen van grotere transparantie in de markt komen eveneens tot uiting in toenemende activiteiten van toezichthouders. Delta Lloyd Groep juicht deze inspanningen toe omdat deze kunnen bijdragen aan het versterken van het vertrouwen in de bedrijfstak. Wel vraagt afstemming van taken om aandacht, zodat de eveneens toenemende, aan toezicht verbonden administratieve lasten voor de ondernemingen, beheersbaar blijven.

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft in 2003 extra aandacht gegeven aan de financiële dienstverlening. In juni werd in dat kader ook een bezoek gebracht aan Delta Lloyd Verzekeringen. Uiteraard heeft Delta Lloyd hier volledige medewerking aan verleend.

De commissie-Tabaksblat

Het enorme belang van het bieden van continuïteit en betrouwbaarheid voor al onze stakeholders werd in 2003 nogmaals onderstreept door de ernst van de maatschappelijke onrust rond het bedrijfsleven. Met het vizier gericht op resultaten op de korte termijn, een discutabel normbesef en het onvoldoende afwegen van de belangen van stakeholders heeft een deel van het bedrijfsleven aan maatschappelijk draagvlak verloren en is daarmee ook de speelruimte voor het gehele bedrijfsleven verkleind. Delta Lloyd Groep beschouwt de voorstellen van de commissie-Tabaksblat voor een code voor Corporate Governance, met als doel het ondernemingsbestuur in Nederland te verbeteren, daarom als relevant.

Hoewel Delta Lloyd Groep als niet-beursgenoteerde onderneming niet onder de code valt, is Delta Lloyd Groep van mening dat haar stakeholders gebaat zijn bij de door de commissie voorgestelde transparantie. Delta Lloyd Groep zal dan ook conform de uitgangspunten van de code-Tabaksblat verantwoording gaan afleggen. Met ingang van het verslagjaar 2004 zal de in- en externe verslaglegging hieraan zijn aangepast. In de loop van 2004 zal dat eveneens gelden voor de corporate website www.deltalloydgroep.com. Ook als institutionele belegger zal Delta Lloyd Groep de aanbevelingen van de commissie volgen. Aan enkele aspecten, zoals het stemrecht, kleven echter wel praktische bezwaren, zoals mogelijke conflicterende belangen in de rollen van institutionele belegger versus verzekeraar. Hier is naar de mening van Delta Lloyd Groep een verfijning op zijn plaats, die in het stembeleid van de Groep verwerkt zal worden. Overigens ziet Delta Lloyd Groep nog steeds de grote toe-

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

gevoegde waarde van het in de Nederlandse wet verankerde structuurregime. Deze biedt volgens Delta Lloyd Groep de beste garantie dat alle betrokken groeperingen – ook zij die de belangen van anderen dan de aandeelhouders vertegenwoordigen – invloed kunnen houden op het bestuur van de onderneming.

IFRS; gefaseerde invoering van internationale accounting standaarden

Een snelle invoering van de International Financial Reporting Standards (IFRS), de per 2005 verplichte standaard voor het opstellen van de jaarrekening, zal verder bijdragen aan transparantie van de bedrijfsvoering. Delta Lloyd Groep onderschrijft het grote belang van eenduidige methoden voor het berekenen van resultaat en vermogen, waarmee de prestaties van bedrijven beter vergelijkbaar en meer inzichtelijk worden. Onzekerheid omtrent de richtlijnen voor verzekeringscontracten maakt het moeilijk om de impact op Delta Lloyd volledig te kwantificeren.

De invloed op de verantwoordingsinformatie is significant. Delta Lloyd heeft een groepsbreed implementatieproject opgezet en in alle geledingen van de organisatie wordt aan de invoering van IFRS gewerkt.

Delta Lloyd Groep is voornemens over 2005 te rapporteren op basis van IFRS met vergelijkende cijfers over 2004.

Sociaal en maatschappelijk betrokken

Delta Lloyd Groep kiest ervoor een sociaal en maatschappelijk betrokken financieel dienstverlener te zijn, die een duidelijke bijdrage levert aan de ontwikkeling en de welvaart van de samenleving.

Om die reden is het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen het afgelopen jaar hoog op de agenda gezet. Er is een discussie gaande over verdere vormgeving van dit onderwerp in een speciale werkgroep van Raad van Bestuur, staf- en divisiedirecteuren. Om de gedachten en discussies te stimuleren werd het essay ‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’ gepubliceerd, waarin het onderwerp in kaart wordt gebracht. Hoewel de uitgangspunten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen al langer op allerlei terreinen in de praktijk worden gebracht, zal er de komende periode worden gewerkt aan een coherent en transparant beleid op dit gebied.

Delta Lloyd Groep zorgt voor een duidelijke vastlegging van haar sociaal en maatschappelijk beleid. Deze is om praktische redenen geïntegreerd in de rapportage van aandeelhouder Aviva plc, op haar website www.aviva.com/responsibility. Deze rapportage is geaudit door PricewaterhouseCoopers UK.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid begint voor Delta Lloyd Groep dicht bij huis. Zo beschouwt de Groep het als een vanzelfsprekendheid dat er oplossingen worden gezocht voor gaten die de overheid achterlaat door de afbouw van de sociale zekerheid. In dat licht moeten initiatieven als het geven van wachtlijstgaranties, waarbij verzekerden de garantie wordt geboden van een zo spoedig mogelijke behandeling, of het aanbod op het gebied van verzuimmanagement en reïntegratie worden gezien. Maatschappelijke betrokkenheid blijkt ook uit de wijze waarop de kernwaarden zijn geïntegreerd in het personeelsbeleid. Bijvoorbeeld in het beoordelingsbeleid, waarbinnen het naleven van en invulling geven aan kernwaarden een vaste

verslag van de Raad van Bestuur

2003 – succesvol werken aan winstgevendheid

plaats heeft gekregen, in de mogelijkheden die medewerkers worden geboden voor ontwikkeling, in de zorgvuldigheid waarmee een Sociaal Plan is opgesteld voor werknemers die te maken krijgen met uitbesteding van niet-kernactiviteiten en in de oprichting van een vertrouwenspersoonennetwerk. Een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid is het streven naar diversiteit, waarvoor al een aantal jaren actief beleid wordt gevoerd. Uitgangspunt van dit beleid is om alle medewerkers, mannen en vrouwen, los van hun achtergrond, religie of afkomst, op authentieke wijze te laten samenwerken en dezelfde kansen te bieden, wat in de visie van Delta Lloyd Groep uiteindelijk leidt tot een beter bedrijfsresultaat.

De ontwikkelingen in het personeelsbestand laten zien dat de aanpak resultaat heeft. Dit vertaalt zich niet alleen in cijfermatige voortgang, zoals de stijging in drie jaar van nul procent naar elf procent vrouwelijke directeuren, maar ook in kwalitatieve verbeteringen: bewustwording, herkenning en erkenning. Was het beleid de afgelopen jaren vooral gericht op het instromen en doorstromen van vrouwen, in 2004 zal het beleid worden verbreed, met speciale aandacht voor allochtonen en ouderen.

Het donatie- en sponsoringbeleid van de Groep richt zich steeds nadrukkelijker op maatschappelijk georiënteerde projecten. Enkele voorbeelden hiervan zijn Sterrekind, Valid Express en Simavi. Ook worden Delta Lloyd medewerkers gestimuleerd om door middel van vrijwilligerswerk een eigen invulling aan maatschappelijke betrokkenheid te geven, eventueel ondersteund door het Delta Lloyd Personeelsdonatiefonds.

Stichting Nuts Ohra

De aan Delta Lloyd Groep gelieerde Stichting Nuts Ohra is een zogeheten 'goede doelen'-fonds en bezit een belang in Delta Lloyd dat voortvloeit uit de fusie tussen Delta Lloyd en NUTS OHRA. Uit dit vermogen genereert de Stichting jaarlijks inkomsten, die zij onder meer inzet voor de financiering van projecten in de gezondheidszorg. Voorbeelden daarvan zijn een onderzoek naar kanker, een psychotraumacentrum voor kinderen en een speciale boodschappenbegeleidingsdienst voor ouderen.

corporate governance en risk management

Corporate Governance

Het onderwerp Corporate Governance, het verantwoord en controleerbaar besturen van de onderneming, krijgt veel aandacht van bestuur, commissarissen en toezichthouders. Ernstige calamiteiten, zoals boekhoudschandalen bij grote internationale ondernemingen, onderstreepten het afgelopen jaar de noodzaak van een sluitende interne beheersing. Uiteraard volgt Delta Lloyd Groep alert en kritisch de ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de bestaande Corporate Governance-structuur van de Groep als structuurvennootschap. Deze betreffen onder meer de mogelijke gevolgen van regelgeving rond het toezicht op financiële conglomeraten en de afstemming met Corporate Governance-regimes van dochterondernemingen in het buitenland en van de Engelse aandeelhouder Aviva plc. Ook wordt de discussie omtrent het structuurregime nauwlettend gevolgd.

Delta Lloyd Groep wil zich voorzover mogelijk conformeren aan de aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat. In 2003 is een onderzoek gestart naar de mate en wijze van implementatie in de organisatie; in 2004 zal de code-Tabaksblat als leidraad worden gehanteerd. De Raad van Commissarissen handelt verder overeenkomstig de aanbevelingen van de commissie-Peters (1997) en in de geest van de aanbevelingen van internationale commissies zoals Turnbull.

Een belangrijke basis voor goede Corporate Governance is een duidelijke strategie met heldere beleidskaders en duidelijke verantwoordelijkheidsafbakening. In 2003 heeft Delta Lloyd Groep belangrijke stappen gezet in het concretiseren van het beleidskader. In de Governance-structuur is het afgelopen jaar extra aandacht besteed aan de

inpassing van de joint venture ABN AMRO Verzekeringen en aan de ICT-Governance.

Delta Lloyd Groep heeft als structuurvennootschap een Corporate Governance-structuur waarbij de belangrijkste bevoegdheden zijn neergelegd bij een onafhankelijke Raad van Commissarissen. De verhouding tussen het bestuur en de aandeelhouders is goed, waarbij de positie van Delta Lloyd als een belangrijk onderdeel van Aviva plc tot uitdrukking komt.

De ontwikkelingen vanuit diverse toezichtorganen zoals de Pensioen- & Verzekeringkamer / De Nederlandsche Bank (PVK/DNB), de Autoriteit Financiële Markten (AFM), College Toezicht Zorgverzekeringen (CTZ) en College Bescherming Persoonsgegevens (CBP) in Nederland, of daarbuiten zoals de Financial Services Authority (FSA), worden nauwlettend gevolgd en leiden waar nodig tot bijstelling.

In de periodieke bijeenkomsten van het Audit Committee van de Raad van Commissarissen worden naast vaste onderwerpen ook diverse aspecten van de bedrijfsvoering meer diepgaand behandeld. Vertegenwoordigers van de Raad van Bestuur, interne en externe auditors, Group Actuarial Services en Group Finance & Control zijn daarbij uitgenodigd over planning en uitkomsten van onderzoeken en financiële resultaten te rapporteren.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het interne beheersingssysteem van Delta Lloyd Groep, in het bijzonder voor de strategie en langetermijnplanning. Alle belangrijke beslissingen, waar nodig met toestemming van de Raad van

Corporate Governance

Commissarissen, neemt de Raad van Bestuur in overleg met het verantwoordelijke management van de onderneming en de centrale en decentrale ondernemingsraden.

De meer tactische en operationele planning (drie jaar voortschrijdend) en realisatie van de kortetermijnbedrijfsdoelen is de eerste verantwoordelijkheid van het management van de divisies en ondersteunende bedrijfsonderdelen. De Raad van Bestuur heeft via een vastgesteld besturingsmodel, formulering van performance-criteria en goedkeuring van de bedrijfsplannen een richtinggevende verantwoordelijkheid.

De Raad van Bestuur bewaakt de voortgang van de realisatie ten opzichte van de vastgestelde plannen. Daarbij krijgt de Raad van Bestuur ondersteuning van Group Finance & Control voor het beoordelen van het plannings- en rapportageproces. Group Audit & Consultancy levert door onpartijdige beoordeling van bedrijfsprocessen, systemen en veranderingsprojecten extra zekerheid over de interne beheersing. Daarnaast zorgen centrale taken onder meer voor coördinatie op het terrein van ICT-infrastructuur en services, *Human Resource Management*, juridische, fiscale en actuariële zaken, communicatie, *facilities*, inkoop, beveiliging, *compliance* (naleving van wet- en regelgeving) en fraudebeheersing.

Uiteraard vormen externe toezichthouders, overleg in de bedrijfstak, stakeholders en niet in de laatste plaats klanten een krachtige aanvullende bijdrage aan het maatschappelijk verantwoord en succesvol besturen van de Delta Lloyd Groep, aan het toezicht daarop en aan het afleggen van verantwoording daarover.

Risk management

Het grote belang van zorgvuldig *risk management* staat steeds meer op de voorgrond binnen de organisatie. Het beheersen van risico's is voor een financiële dienstverlener kernzaak, omdat daarmee kan worden gewaarborgd dat ook op langere termijn aan de verplichtingen jegens klanten kan worden voldaan. Delta Lloyd Groep doet er alles aan om *risk management* permanent onder de aandacht te brengen binnen alle divisies, onder andere door het onderdeel te maken van de interne kwartaalverslaglegging. Alle divisies leveren een *risk report*, waarin de risico's zijn geclassificeerd naar hun impact op de bedrijfsvoering, de kans van optreden en de kwaliteit van interne beheersing. Elk kwartaal volgt een actualisering en actieplannen voor verbeteringen worden zorgvuldig bewaakt.

In 2003 is onder meer bijzondere aandacht besteed aan de beheersing van de risico's verbonden aan de voorgenomen uitbesteding van de ICT-infrastructuur, invoering van de International Financial Reporting Standards, kostenbeheersing, solvabiliteit en de rendementsontwikkeling van producten, in het bijzonder van producten met een gegarandeerd rendement en direct ingaande lijfrenten. Maatregelen worden steeds sneller gerealiseerd, hetgeen tot uitdrukking komt in een forse verbetering van het operationeel resultaat. Het opzetten, implementeren en testen van integrale bedrijfscontinuïteitsplannen zal naar verwachting in 2004 zijn afgerond.

Naast de grotere directe betrokkenheid van het lijnmanagement beschikt Delta Lloyd Groep over een aantal *risk managers, compliance officers, security officers* en fraude-

coördinatoren, die hun kennis en ervaring delen en het management ondersteunen bij een doeltreffende interne beheersing. In toenemende mate zorgen zij voor verdere verdieping en onderbouwing van risicobeoordelingen en voor versterking van de beheersingsmaatregelen.

De toezichthouders hebben hun eigen *risk management*-systeem, waarmee onder toezicht staande vergunninghouders worden beoordeeld op grond van de kwaliteit van hun *risk management*. In de toekomst zal niet alleen de mate van toezicht maar ook de vereiste solvabiliteit steeds meer afhangen van de kwaliteit en transparantie van de interne beheersing. De aanpak van Delta Lloyd Groep sluit aan bij deze ontwikkeling.

Delta Lloyd Groep en haar medewerkers

Een ondernemend arbeidsklimaat

Voor het kunnen realiseren van de ambities van Delta Lloyd Groep zijn goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers essentieel. De Groep wil dan ook een inspirerende werkomgeving bieden, waarin medewerkers alle kansen krijgen om te groeien en door te stromen. Gestreefd wordt naar een ondernemend arbeidsklimaat, dat medewerkers motiveert om snel en vaardig te reageren op ontwikkelingen in de markt, nieuwe ideeën te presenteren, verantwoordelijkheid te dragen en betrokkenheid te voelen en te tonen. Het management speelt daarbij een cruciale rol, met name door voorbeeldgedrag en het neerzetten van een cultuur van inspirerend leiderschap.

Ontwikkelingen 2003

• **Ontwikkeling**

Op het gebied van ontwikkeling werd in 2003 een nieuw algemeen managementprofiel ingevoerd. In het verlengde daarvan ligt een aantal *development* programma's: het Professional Development programma, het Management Development programma en het Executive Development programma. Op 1 september werd bovendien een nieuw Management Traineeship voor jonge academici geïntroduceerd.

• **Diversiteit**

Delta Lloyd Groep erkent het belang van divers samengestelde teams. Was het diversiteitsbeleid tot nu toe vooral gericht op het laten doorstromen van meer vrouwen naar het hoger management, het komend jaar wordt het uitgebreid naar alle lagen van de organisatie. Bovendien zal het beleid

ook nadrukkelijker zijn gericht op de inzet van allochtonen, ouderen en gehandicapten.

• **Concern-CAO**

Op 30 maart 2003 werd overeenstemming bereikt over één CAO voor de gehele Delta Lloyd Groep in Nederland. Deze geharmoniseerde CAO voor alle medewerkers in Nederland vervangt die van de verschillende bedrijfsonderdelen. De CAO geldt met terugwerkende kracht van 1 januari 2003 tot 1 juni 2004. Als onderdeel van de concern-CAO is met de vakorganisaties ook een concern-Sociaal Plan overeengekomen. De looptijd daarvan is gelijk aan die van de concern-CAO. Het Sociaal Plan is bedoeld om de eventuele nadelige gevolgen van organisatiewijzigingen voor medewerkers te voorkomen, weg te nemen of te verminderen.

• **Harmonisatie**

Delta Lloyd Groep boekte het afgelopen jaar veel resultaten bij het harmoniseren van de verschillende HRM-systemen en -regelingen die binnen de Groep in gebruik waren. Zo werd de personeels- en salarisadministratie volledig geïntegreerd en konden de medewerkers afkomstig van ABN AMRO Verzekeringen naar deze administratie worden overgebracht. De reiskostenregeling en het arbo-beleid werden voor de hele Groep geüniformeerd.

• **Beoordelingssysteem**

In juli 2003 introduceerde Delta Lloyd Groep een nieuw beoordelingssysteem voor de hele organisatie. Naast het beoordelen van prestaties beoogt het systeem de ontwikkeling en doorstroom van medewerkers te bevorderen.

Delta Lloyd Groep en haar medewerkers

Een ondernemend arbeidsklimaat

Bovendien zorgt het ervoor dat de kernwaarden van Delta Lloyd Groep levend blijven binnen de bedrijfscultuur en biedt het de organisatie inzicht in het potentieel van haar medewerkers.

- **PALET**

Met PALET beschikt de Delta Lloyd Groep sinds het afgelopen jaar over een flexibel keuzesysteem voor arbeidsvoorwaarden. In dit keuzesysteem kan een medewerker de voor hem of haar geldende arbeidsvoorwaarden geheel of gedeeltelijk aanwenden voor andere, daarvoor in de plaats geldende arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld extra verlof in ruil voor salaris, of PC-privé uit overuren).

AANTAL MEDEWERKERS OP FULLTIMEBASIS PER 31 DECEMBER

	2003	2002
Delta Lloyd Verzekeringen	2.141	2.220
OHRA Verzekeringen	901	988
ABN AMRO Verzekeringen	528	-
Delta Lloyd Bankengroep	1.218	1.223
Delta Lloyd Deutschland	863	924
Delta Lloyd Groep en overig	399	558
Delta Lloyd Life België	294	378
ENNIA Caribe	170	173
	6.514	6.464

De totale personeelsomvang steeg in 2003 fractioneel tot 6.514. Deze stijging is het gevolg van de consolidatie van ABN AMRO Verzekeringen. Exclusief deze consolidatie daalde het aantal medewerkers van de Groep met zeven procent.

sponsoring en donaties

Investeren in de samenleving

In 2003 werd door Delta Lloyd Groep in totaliteit € 1,6 miljoen besteed aan sponsoring en donaties.

Enkele belangrijke sponsorprojecten en donaties van Delta Lloyd Groep zijn:

Sterrekind

De Stichting Sterrekind houdt zich bezig met het welzijn van kinderen die lange tijd in een zorginstelling doorbrengen. Voor hen heeft Stichting Sterrekind de Sterrewereld ontwikkeld. De Sterrewereld is een spannende, virtuele wereld, waarin deze kinderen veel kunnen doen waar hun ziekte hen in het echte leven bij in de weg zit: spelen, leren en in woord en beeld communiceren met familie, vriendjes en andere zieke kinderen. Sterrekind wil zo de kwaliteit van het leven van zieke kinderen verbeteren. Om dit te bereiken heeft Sterrekind een netwerk met vele zorginstellingen opgezet. Delta Lloyd sponsort duizend abonnementen.

Cultuur in Amsterdam

Delta Lloyd Groep heeft haar basis in Amsterdam. Dit uit zich in ondersteuning van diverse culturele en maatschappelijke organisaties in de Amsterdamse regio, waaronder de dierentuin Artis, theater Carré, het Stedelijk Museum, het Amsterdams Historisch Museum, het Scheepvaartmuseum en het Nederlands Philharmonisch Orkest.

Valid Express

De koeriersservice Valid Express heeft alleen chronisch zieken en gehandicapten in dienst. Delta Lloyd Groep levert met de ondersteuning en inschakeling van Valid Express een

bijdrage aan het creëren van gelijke kansen en financiële onafhankelijkheid voor mindervaliden.

Simavi

Met hulp van Delta Lloyd Groep heeft Simavi, een organisatie voor ontwikkelingshulp, verschillende waterprojecten kunnen realiseren in onder andere India. Simavi richt zich vooral op het opzetten van een goede watertoevoer en sanitaire voorzieningen, het terugdringen van blindheid, de organisatie van basisvoorzieningen op medisch gebied en medische educatie ter plekke.

Rhythm & Blues

De politie in Amsterdam West heeft het project Rhythm & Blues, ook wel Resocialisatie & Begeleiding, opgezet. Onder begeleiding van de politie wordt criminele jongeren met dit project weer een kans geboden. Delta Lloyd Groep ondersteunt dit project sinds 2002 als hoofdsponsor gedurende drie jaar.

Mini-Ondernemingen

De Stichting Mini-Ondernemingen Nederland stelt studenten in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs in staat een managementteam te vormen en zelf een onderneming te runnen. Doel is een brug te slaan tussen de theorie en de praktijk van het ondernemerschap. Delta Lloyd treedt op als een van de sponsors en levert daarnaast een aantal Delta Lloyd-managers als mentoren. Ook voeren Delta Lloyd-managers in het kader van hun persoonlijke ontwikkeling praktijkopdrachten uit voor de Stichting Mini-Ondernemingen.

Investeren in de samenleving

Watersportverbond

Delta Lloyd is sinds februari 2003 *official partner* van het Koninklijk Nederlands Watersport Verbond. In het kader van de samenwerking zullen Delta Lloyd en het Watersportverbond samen acties opzetten om hun klanten en relaties met elkaars organisaties te laten kennismaken. Bovendien ontvangt de Nederlandse zeilkernploeg een ondersteuning in haar traject naar de Olympische Spelen van Athene in 2004.

Vlaamse Tennis Vereniging

Delta Lloyd Bank België en Delta Lloyd Life België hebben de uiterst succesvolle samenwerking met de Vlaamse Tennis Vereniging voor negen jaar verlengd. Dit *partnership* vormt de basis voor een uitgebreid communicatieproject rond de tennissport. Delta Lloyd Groep is hierdoor in België de toonaangevende sponsor in tennis.

Bozar

Bozar (het Paleis voor Schone Kunsten in Brussel) is een belangrijk kunstcentrum in België. Door middel van een structureel *partnership* wil Delta Lloyd Bank met name concerten ondersteunen en ook een publiek bereiken dat zich herkent in de waarden van de Bank.

Notinsel

In Duitsland draagt Delta Lloyd Groep onder meer bij aan het vergroten van de veiligheid voor schoolgaande kinderen. In steden waar Delta Lloyd wordt vertegenwoordigd door assurantietussenpersonen, werden zogeheten 'Notinseln' gerealiseerd: punten waar kinderen veilig kunnen oversteken op weg naar school.

divisies

Delta Lloyd Verzekeringen

Delta Lloyd Verzekeringen is de grootste divisie van de Groep met als kernactiviteiten leven-, schade- en zorgverzekeringen in Nederland. Ook Lancyr, een administratie- en marketingformule voor assurantietussenpersonen op franchisebasis, maakt deel uit van deze divisie. Kenmerkend voor Delta Lloyd is de exclusieve samenwerking met onafhankelijke en professionele assurantieadviseurs. Individuele vrijheid en flexibiliteit vormen het uitgangspunt bij productinnovatie. Delta Lloyd speelt daarmee in op maatschappelijke ontwikkelingen en de steeds wisselende behoeften van zowel zakelijke als particuliere klanten.

DELTA LLOYD VERZEKERINGEN

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	2.337,2	2.557,0
- Opbrengst beleggingen	1.142,0	951,3
Omzet	3.479,2	3.508,3
Operationeel resultaat	305,0	209,0
Resultaat vóór belastingen	243,7	148,0
Eigen vermogen per 31 december	1.773,2	1.378,1
Aantal medewerkers per 31 december	2.141	2.220

Het resultaat vóór belastingen van Delta Lloyd Verzekeringen nam fors toe tot € 244 miljoen (+ 65%). Dit valt met name toe te schrijven aan verbetering van de beleggingsresultaten en een aanzienlijke inspanning tot kostenreductie en margeverbetering. Het totale bruto premie-inkomen kwam negen procent lager uit op € 2,3 miljard. Deze verlaging was geheel te verklaren door een lager premie-inkomen bij Leven, die onder andere bewust gekozen heeft voor een

grotere terughoudendheid op de markt van niet-renderende direct ingaande lijfrenten. Vooral Schade liet een mooie verbetering van het premie-inkomen zien. Het premie-inkomen van Zorg nam in een moeilijke markt licht toe.

Het resultaat van de verzekeringsactiviteiten was in 2003 uitstekend, met name bij de schade- en levensverzekeringsactiviteiten. Het resultaat op ziektekostenverzekeringen viel enigszins tegen. Delta Lloyd Verzekeringen speelde het afgelopen jaar op verschillende manieren in op actuele ontwikkelingen. Dat gebeurde onder meer door het benutten van synergievoordelen binnen de Groep en de introductie van innovatieve verzekeringsproducten. De al eerder ingezette kostenreductie werd in het afgelopen jaar verder aangescherpt. Maatregelen gericht op kostenverlaging en margeverbetering werden met succes doorgezet en leidden tot een structurele winstverbetering.

In 2003 werd het nieuwe distributiebeleid van Delta Lloyd Verzekeringen afgerond, waardoor de dienstverlening naar het intermediair verbeterde. De ketenintegratie kon verder worden ingevuld dankzij de forse groei van Meeting Point, een gezamenlijk initiatief van Delta Lloyd, AMEV/Stad Rotterdam en Hooge Huys, waarbij tussenpersonen worden aangesloten op de *back office*-systemen van de participerende verzekeringsmaatschappijen. Inmiddels zijn zo'n tweeduizend tussenpersonen aangesloten op Meeting Point.

divisies

Delta Lloyd Verzekeringen

Delta Lloyd Leven

Delta Lloyd Leven liet in 2003 een grote stijging van het resultaat zien. De belangrijkste oorzaken hiervoor waren de hogere beleggingsopbrengsten, lagere kosten en het verminderen van niet-renderende omzet. Het bruto premie-inkomen daalde door een grotere terughoudendheid op de markt van direct ingaande lijfrenten en de afkoop van een groot contract. De belangrijkste ontwikkelingen binnen Delta Lloyd Leven hadden in 2003 betrekking op serviceverbetering, systeem-integratie en efficiencyverbeteringen. Met name op het gebied van processen, systemen en de *back office* zijn belangrijke stappen voorwaarts gezet, onder meer door het verder uitbouwen van een nieuw ICT-platform. Zo is het nieuwe offertesysteem voor levenproducten nu on line door tussenpersonen te gebruiken. Door de realisatie van een Werkgeversportaal hebben werkgevers nu on line toegang tot de administratie van hun collectieve pensioencontract. De aandacht van Delta Lloyd Leven blijft in 2004 gericht op de pensioenmarkt, zowel individueel als collectief. In die pensioenmarkt werd meer dan de helft van de omzet behaald. Het afgelopen jaar is de organisatie van Leven gewijzigd en versterkt om op die manier de pensioenmarkt nog beter te kunnen bedienen. Bestaande producten werden verder aangescherpt en nieuwe, concurrerende producten werden op de markt gebracht. Het in 2002 geïntroduceerde Persoonlijk Pensioen Plan is in 2003 uiterst succesvol gebleken. In 2004 zal deze pensioenlijn verder ontwikkeld worden.

Op de zakelijke markt is Delta Lloyd Leven een belangrijke speler in pensioenbeheer voor bedrijven en instellingen.

In de komende jaren zullen verdere stappen gezet worden voor een separate dienstverlening aan pensioenfondsen.

DELTA LLOYD LEVEN

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	1.253,1	1.545,0
- Opbrengst beleggingen	1.038,7	741,0
Omzet	2.291,8	2.286,0
Resultaat vóór belastingen	202,0	147,8
Eigen vermogen per 31 december	1.484,4	1.069,2
Aantal medewerkers per 31 december	511	606
Toelichting bruto premie		
Individueel	444,2	735,1
Collectief	808,9	809,9
Totaal bruto premie	1.253,1	1.545,0

divisies

Delta Lloyd Verzekeringen

Delta Lloyd Schade

De resultaten van Delta Lloyd Schade waren in 2003 goed. Naast de stijging ten opzichte van vorig jaar is ook sprake van kwaliteitsverbetering van het resultaat door een betere premie/schaderatio. Toch zag Delta Lloyd Schade zich in 2003 geconfronteerd met een aantal negatieve ontwikkelingen, zoals de toenemende risico's. Dit werd onder meer veroorzaakt door de terroristische dreiging, het toegenomen claimedrag en een stijging van aansprakelijkheidsrisico's, zoals werkgeversaansprakelijkheid.

De strategie van Schade blijft in 2004 onverminderd gericht op het bedienen van zowel de zakelijke als de particuliere markt. Speerpunten in het beleid voor particuliere schadeverzekeringen zijn ketenintegratie, *single back offices* en optimalisatie van het volmachtbeheer. Daarnaast wil Schade zich in de zakelijke markt nadrukkelijker profileren als expertisecentrum voor verzekeringstechnische kennis.

Voor de particuliere markt ontwikkelde Delta Lloyd Schade samen met OHRA geharmoniseerde '*commodity*' schadeverzekeringsproducten. Het betreft gestandaardiseerde marktconforme producten, die vanwege de lagere afhandelingskosten tegen een scherp concurrerend tarief verkocht kunnen worden. Het in 2002 geïntroduceerde autoprodukt slaat zeer goed aan in de markt. In navolging van dit succes is eind 2003 ook een nieuw geharmoniseerd woonproduct gelanceerd.

Op 1 januari 2003 ging het Schade Service Centrum van start, waardoor alle particuliere schadeverzekeringsprocessen voor Delta Lloyd en OHRA nu op één locatie worden uitgevoerd.

Op deze datum werd ook de Verzuim Management Centrale van Delta Lloyd in gebruik genomen, een onderdeel dat ondersteuning biedt bij de reïntegratie van zieke werknemers.

DELTA LLOYD SCHADE

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	686,2	636,1
- Opbrengst beleggingen	77,9	73,7
Omzet	764,1	709,8
Resultaat vóór belastingen	45,6	14,1
Eigen vermogen per 31 december	258,5	190,1
Aantal medewerkers per 31 december	630	690

divisies

Delta Lloyd Verzekeringen

Delta Lloyd Zorg

Binnen de zorgactiviteiten van Delta Lloyd Verzekeringen was sprake van een verslechtering van het resultaat. In 2003 werd een gering verlies gemaakt. Dit werd met name veroorzaakt door hogere schadelasten door onder andere het inkorten van wachtlijsten voor medische behandeling. Voor zorgverzekeraars wordt de inkoop van zorg steeds belangrijker. Grote zorgverzekeraars gaan in toenemende mate de markt bepalen door het afsluiten van scherpe inkoopovereenkomsten. Slagkracht en volume worden daardoor steeds bepalender in de zorgmarkt.

Delta Lloyd Zorg heeft zich in 2003 vooral toegelegd op consolidatie in de individuele ziektekostenmarkt en haar focus daarnaast nadrukkelijk gericht op de bedrijvenmarkt waar collectieve contracten worden gesloten. Het afgelopen jaar bleek dat met name zorg- en inkomensverzekeringen een steeds belangrijkere toegang vormen tot werkgever en personeel. Delta Lloyd Verzekeringen profiteert zo van haar brede verzekeringsaanbod ten opzichte van verzekeraars die uitsluitend zorgproducten sluiten.

Behoud van klanten en uitbouw door middel van verdere verkoop op bestaande verzekeringen zijn belangrijke speerpunten voor het komende jaar. Voor de zakelijke markt is de gecombineerde collectieve verzekering (ziekenfonds en ziektekosten) een belangrijke basis om te voldoen aan de wensen van de markt.

DELTA LLOYD ZORG

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	397,9	375,8
- Opbrengst beleggingen	19,1	19,5
Omzet	417,0	395,3
Resultaat vóór belastingen	-5,7	3,0
Eigen vermogen per 31 december	117,6	104,6
Aantal medewerkers per 31 december	318	344

OHRA Verzekeringen

OHRA is van huis uit *direct writer* en richt zich binnen Delta Lloyd Groep op de particuliere en zakelijke markt. De divisie bestaat uit OHRA Leven, OHRA Schade, OHRA Zorg & Inkomen en het Nationaal Spaarfonds. De kracht van OHRA ligt in het inspelen op de wens van consumenten en bedrijven tot snelle dienstverlening, zowel bij de acceptatie als in het gebruik van internet. De meeste verzekeringen en financiële diensten zijn 24 uur per dag direct af te sluiten, per post, telefoon of internet (www.ohra.nl).

OHRA VERZEKERINGEN

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	819,0	752,0
- Opbrengst beleggingen	165,3	-23,8
Omzet	984,3	728,2
Operationeel resultaat	53,0	28,0
Resultaat vóór belastingen	49,1	22,2
Eigen vermogen per 31 december	255,1	223,5
Aantal medewerkers per 31 december	901	988

Het resultaat vóór belastingen van OHRA is in 2003 sterk verbeterd en kwam uiteindelijk 121 procent hoger uit op ruim € 49 miljoen. Het premie-inkomen maakte ook een duidelijke stijging tot € 819 miljoen. Schade toonde een bijzonder goede verbetering van de technische resultaten. Ook Leven deed het erg goed met een premiestijging van veertien procent tot € 281 miljoen. Het premie-inkomen bij Zorg toonde een duidelijke groei tot € 441 miljoen.

Het jaar 2003 werd voor OHRA afgesloten met een bijzonder goed resultaat. Daaraan heeft zeker bijgedragen dat de koers van OHRA Verzekeringen in 2003 was gericht op *operational excellence*, met als resultaat een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening. Het Nationaal Spaarfonds heeft met een winstgroei van tien procent bijgedragen aan het resultaat. De ingeslagen weg zal in 2004 worden voortgezet en aangevuld met een klantinteractieprogramma. Dit biedt medewerkers snel inzage in het gedrag en de wensen van klanten, zodat zij pro-actief op eventuele behoeften van klanten kunnen inspelen. Hiervoor zal worden geïnvesteerd in infrastructuur, software en trainingen.

Als *direct writer* wil OHRA zijn klanten de middelen bieden om zelfstandig een juiste productkeuze te maken. Papier, telefoon en internet gelden daarbij als informatiekanalen die elkaar aanvullen en versterken.

divisies

OHRA Verzekeringen

OHRA Leven & Pensioenen

OHRA Leven & Pensioenen heeft over 2003 een belangrijke volumestijging laten zien. Dit is voornamelijk toe te schrijven aan de zeer gestegen verkoop van direct ingaande lijfrenten, die door lage kosten per polis met positief resultaat in de markt konden worden gezet. De *new business* (NAPD) nam in 2003 aanzienlijk toe tot € 25 miljoen.

Intern werd aandacht besteed aan het verder stroomlijnen van de organisatie waardoor het onderscheid naar individuele en collectieve contracten is komen te vervallen.

Begin 2003 introduceerde OHRA Leven & Pensioenen het InternetPensioen, een collectief pensioenproduct waarmee zowel werkgever als werknemer via internet hun pensioenregeling kunnen inzien en wijzigen.

OHRA LEVEN & PENSIOENEN

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	280,9	245,9
- Opbrengst beleggingen	147,7	-59,7
Omzet	428,6	186,2
Resultaat vóór belastingen	23,3	18,0
Eigen vermogen per 31 december	171,2	154,2
Aantal medewerkers per 31 december	293	337
Toelichting bruto premie		
Individueel	280,6	245,9
Collectief	0,3	-
Totaal bruto premie	280,9	245,9

divisies

OHRA Verzekeringen

OHRA Schade

Het resultaat van OHRA Schade was in 2003 uitstekend te noemen. Dit werd bereikt door schadelastbeheersing, een adequaat acceptatiebeleid en verlaging van de kosten. Sinds 1 januari 2003 is het gezamenlijke Schade Service Centrum van Delta Lloyd en OHRA operationeel. Tegelijkertijd besteden beide organisaties veel aandacht aan het benutten van synergievoordelen in werkprocessen en productiviteit.

Met het converteren van de rechtsbijstandverzekeringen heeft OHRA Schade een volgende stap gezet in de harmonisatie van zijn producten met Delta Lloyd. Het rechtsbijstandproduct bestaat nu uit twee modules, Verkeer & Consument, en Wonen & Inkomen. De module rechtsbijstand op de auto-verzekering was vorig jaar al geharmoniseerd.

Door de goede verkoopresultaten en een beperkt aantal royementen kwam de 'standpremie' van de portefeuille van OHRA Schade onlangs boven de € 100 miljoen.

Ter vergelijking: de standpremie op 1 januari 2002 was € 82,7 miljoen, op 1 januari 2003 was dit € 91,4 miljoen.

OHRA SCHADE

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	97,0	87,0
- Opbrengst beleggingen	4,7	8,1
Omzet	101,7	95,1
Resultaat vóór belastingen	24,2	3,8
Eigen vermogen per 31 december	51,2	34,3
Aantal medewerkers per 31 december	125	124

divisies

OHRA Verzekeringen

OHRA Zorg & Inkomen

OHRA Zorg & Inkomen heeft het jaar 2003 met een beduidend beter resultaat afgesloten dan verwacht door een goed schade-lastmanagement en een verbetering van de kostenratio. Ook de stijging van resultaat vóór belastingen van 26 procent is positief te noemen, ondanks de moeilijke economische tijden. De individuele portefeuille liet een hogere instroom en een beduidend lagere uitstroom zien, een direct gevolg van de focus op *operational excellence*. In een recent klanttevredenheidsonderzoek steeg Zorg van een score van 7,2 in 2002 naar 7,7 in 2003.

De sectoren Zorg & Inkomen zijn per 1 september 2003 geïntegreerd. Reden voor de samenvoeging is dat steeds meer bedrijven behoefte hebben aan een combinatie van een zorgcontract en een inkomen- en verzuimcontract, om op die manier de toenemende verzuimkosten te kunnen beheersen. Bovendien geven de collectieve relaties de voorkeur aan één aanspreekpunt voor beide diensten.

De overheid doet serieuze pogingen om de kosten van de zorg te beteugelen, onder meer door forse ingrepen in het ziekenfondspakket. Daarmee biedt zij OHRA Zorg & Inkomen voor 2004 nieuwe commerciële kansen. Ook de kosten van de zorgverlening zelf worden aan banden gelegd. De verwachting voor 2004 is dat de zorgkosten in Nederland minder hard zullen stijgen dan in de voorgaande jaren.

Op het gebied van de sociale zekerheid zijn eveneens de nodige veranderingen. Zo is de loondoorbetalingsplicht voor het tweede ziektejaar definitief ingevoerd en wordt de

arbeidsongeschiktheidsregeling voor zelfstandigen aangepast. OHRA Zorg & Inkomen zal effectief op deze veranderingen inspelen. Grote kansen liggen er bovendien op het gebied van de reïntegratie.

OHRA ZORG & INKOMEN

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	441,2	419,1
- Opbrengst beleggingen	19,2	20,9
Omzet	460,4	440,0
Resultaat vóór belastingen	10,1	8,0
Eigen vermogen per 31 december	101,5	88,2
Aantal medewerkers per 31 december	281	306

ABN AMRO Verzekeringen

ABN AMRO Verzekeringen maakt sinds begin 2003 deel uit van Delta Lloyd Groep. De joint venture geeft invulling aan de door Delta Lloyd Groep gekozen strategie om klanten te bedienen via drie distributiekanaalen: het onafhankelijke intermediair, het directe kanaal en het distributiekanaal van ABN AMRO Bank. ABN AMRO Verzekeringen combineert het beste van twee werelden: de kanalen en klanten van ABN AMRO Bank en de deskundigheid van Delta Lloyd op verzekeringsgebied.

ABN AMRO VERZEKERINGEN

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen		
- Leven	636,8	-
- Schade	171,8	-
Totaal	808,6	-
- Opbrengst beleggingen	203,6	-
Omzet	1.012,2	-
Operationeel resultaat	28,0	-
Resultaat vóór belastingen	26,8	-
Eigen vermogen per 31 december	211,1	-
Aantal medewerkers per 31 december	528	-

Gezien de overgang van ABN AMRO Verzekeringen is de financiële informatie moeilijk vergelijkbaar met vorig jaar. De resultaten van de joint venture zijn zeer bemoedigend en leveren al meteen een positieve bijdrage aan het resultaat. Het bruto premie-inkomen Leven ligt lager dan verwacht, voornamelijk door een keuze om minder direct ingaande lijfrentes te verkopen. De ontwikkelingen bij Schade zijn daarentegen boven verwachting.

Op 8 mei 2003 werd de joint venture tussen ABN AMRO en Delta Lloyd Groep definitief bekrachtigd. Met het kantorennetwerk van ABN AMRO Bank beschikt Delta Lloyd Groep nu over een derde distributiekanaal voor haar verzekeringsproducten. De nieuwe divisie ABN AMRO Verzekeringen is in 2003 boven verwachting van start gegaan. De performance van haar schadeverzekeringen was goed en scoorde een 7,3 in een klanttevredenheidsonderzoek.

Van de medewerkers van ABN AMRO Verzekeringen koos 98 procent voor de overgang naar Delta Lloyd Groep. Inmiddels is het migratieplan vastgesteld en zijn alle medewerkers overgegaan naar de CAO van Delta Lloyd Groep. Op andere terreinen zal de aansluiting bij de Groep de komende jaren tot stand worden gebracht. In 2004 zijn herstructureringen gepland bij Operations en Business Development, die de organisatie verder zullen aanscherpen en afstemmen op de structuur en cultuur van Delta Lloyd Groep en ABN AMRO Bank.

Met ingang van 1 januari 2004 zijn alle schadevolmachten opgezegd en per gelijke datum is ABN AMRO Schadeverzekering NV zelf risicodragend geworden.

ABN AMRO Verzekeringen zag zich in het eerste jaar van haar bestaan geconfronteerd met ingrijpende marktontwikkelingen. De doorbetalingsplicht voor het tweede ziektejaar, de toekomst van de arbeidsongeschiktheidsverzekering, het opschuiven van de pensioenleeftijd; ABN AMRO Verzekeringen beschouwt al deze ontwikkelingen als commerciële kansen en is voorbereid om adequaat in te spelen op de nieuwe situatie in samenwerking met de andere Groepsonderdelen.

ABN AMRO Verzekeringen

Dankzij de ABN AMRO Bank beschikt ABN AMRO Verzekeringen over een distributiekanaal met een potentieel van ruim vier miljoen particuliere klanten en 250.000 bedrijven in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Dat biedt grote kansen voor het aanbieden van onder meer pakketverzekeringen. ABN AMRO Verzekeringen verwacht het komend jaar de grens van één miljoen particuliere pakketpolissen te bereiken, onder meer door het in 2003 geïntroduceerde nieuwe autoprodukt. Op de zakelijke markt werd in 2003 de tweehonderdduizendste bedrijfspolis verkocht. In 2004 zal ABN AMRO Verzekeringen zich verder concentreren op individuele en collectieve pensioenverzekeringen.

divisies

Delta Lloyd Asset Management en Delta Lloyd Vastgoed

Delta Lloyd Asset Management is binnen Delta Lloyd Groep gespecialiseerd in beleggingen, zowel voor het eigen verzekeringsbedrijf als voor derden. De activiteiten voor derden concentreren zich op vermogensbeheer ten behoeve van institutionele (pensioen)relaties en het management en beheer van de diverse beleggingsfondsen binnen Delta Lloyd Groep.

Delta Lloyd Vastgoed belegt in onroerend goed ten behoeve van de werkmaatschappijen van de Groep als zekerheid voor verzekeringsverplichtingen op lange termijn. De portefeuille bevat directe en indirecte beleggingen.

DELTA LLOYD ASSET MANAGEMENT

In miljoenen euro	2003	2002
Opbrengst beleggingen	2.074,8	898,2
Beheerd vermogen per 31 december	39.128,8	34.478,1
- Nederland	32.887,7	28.541,2
- Buitenland	6.241,1	5.936,9
Aantal medewerkers per 31 december	76	83
Nieuwe inleg in beleggingsfondsen	669,0	502,0

De beleggingsopbrengsten namen zowel bij Asset Management als bij Vastgoed toe. De gunstige effecten van het beleggingsbeleid leidden bij Asset Management zelfs tot een extreme stijging van de opbrengsten met 131 procent. Vastgoed rendeerde tien procent beter dan vorig jaar. Het totaal beheerd vermogen kende een belangrijke stijging tot ruim € 41 miljard (+ 13%), waarvan ruim 95 procent bij Asset Management.

DELTA LLOYD VASTGOED

In miljoenen euro	2003	2002
Opbrengsten	135,4	123,3
Beheerd vermogen per 31 december	1.915,3	1.859,6
- Nederland	1.500,2	1.456,2
- Buitenland	415,1	403,4
Aantal medewerkers per 31 december	32	36

Delta Lloyd Asset Management en Delta Lloyd Vastgoed

Asset Management

De door Delta Lloyd Asset Management beheerde fondsen sloten 2003 allen positief af. De gediversificeerde beleggingsaanpak van Delta Lloyd Asset Management heeft daarmee bewezen, ook in een moeilijker beleggingsklimaat, tot mooie resultaten te leiden. Delta Lloyd Asset Management ontving in 2003 diverse onderscheidingen voor haar prestaties, waaronder drie prestigieuze Standard & Poor's Awards. In zowel vastrentende waarden en credits (bedrijfsobligaties) als in aandelen hanteert Delta Lloyd Asset Management verscheidene beleggingsstijlen. Zo wordt onder het Delta Lloyd-label de op *value* gerichte stijl gehanteerd, door actief te sturen op de meest kansrijke sectoren. De OHRA-fondsen richten zich daarentegen op specifieke thema's en daarbinnen op de meest veelbelovende bedrijven die in de toekomst een bovengemiddelde groei kunnen realiseren.

Vooraf een aantal aandelenfondsen kon mooie resultaten tonen. Na in maart een dieptepunt te hebben bereikt, herstelden de aandelenmarkten zich in 2003 wereldwijd, wat leidde tot positieve rendementen voor alle door Delta Lloyd Asset Management beheerde aandelenfondsen. De hoogste resultaten werden behaald door het Delta Deelnemingen Fonds (+ 61%), het Delta Lloyd Donau Fonds (+ 38%), het OHRA Internet Fonds (+ 33%) en het OHRA Communicatie Technologie Fonds (+ 31%).

Ook de obligatie- en geldmarktfondsen realiseerden goede rendementen. Dit nadat de kapitaalmarktrente, na een eerdere daling gedurende het eerste halfjaar van 2003, onder invloed van verbeterde economische vooruitzichten later weer kon

oplopen. Bij de mixfondsen, die hun vermogen spreiden over verschillende beleggingscategorieën, zijn gedurende het jaar de aandelenbelangen geleidelijk aan opgebouwd ten koste van het belang in obligaties.

Al met al kon ten gevolge van bovenstaande ontwikkelingen en de instroom van nieuw geld het belegd vermogen van Delta Lloyd Asset Management in 2003 toenemen tot € 39 miljard. Dit betreft zowel nieuw geld in beleggingsfondsen als mede nieuwe mandaten in het kader van institutioneel vermogensbeheer. Naast de beleggingen, die onderdeel uitmaken van unit-linked-verzekeringsproducten, droeg ook de distributie van beleggingsfondsen via derden bij aan de groei. Delta Lloyd Asset Management profiteerde hierbij van de 'open architectuur' die ABN AMRO Bank onlangs heeft ingevoerd. Dit maakte de weg vrij voor distributie van beleggingsproducten van Delta Lloyd Groep via het distributienetwerk van ABN AMRO Bank. Naast ABN AMRO worden meer belangrijke financiële instellingen actief in de implementatie van een dergelijke 'open architectuur'. Hierdoor ontstaan er verdere mogelijkheden om fondsen via andere distributiekkanalen aan te bieden. Delta Lloyd Asset Management verwacht vooral hierin nog verdere groei te kunnen realiseren.

Dit jaar is door Delta Lloyd Asset Management verder aandacht gegeven aan haar rol als grote institutionele belegger. Delta Lloyd Asset Management neemt de aanbevelingen van de commissie-Tabaksblat in principe over. De specifieke eisen van Tabaksblat aan institutionele beleggers worden momenteel uitgewerkt in een concreet beleid, dat ook via de website van Delta Lloyd Groep ontsloten zal worden.

Delta Lloyd Asset Management en Delta Lloyd Vastgoed

Vastgoed

De verhouding tussen vraag en aanbod van commercieel vastgoed is in 2003 aanzienlijk verslechterd. Met betrekking tot de leegstand in de kantorenmarkt is de algemene verwachting dat de bodem nog niet is bereikt en dat werkelijk herstel nog wel tot 2007 of langer op zich kan laten wachten. Goed-verhuurde kantoren op A1-locaties blijven van deze negatieve ontwikkelingen gevrijwaard. De daling van de consumentenbestedingen heeft ook in de winkelmarkt een drukkend effect op de te behalen rendementen. De vooruitzichten voor exclusieve, binnenstedelijke A1-locaties blijven echter onveranderd goed. De positieve waardeontwikkeling in de woningmarkt is minder dan voorgaande jaren. De markt voor goedkope en middeldure (verkoop)woningen is, evenals de huurmarkt, nog steeds goed. De verkoopmarkt voor dure woningen is goeddeels weggevallen.

Delta Lloyd Vastgoed kijkt, ondanks deze ontwikkelingen, terug op een bevredigend jaar. Het indirecte rendement, en daarmee ook het totale rendement, kwam belangrijk hoger uit dan vorig jaar. Het directe rendement bleef licht achter bij de doelstelling. De investeringen bleven achter bij het jaarplan. Enkele nieuwbouwprojecten werden opgeleverd en aan de portefeuille toegevoegd of verkocht. De omvang van de directe vastgoedbeleggingsportefeuille steeg met acht procent; de netto huurinkomsten stegen met ruim drie procent. Ondanks de toenemende druk op de commerciële portefeuille kon het leegstandpercentage voor de gehele directe portefeuille nog onder de drie procent worden gehouden. Een aantal belangen in bestaande vastgoedfondsen werd uitgebreid. Inmiddels wordt van de totale vastgoed-

portefeuille twaalf procent belegd in indirect vastgoed (niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen).

In aansluiting op de aanbevelingen van de Enquête Commissie Bouwnijverheid heeft Delta Lloyd Vastgoed haar interne regels omtrent opdrachtverstrekking verder aangescherpt en een Tender Board ingesteld. Vanuit de doelstellingen transparantie, efficiency en marktgerichtheid is een begin gemaakt met een herstructurering (vermindering aantal vennootschappen) van de juridische structuur.

Het komend jaar zal Delta Lloyd Vastgoed in belangrijke mate aandacht besteden aan het optimaliseren van het risicoprofiel van de bestaande kantorenportefeuille en het substantieel verjongen van de woningportefeuille. Per saldo verwacht zij dat op haar activiteiten voor 2004 een direct rendement gerealiseerd kan worden van circa zes procent.

Delta Lloyd Bankengroep

Binnen Delta Lloyd Bankengroep zijn alle bancaire en hypothecaire activiteiten van Delta Lloyd Groep binnen de Benelux bijeengebracht. Delta Lloyd Bankengroep is actief via Delta Lloyd Bank België (relatiebank voor particulieren, zelfstandigen en directeur-grotoaandeelhouders), Bank Nagelmackers 1747 (richt zich op de vermogende particulier, de fonds- en institutionele belegger), Delta Lloyd Securities (commissionairshuis) en Delta Lloyd Bank Nederland. Onder de naam Delta Lloyd Bank worden spaar-, hypotheek-, krediet- en beleggingsproducten aangeboden aan particuliere klanten en via onafhankelijke intermediairs. Via OHRA Bank worden klanten rechtstreeks bediend met flexibele bancaire producten. In België werkt Delta Lloyd Bank met ruim honderd eigen bankkantoren en vijftig zelfstandige bankagenten.

DELTA LLOYD BANKENGROEP

In miljoenen euro	2003	2002
- Rentebaten	211,5	227,1
- Provisiebatens	49,1	46,3
- Overig inkomen	18,8	20,5
Omzet	279,4	293,9
Operationeel resultaat	15,0	4,0
Resultaat vóór belastingen	11,6	0,0
Eigen vermogen per 31 december	319,7	325,6
Aantal medewerkers per 31 december	1.218	1.223
Nieuwe hypothecaire geldleningen	1.882,1	1.438,3
Beheerde hypotheekportefeuille (Nederland)	6.923,4	5.724,6

Alle bancaire onderdelen hebben hun resultaten in het afgelopen jaar verbeterd, wat leidde tot een mooie winststijging bij de Bankengroep, die bij een licht lagere omzet van € 279 miljoen een bijzonder verbeterd resultaat vóór belastingen toonde van € 12 miljoen. Deze verbetering is een gevolg van een herstel in beheerd vermogen bij private banking en institutioneel vermogensbeheer, een forse groei in hypotheeken en een beheerste kostenontwikkeling. De kostenreductie van de afgelopen jaren draagt nu positief bij aan het resultaat.

De hypotheekmarkt in Nederland bleef in 2003 goed op peil. Het aandeel van Delta Lloyd in deze markt groeide sterk, vooral dankzij een goede performance richting tussenpersonen en klanten, in combinatie met een duidelijke prijsstelling. De markt voor spaar- en leenproducten liet een sterk toegenomen concurrentie zien. Door transparantie in de tarieven steeg het aantal prijsacties in deze markt. Daarnaast was er sprake van verscherping van het toezicht en meer aandacht voor de reputatie van aanbieders. Er blijft politieke onduidelijkheid rond het bedrijfsparen en de levensloopspaarregeling. Als gevolg van de pensioendiscussie is een toenemende tendens tot individuele vermogensopbouw waarneembaar.

In 2003 heeft Delta Lloyd Bankengroep haar reorganisatie in Nederland afgerond, waardoor een meer doelgerichte organisatie met lagere kosten tot stand kwam. OHRA Bank en Delta Lloyd Bank beschikken als gevolg van de reorganisatie over een gemeenschappelijke *back office* voor hun retailproducten, gevestigd in Arnhem. De implementatie van Globus als generiek verwerkingssysteem is in Nederland in een vergevorderd stadium. Dit proces wordt in 2004 voltooid. In 2005 wordt

Delta Lloyd Bankengroep

een start gemaakt met de implementatie hiervan in België. Ook Delta Lloyd Bank België kijkt terug op een succesvolle reorganisatie, die volgde op de fusie met de retailtak van Bank Nagelmackers 1747 in 2002. Onderdeel hiervan was de migratie van alle onderdelen naar één ICT-platform. Dankzij heldere communicatie en een positieve houding van alle betrokkenen verliep het integratieproces voorspoedig. Het bedrijf kon daardoor een frisse start maken: het aantal verkooppunten steeg het afgelopen jaar en het resultaat kwam ruim uit boven plan. Delta Lloyd Bank België startte in 2003 een proefproject met een nieuwe vorm van bankdistributie: financiële kabinetten. Dit zijn kleine bankadvieskantoren met één adviseur. Door het ontbreken van loketten zijn de opstartkosten hiervan laag.

Delta Lloyd Bankengroep had in 2003 opnieuw te maken met een moeilijke beleggingsmarkt voor de particuliere klant. Deze koos dan ook vooral voor zekerheid: spaarproducten en gegarandeerde beleggingsproducten. Voor de Bankengroep was het gevolg slechts een aarzelend herstel van de instroom van belegd vermogen. De beleggingsmarkt werd daarnaast gekenmerkt door veel aandacht voor regelgevings- en toezichtsaspecten.

Alle bancaire onderdelen hebben hun resultaten in het afgelopen jaar fors verbeterd. Deze verbetering is een gevolg van een herstel in beheerd vermogen bij private banking en institutioneel vermogensbeheer, een forse groei in hypotheek en een beheerste kostenontwikkeling. De kostenreductie van de afgelopen jaren draagt nu positief bij aan het resultaat. Ondanks de aanzienlijke investering in het Globus-

systeem en de gematigde economische ontwikkelingen, heeft Delta Lloyd Bankengroep haar winstgevendheid in 2003 fors versterkt. Vooral de verbetering van het renteresultaat was een belangrijke basis voor de winststijging.

Commerciële acties zullen in 2004 moeten leiden tot een verdere winstontwikkeling van de Bankengroep. Hierbij moet, afgezien van bijzondere investeringen, elk onderdeel een positieve winstbijdrage leveren. In België zal naast de uitbreiding van het distributienetwerk wederom een sterke groei in de verkoop van (levens)verzekeringsproducten worden gerealiseerd. Delta Lloyd Bank België zal zich daarnaast nadrukkelijk richten op de directeuren van het midden- en kleinbedrijf (MKB) en eenmanszaken.

Delta Lloyd Deutschland

Delta Lloyd Deutschland, met het hoofdkantoor in Wiesbaden, richt zich op verzekeren, vermogensgroei en -beheer, en hypotheeken, voor zowel particuliere als zakelijke klanten. De divisie bestaat uit de verzekeringsmaatschappijen Berlinische Lebensversicherung en Hamburger Lebensversicherung, de Delta Lloyd Pensionskasse, Gries & Heissel Bankiers, Delta Lloyd Immobilien, Delta Lloyd Investment Managers, BVE Beratungsgesellschaft für Versorgungseinrichtungen en Delta Lloyd Finanzpartner.

DELTA LLOYD DEUTSCHLAND

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	620,7	660,0
- Opbrengst beleggingen	367,1	-95,1
- Rente	5,2	5,1
- Provisie	9,6	11,4
- Overig inkomen	6,5	2,5
Omzet	1.009,1	583,9
Operationeel resultaat	15,0	-6,0
Resultaat vóór belastingen	14,5	-6,1
Eigen vermogen per 31 december	150,2	48,4
Aantal medewerkers per 31 december	863	924

De resultaten van Delta Lloyd in Duitsland verbeterden zeer fors. Het resultaat vóór belastingen steeg tot € 15 miljoen. Een ingrijpende kostenreductie lag hieraan mede ten grondslag. Het bruto premie-inkomen daalde tot € 621 miljoen. Dit had te maken met tegenvallende verkopen ten gevolge van de aangekondigde lagere winstdeling voor polishouders. De omzet van de bankactiviteiten liet een belangrijke stijging zien, maar leverde nog geen bijdrage aan de winst.

De Duitse economie presteerde in 2003 slechter dan die in de meeste andere Europese landen. Kenmerkend waren de hoge werkloosheid, de lage economische groei en het forse begrotingstekort. De verzekeringsbranche werd daarbij zwaar getroffen door de beurscrisis. Delta Lloyd Deutschland is, net als de meeste Duitse levensverzekeraars, participant in Protektor, een gezamenlijke opvangverzekeraar voor Duitse verzekeraars die in solvabiliteitsproblemen zijn geraakt. De slechte economische omstandigheden leidden ertoe dat het polisbestand van Mannheimer Lebensversicherung overgenomen moest worden door Protektor.

De verkoopcijfers voor 2003 vallen tegen doordat Delta Lloyd Deutschland als eerste de winstdeling voor polishouders heeft aangepast aan de nieuwe marktomstandigheden. Inmiddels is duidelijk dat de markt volgt. Op operationeel gebied leidde de afronding van een aantal (automatiserings-) projecten tot een sterke verbetering van de dienstverlening aan klanten. De samenwerking met de grootste tussenpersonen wordt steeds verder geïntensiveerd. Niet alleen worden afspraken gemaakt over productie, provisie en verkoopondersteuning, binnenkort zal Delta Lloyd Deutschland ook de kwaliteit en snelheid van de dienstverlening schriftelijk garanderen.

Onder invloed van de economische omstandigheden startte Delta Lloyd Deutschland begin 2003 het programma *Effizienz verschafft Erfolg* (EvE), een pakket van maatregelen gericht op kwaliteitsverbetering van producten en efficiency in het operationele proces. Het programma moet binnen twee jaar leiden tot een significante kostenreductie. De uitvoering van het programma ligt op schema en de eerste resultaten zijn

Delta Lloyd Deutschland

duidelijk zichtbaar. Zo sloot Berlinische Lebensversicherung het jaar af met een winst van ruim veertien miljoen euro, overigens mede onder invloed van een aanzienlijke eenmalige bate uit de beleggingsportefeuille.

Andere bedrijfsonderdelen lieten positieve resultaten zien. In hypotheekbemiddeling was zelfs sprake van een zeer sterke groei. Bankbedrijf Gries & Heissel Bankiers presteerde echter teleurstellend. Een reorganisatie moet ervoor zorgen dat dit bedrijf vanaf 2005 weer winstgevend zal zijn.

Het herstel van de beurzen en de betere vooruitzichten voor 2004 wijzen erop dat ook de Duitse economie door het dal heen is. Delta Lloyd Deutschland zal zich de komende jaren vooral concentreren op de collectieve pensioenmarkt. Omdat Duitsland net als Nederland te maken heeft met een snel vergrijzende bevolking en ingrijpende stelselherzieningen, is dit een interessante markt voor de nabije toekomst. Met de introductie van de Delta Lloyd Pensionskasse beschikt Delta Lloyd Deutschland sinds kort over een compleet pakket voor de collectieve pensioenmarkt.

Delta Lloyd Life

Delta Lloyd Life is ontstaan uit de fusie van de Belgische maatschappijen CGU Life en OHRA Belgium Life. Samen met Norwich Union waren deze in België allen actief op de markt van levensverzekeringen. Sinds begin 2001 behoren alledrie tot dezelfde moedermaatschappij: Delta Lloyd Groep. De divisie heeft haar zetel in Brussel. Delta Lloyd Life België richt zich in de eerste plaats op groei in de markt van het langetermijnsparen en het verzekeren van levenrisico's.

DELTA LLOYD LIFE

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen	307,8	251,0
- Opbrengst beleggingen	38,0	18,4
Omzet	345,8	269,4
Operationeel resultaat	-21,0	-17,0
Resultaat vóór belastingen en bijzondere baten en lasten	-22,0	-18,0
Eigen vermogen per 31 december	-2,5	19,3
Aantal medewerkers per 31 december	294	378

Het bruto premie-inkomen Leven steeg met 23 procent tot € 308 miljoen. Als jonge – en de afgelopen jaren snel groeiende – speler in de Belgische markt gaat dit nog steeds gepaard met aanloopverliezen die voor belasting het afgelopen jaar met twee procent gering stegen tot € 22 miljoen. Door de beëindiging van de schadeactiviteiten viel dat premie-inkomen weg. Wel werd met name voor Schade een bijzondere reorganisatielast genomen van € 27,5 miljoen.

Als jonge speler in de Belgische markt liet Delta Lloyd Life België in 2003 een aantal opvallende successen zien. Dit had mede te maken met de gunstige marktomstandigheden: veel consumenten zijn de laatste jaren geneigd om hun spaargeld bij verzekeraars onder te brengen. Het aantal pensioencontracten steeg gestaag. Daarbij heeft de frisse, dynamische benadering van Delta Lloyd Life de klant onmiskenbaar aangesproken. In naamsbekendheid groeide de divisie het afgelopen jaar van 35 procent naar 48 procent.

Delta Lloyd Life investeerde in 2003 onder meer in distributie, nieuwe producten, de relatie met tussenpersonen en de aankoop van nieuwe systemen. Veel van deze investeringen waren een rechtstreeks gevolg van de fusie: in de eerste helft van 2003 werden alle activiteiten van de verschillende bedrijven definitief geïntegreerd, met als sluitstuk de ingebruikname van een *Service Center*.

Ondanks diverse saneringsprogramma's lukte het in 2003 niet om OHRA Schade Belgium winstgevend te maken. In april werd daarom, mede met het oog op de strategie van de Groep, het voornemen aangekondigd OHRA Schade Belgium te sluiten.

Delta Lloyd Life België bevindt zich als onderneming in de aanloopfase; de resultaten lopen dan ook achter bij de omzet. De ontwikkeling van de divisie ligt echter op schema. Voor 2004 streeft Delta Lloyd Life naar versterking van professionaliteit in de organisatie en verbetering van de dienstverlening. Samen met de effectieve distributie via Delta Lloyd Bank België moet dit ervoor zorgen dat Delta Lloyd Life België volgens plan winstgevend zal worden.

divisies

ENNIA Caribe

ENNIA Caribe is de toonaangevende *full service* verzekeraar op de Nederlandse Antillen en Aruba. Onder verantwoordelijkheid van ENNIA Caribe Holding vallen onder meer: ENNIA Caribe Leven, ENNIA Caribe Schade, Amersfoortse Antillen (ziektekosten) en OHRA Hypotheek Bank (Aruba). ENNIA Caribe is een tussenpersonenmaatschappij, die zich primair richt op leven, pensioenen en financiële dienstverlening, aangevuld met winstgevende schadebranches. ENNIA Caribe is het grootste lokale verzekeringsconcern met kantoren op Curaçao, Aruba, Bonaire en St. Maarten.

ENNIA CARIBE

In miljoenen euro	2003	2002
- Bruto premie-inkomen		
- Leven	54,7	41,8
- Schade en Zorg	35,3	42,6
Totaal	90,0	84,4
- Opbrengst beleggingen	17,0	17,3
- Rente	4,4	5,9
- Provisie	0,1	0,2
Omzet	111,5	107,8
Operationeel resultaat	8,0	4,0
Resultaat vóór belastingen	7,2	2,3
Eigen vermogen per 31 december	28,7	23,6
Aantal medewerkers per 31 december	170	173

Het bruto premie-inkomen steeg tot € 90 miljoen met name door een stijging van het premie-inkomen Leven. Het resultaat ontwikkelde zich goed en steeg voor belasting tot € 7 miljoen. De beleggingsopbrengsten en schadeomzet namen in Antilliaanse guldens toe met ANG 4,9 miljoen. Koersverschillen zijn de oorzaak van de daling van de schadeomzet in euro.

Een strategische focus op collectieve pensioenen en levensverzekeringen leverde ENNIA Caribe in 2003 een aanzienlijke omzetstijging op; het Levenbedrijf heeft de ANG 100 miljoen omzetgrens doorbroken. Het totaal belegd vermogen steeg ultimo 2003 tot meer dan ANG 500 miljoen. Door een nieuwe samenstelling van het directieteam wist ENNIA bovendien haar profiel als dynamische en moderne verzekeraar te versterken, waarmee ook een bijdrage aan de omzetstijging werd geleverd. ENNIA wist de synergievoordelen van Delta Lloyd Groep in 2003 optimaal te benutten. Zo kon in het eerste kwartaal een groot pensioencontract worden afgesloten als resultaat van een succesvolle *joint effort* met Delta Lloyd Verzekeringen.

Ten aanzien van de schadebranche ontwikkelt de motorportefeuille zich weer positief als gevolg van de 'Roadmap'-productieactie, die door het intermediair goed is ontvangen. Zowel qua omzet als schadelast heeft er een positieve ombuiging plaatsgevonden. Ook de *property*-portefeuille heeft zich in 2003 gunstig ontwikkeld ondanks een verscherpte concurrentie en het feit dat er in de loop van het jaar enkele forse schades zijn gevallen.

ENNIA Caribe

Als gevolg van de toenemende schadelast en kosten van gezondheidszorg zijn in de zorgbranche maatregelen genomen, waaronder een premieronde, teneinde de omzet/schadelastverhouding meer in balans te brengen.

Na enkele jaren van teruglopende schadeomzet laat de Arubaanse vestiging als gevolg van een verbeterde klantgerichtheid weer een lichte groei zien. De pro-actieve inspanningen van het kantoor op St. Maarten, die zich voornamelijk richten op de verkoop van levensverzekeringen en pensioenen, hebben een aanzienlijke toename van het marktaandeel bewerkstelligd.

OHRA Hypotheek Bank te Aruba heeft 2003 met een fraai resultaat afgesloten in een moeilijk marktsegment. In 2004 zal de organisatie van dit onderdeel nog verder worden verbeterd.

Intern stond 2003 voor ENNIA nadrukkelijk in het teken van *operational excellence*, waarbij werd gestreefd naar een verdere professionalisering van de organisatie. ENNIA is inmiddels, onder meer door de recente oplevering van het Leven Collectief Systeem, de toonaangevende pensioenverzekeraar met de beste administratieve verwerking op de Nederlandse Antillen en Aruba. Deze voorsprong zal in de toekomst verder worden uitgebouwd.

Niettegenstaande de voor ENNIA positieve ontwikkeling blijft het zaak om ook in 2004 alert te blijven ten aanzien van verdere kostenverlaging en margeverbetering, mede gezien de nog altijd fragiele staat van de Antilliaanse en Arubaanse economieën.

Daarnaast wil de divisie de reeds uitstekende banden met haar belangrijkste verkooppijlers, de tussenpersonen en het bancaire intermediair, verder aanscherpen en verbeteren.

mijlpalen Delta Lloyd Groep

JANUARI 2003

Nieuwe samenstelling Raad van Bestuur

Per 1 januari 2003 kent de Raad van Bestuur een nieuwe samenstelling. Naast de zittende bestuursleden drs. N.W. (Niek) Hoek, voorzitter, en mr. P.J.W.G. (Peter) Kok, treden twee nieuwe leden toe: P.K. (Paul) Medendorp en mr. R.L.M. (Rob) Hillebrand. Bestuurslid drs. C.H. (Chris) Tesselhoff legt per 1 april 2003 zijn functie neer wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

Schade Service Centrum operationeel

Met ingang van 1 januari 2003 is het gezamenlijke Schade Service Centrum (SSC) van Delta Lloyd en OHRA operationeel. Het SSC neemt de *back office*-processen van de particuliere schadeverzekeringen van Delta Lloyd en OHRA over, waarmee efficiënte en kostenbesparende afhandeling van de gestandaardiseerde processen mogelijk wordt en het serviceniveau wordt verhoogd.

Succesvolle introductie Internetsparen

Met een spectaculaire en succesvolle marketingactie introduceert OHRA Bank eind januari Internetsparen. De actie levert duizenden nieuwe internetklanten op en binnen twee maanden wordt ongeveer honderd-twintig miljoen euro spaargeld ingelegd.

FEBRUARI 2003

Verzuim Management Centrale gaat van start

Met een vestiging in Amsterdam en één in Arnhem wordt begin februari 2003 de nieuwe entiteit Verzuim Management Centrale (VMC) operationeel. VMC integreert de dienstverlening van het Delta Lloyd Reïntegratieteam en OHRA Verzuim Management, waarmee de reïntegratiedienstverlening verder wordt geprofessionaliseerd. Onder de namen VerzuimEffect (Delta Lloyd) en Zorganze (OHRA) wordt de dienstverlening in de markt gezet.

Samenwerking MKB-Nederland en Delta Lloyd Verzekeringen

In februari sluit Delta Lloyd Verzekeringen een samenwerkingsovereenkomst met MKB-Nederland, de vereniging die de belangen behartigt van het Nederlandse midden- en kleinbedrijf. Doel van de samenwerking is om, naast inhoudelijke ondersteuning van MKB-Nederland, ondernemers en werknemers terzijde te staan met actuele kennis op het gebied van ouderdomsvraagstukken en pensioenbeleid. Ook participeert Delta Lloyd Verzekeringen in de Regionale Ondernemerscongressen van het MKB-Nederland met onder meer kennisworkshops.

MAART 2003

Concern-CAO voor Delta Lloyd Groep

Na overleg tussen werkgevers en vakbonden wordt op 30 maart 2003 overeenstemming bereikt over één CAO voor de gehele Delta Lloyd Groep in Nederland. Deze geharmoniseerde CAO voor alle circa 5400 medewerkers vervangt die van de verschillende bedrijfsonderdelen. De concern-CAO wordt later, op 10 juni 2003, ondertekend en geldt met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2003 en blijft van kracht tot 1 juni 2004.

APRIL 2003

Bekroningen voor Delta Lloyd Asset Management

Delta Lloyd Asset Management is drie keer in de prijzen gevallen bij de Standard & Poor's Cash Fund Awards voor de beste vermogensbeheerder en beleggingsfondsen. Twee awards werden gewonnen in de categorie 'Specialized Groups' drie jaar en vijf jaar. Doorslaggevend hierbij was dat Delta Lloyd met haar beleggingsfondsen de meest consistente relatieve performance heeft behaald in de betreffende periode. Daarnaast is het Delta Lloyd Rente Fonds winnaar geworden in de categorie 'Fixed Income (Euro)' over één jaar, voor haar goede performance.

mijlpalen Delta Lloyd Groep

Website OHRA Bank over verstandig lenen

Eind april wordt de website www.doordachtlenen.nl, een initiatief van OHRA Bank, gelanceerd. De site geeft algemene informatie over de praktijk van kredietverstrekking en beoogt de consument daarmee te behoeden voor onjuiste beslissingen. Daarnaast verwijst de site naar OHRA Bank als betrouwbare kredietverstrekker van persoonlijke leningen en doorlopende kredieten.

Aankondiging sluiting OHRA Belgium

Schadeverzekeraar OHRA Belgium kondigt het voornemen aan zijn activiteiten te stoppen wegens structurele verlieslatendheid, het moeilijke financieel-economische klimaat en het niet passen binnen de Groepsstrategie. Voor de afvloeiing van de 109 werknemers treedt na onderhandelingen met de bonden in oktober een Sociaal Plan in werking.

MEI 2003

Oprichting Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden

In mei 2003 is de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V. (NHT) opgericht. Aan de NHT nemen ruim tweehonderd verzekeringsmaatschappijen deel – bijna de gehele Nederlandse verzekeringsmarkt – waaronder Delta Lloyd Verzekeringen, OHRA Verzekeringen en ABN AMRO Verzekeringen. De NHT verleent vanaf 1 juli 2003 herverzekeringdekking aan verzekeraars.

Joint venture bekrachtigd

Na goedkeuring van alle partijen wordt op 8 mei 2003 de in november 2002 aangekondigde joint venture tussen ABN AMRO Bank en Delta Lloyd Groep definitief bekrachtigd. Delta Lloyd Groep verwerft daarbij een belang van 51 procent in ABN AMRO Verzekeringen en heeft bovendien de managementcontrole. De resultaten worden – terugwerkend naar 1 januari 2003 – integraal geconsolideerd in de cijfers van de Groep. Bijna alle medewerkers

(98%) van ABN AMRO Verzekeringen kiezen ervoor om mee te gaan in de joint venture. Met ABN AMRO Verzekeringen kan Delta Lloyd haar verzekeringsproducten via het bankkanaal aanbieden; ABN AMRO haalt met de joint venture de verzekeringsexpertise van Delta Lloyd in huis.

JUNI 2003

Introductie van vernieuwd Financieel VrijheidsPlan

Inspelend op de veranderende markt, waarin de zorg voor financiële zekerheid meer en meer in de hand ligt van consumenten zelf, wordt in juni 2003 door Delta Lloyd Verzekeringen het vernieuwde Financieel VrijheidsPlan (FVP) geïntroduceerd. Hiermee wordt financiële onafhankelijkheid geboden die veranderingen in het leven kan opvangen, door bijvoorbeeld een flexibele spaarverzekering of hypotheek.

Het vernieuwde FVP biedt het intermediair meer keuzevrijheid in provisie door een vijftal combinatievarianten.

JULI 2003

Nauwe banden met watersport

Alle watersportverzekerden van Delta Lloyd worden lid van het Watersportverbond. Hiermee krijgt het Watersportverbond er in een klap 15.000 leden bij, terwijl de verzekerden kunnen profiteren van kortingen op producten en diensten van het verbond.

AUGUSTUS 2003

Nieuw combinatieproduct Zorg & Inkomen

Delta Lloyd Verzekeringen introduceert een nieuw combinatieproduct ziektekosten en ziekteverzuim. Kenmerkend voor dit product is de snelle interventie bij ziekte. Hierdoor wordt de duur van het ziekteverzuim aanmerkelijk verkort zodat de kosten voor de werkgever dalen. Voor de reïntegratiedienstverlening wordt gebruik gemaakt van VerzuimEffect van Delta Lloyd Verzekeringen.

mijlpalen Delta Lloyd Groep

SEPTEMBER 2003

Lijfwijzer voor klanten

OHRA en Delta Lloyd bieden per 1 september 2003 hun klanten met een ziektekosten- of ziekenfondsverzekering de 'Lijfwijzer' aan, een on line medische vraagbaak met uitgebreide informatie over gezond zijn en blijven en over ziek zijn en beter worden (www.lijfwijzer.nl). De Lijfwijzer is onafhankelijk en wordt doorlopend door een panel van medici gecontroleerd.

Naam NUTS verdwijnt

Delta Lloyd en OHRA zetten per 15 september de ziekenfondsverzekering van het NUTS ziekenfonds in Den Haag – onderdeel van de Delta Lloyd Groep – onder eigen label voort. Deze stap past in de strategie van Delta Lloyd Groep om al haar activiteiten onder te brengen bij een van haar drie sterke merken. De combinatie van een ziekenfonds en particuliere ziektekostenverzekeringen onder één merk, Delta Lloyd of OHRA, maakt het ook makkelijker om over te stappen van een particuliere verzekering naar een ziekenfondsverzekering en andersom binnen hetzelfde merk. Daarnaast kunnen werkgevers alle werknemers, particulier of ziekenfonds verzekerd, eenduidig via één pakket en onder één merk verzekeringen aanbieden.

Financiële kabinetten in België

Delta Lloyd Bank België startte in 2003 een proefproject met een nieuwe vorm van bankdistributie ter uitbreiding van het eigen kantorennetwerk: financiële kabinetten. Dit zijn kleine bankadvieskantoren met één adviseur. Door het ontbreken van loketten zijn de opstartkosten hiervan laag. In september blijkt het proefproject reeds break-even en wordt besloten het project verder uit te breiden.

OKTOBER 2003

Seminar van Delta Lloyd Asset Management

Op 22 oktober organiseert Delta Lloyd Asset Management het jaarlijks terugkerende seminar voor institutionele relaties, waarop de ontwikkelingen op de internationale kapitaalmarkt aan de orde worden gesteld. Ook worden de mogelijkheden van het nieuwe Delta Lloyd Asset Allocatiemodel toegelicht.

NOVEMBER 2003

'Standpremie' OHRA Schade boven de €100 miljoen

Door de goede verkoopresultaten en een beperkt aantal royementen komt de 'standpremie' van de portefeuille van OHRA Schade in november 2003 boven de € 100 miljoen. Een aanzienlijke stijging: de standpremie op 1 januari 2002 was € 82,7 miljoen en op 1 januari 2003 € 91,4 miljoen.

MKB Schadecongres

Op 28 november organiseert Delta Lloyd Verzekeringen met medewerking van het MKB-Nederland een congres over verzekeraarbaarheid van zakelijke schaderisico's (Brand en Aansprakelijkheidsverzekering Bedrijven). Daarmee wordt ingespeeld op de problematiek van de sterk oplopende schadelast op de zakelijke markt. Tijdens het congres wordt, samen met assurantieadviseurs die actief zijn in de zakelijke schademarkt, gekeken naar ieders rol in het behouden van een gezonde markt.

DECEMBER 2003

Pensionskasse in Duitsland

In december verkrijgt Delta Lloyd een vergunning voor het voeren van een Pensionskasse op de Duitse markt. Delta Lloyd Deutschland beschikt hierdoor, naast de al bestaande collectieve producten, over het gehele palet aan producten voor de sterk groeiende Duitse collectieve pensioenmarkt.

mijlpalen Delta Lloyd Groep

Nieuwe leden Raad van Commissarissen Delta Lloyd Groep

De Raad van Commissarissen van Delta Lloyd NV benoemt in december 2003 drie nieuwe leden van de Raad van Commissarissen: drs. P.G. (Pamela) Boumeester (45), mr. drs. M.H.M. (Marcel) Smits RA (42) en Ph.G. (Philip) Scott FIA (49). Wegens pensionering neemt A.B. (Tony) Wyand MA na ruim vijftien jaar afscheid van de Raad van Commissarissen. Eerder dit jaar al trad J. (Jan) Oskam als lid terug.

Delta Lloyd Rente Fonds passeert € 1,5 miljard grens

Het Delta Lloyd Rente Fonds sluit het jaar af met het passeren van de € 1,5 miljard grens. Het fonds onderstreept daarmee zijn reputatie als een van de snelst groeiende fondsen in Nederland. Ook voor 2004 wordt extra groei verwacht.

geconsolideerde balans na winstverdeling

In miljoenen euro	31/12/2003	31/12/2002
ACTIVA		
Verzekeringsbedrijf		
Immateriële vaste activa		
Goodwill ^{P72}	183,6	23,4
Beleggingen		
Terreinen en gebouwen ^{P72}	1.915,3	1.859,6
Deelnemingen ^{P73}	87,7	69,3
Overige financiële beleggingen ^{P73}	22.036,6	19.872,5
Gesecuritiseerde hypothecaire leningen ^{P75}	-3.175,2	-2.486,9
Depots bij verzekeraars	81,9	79,0
	20.946,3	19.393,5
Beleggingen voor rekening en risico polishouders en spaarkasbeleggingen ^{P78}	8.310,8	5.485,9
Vorderingen		
Uit directe verzekeringen ^{P79}	600,8	332,0
Uit herverzekering	45,5	77,3
Overige vorderingen	1.018,0	825,8
	1.664,3	1.235,1
Overige activa		
Materiële vaste activa ^{P79}	64,3	51,7
Liquide middelen	931,1	523,8
Andere activa	80,4	88,2
	1.075,8	663,7
Overlopende activa		
Lopende rente en huur	304,4	253,3
Overlopende acquisitiekosten ^{P80}	281,4	214,8
Overige overlopende activa	266,8	243,2
	852,6	711,3
Totaal activa verzekeringsbedrijf	33.033,4	27.512,9
Bankbedrijf		
Totaal activa bankbedrijf ^{P81}	5.043,7	5.267,9
TOTAAL ACTIVA	38.077,1	32.780,8

geconsolideerde balans na winstverdeling

In miljoenen euro	31/12/2003	31/12/2002
PASSIVA		
Aansprakelijk groepsvermogen		
Eigen vermogen ^{P85}	2.243,7	1.713,0
Achtergestelde geldleningen ^{P86}	408,2	172,4
Fonds voor algemene bankrisico's ^{P87}	2,6	3,3
	2.654,5	1.888,7
Minderheidsbelangen	110,1	5,7
Verzekeringsbedrijf		
Technische voorzieningen		
Niet-verdiende premies en lopende risico's ^{P89}	406,4	444,2
Voor levensverzekering ^{P89}	17.239,6	15.727,7
Voor te betalen schaden ^{P89}	1.598,8	1.341,9
Voor winstdeling en kortingen ^{P89}	231,1	209,0
	19.475,9	17.722,8
Aandeel herverzekeraars ^{P89}	-1.355,9	-1.501,5
	18.120,0	16.221,3
Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polis- houders het beleggingsrisico dragen en voor spaarkassen ^{P90}		
Aandeel herverzekeraars ^{P90}	8.732,7	5.800,6
	-28,3	-39,3
	8.704,4	5.761,3
Overige voorzieningen ^{P92}		
Depots van verzekeraars	104,4	67,1
	1.081,9	1.141,2
Schulden		
Uit directe verzekeringen ^{P92}	1.175,0	914,3
Uit herverzekering	36,7	35,4
Overige schulden ^{P93}	924,5	1.326,0
	2.136,2	2.275,7
Overlopende passiva ^{P93}		
	551,8	643,0
Totaal passiva verzekeringbedrijf	30.698,7	26.109,6
Bankbedrijf		
Totaal passiva bankbedrijf ^{P95}	4.613,8	4.776,8
TOTAAL PASSIVA	38.077,1	32.780,8

geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro	2003	2002
WINST- EN VERLIESREKENING		
Resultaat technische rekening		
Levensverzekering P103	148,7	67,1
Schadeverzekering P107	63,0	-10,9
Zorgverzekering P110	-10,0	-1,4
	201,7	54,8
Opbrengst uit beleggingen P99		
Bruto opbrengst beleggingen	2.153,3	878,8
Rente gesecuritiseerde hypothecaire leningen	-181,3	-113,0
	1.972,0	765,8
Beleggingslasten P101		
	-199,6	-171,2
Toegerekende opbrengst beleggingen overgeboekt naar:		
Technische rekening levensverzekering	-1.513,1	-362,1
Technische rekening schadeverzekering	-66,3	-57,0
Technische rekening zorgverzekering	-20,6	-26,1
	-1.600,0	-445,2
Andere baten		
Bedrijfsresultaat bemiddelingsactiviteiten	-1,7	1,3
Bedrijfsresultaat bankbedrijf	20,0	2,2
Overige baten P101	11,2	40,7
	29,5	44,2
Andere lasten P101		
	-92,9	-90,8
Bijzondere baten en lasten P102	-27,5	-
Resultaat vóór belastingen		
Belastingen P102	283,2	157,6
	-27,8	-19,9
Resultaat na belastingen		
Aandeel derden	255,4	137,7
	-8,8	-
Netto resultaat	246,6	137,7

geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro

2003

2002

KASSTROOMOVERZICHT

Kasstroom uit operationele activiteiten

Nettowinst	246,6	137,7
Vermeerdering technische voorzieningen eigen rekening	1.468,7	-515,8
Mutatie voorzieningen	27,7	-35,4
Afschrijving geactiveerde rentestandkorting	54,2	145,4
Afschrijving materiële vaste activa	19,3	16,4
Afschrijving goodwill	13,5	10,6
Mutatie kortlopende schulden	-918,6	-101,6
Overlopende acquisitiekosten	23,9	-10,3
Verleende rentestandkorting	91,5	-134,0
Mutatie vorderingen	-252,1	-83,0
Overige mutaties	-379,0	-4,9
	395,7	-574,9

Kasstroom uit beleggingsactiviteiten

Investerings en aankopen

Aankopen terreinen en gebouwen en aandelen	-2.441,3	-3.627,1
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	-170,5	-227,7
Aankopen overige financiële beleggingen	-37.290,9	-31.660,7
Aankopen materiële vaste activa	-40,1	-43,1
Subtotaal	-39.942,8	-35.558,6

geconsolideerd kasstroomoverzicht

In miljoenen euro	2003	2002
Subtotaal	-39.942,8	-35.558,6
Desinvesteringen, aflossingen en verkopen		
Verkopen terreinen en gebouwen en aandelen	2.249,7	3.268,1
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	2,8	173,8
Verkopen overige financiële beleggingen	37.965,3	31.868,1
Verkopen materiële vaste activa	9,5	19,5
Subtotaal	40.227,3	35.329,5
Mutatie beleggingen voor rekening en risico van polishouders	-931,6	1.215,9
	-647,1	986,8
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Mutatie langlopende schulden verzekeringsbedrijf	831,7	114,4
Mutatie langlopende schulden bankbedrijf	29,8	-422,1
Mutatie depots herverzekeraars	-4,3	-3,3
Mutatie kortlopende leningen	-198,3	92,1
Betaalde dividenden	-0,2	-82,0
	658,7	-300,9
Mutatie liquide middelen	407,3	111,0

algemene toelichting op de jaarrekening

1 Inleiding

1.1 ALGEMEEN

Delta Lloyd NV is een economische eenheid, bestaande uit werkmaatschappijen, die activiteiten uitvoert op het gebied van het verzekerings- en bankbedrijf. Voor de rubricering van de posten in de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening, alsmede voor de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling is aansluiting gezocht bij de regelgeving en de gebruiken in de desbetreffende bedrijfstakken. De vennootschappelijke winst- en verliesrekening is opgesteld met inachtneming van artikel 2:402 BW.

Delta Lloyd NV heeft ten aanzien van de beleggingen een beleid gekozen waarbij op basis van *asset-liability management* een zo goed mogelijke afstemming op langere termijn gezocht wordt tussen het risico- en rendementsprofiel van de verzekeringsportefeuille en de beleggingsportefeuille. Op grond hiervan worden rendementen aan het resultaat toegerekend op basis van een langetermijnrendementsprofiel. Voor de beleggingen in vastrentende waarden gebeurt dit door een waardering tegen aflossingswaarde in combinatie met een spreiding van agio/disagio bij aankoop alsmede een spreiding van gerealiseerde verschillen bij verkoop over de (resterende) looptijd van de oorspronkelijke beleggingen naar het resultaat. Voor de beleggingen in zakelijke waarden (aandelen en onroerende zaken) gebeurt dit door de waardering tegen actuele waarde met een spreiding van de koersresultaten naar het resultaat op basis van de zogeheten structureel rendementsmethode. Deze benadering betekent dat Delta Lloyd NV de beleggingen in zakelijke waarden als één categorie beschouwt. In de jaarrekening hanteert

Delta Lloyd NV voor deze post een stelsel van waardering en resultaatbepaling dat hierop aansluit. Hierbij is de bepaling van het minimumniveau van de herwaarderingsreserve gebaseerd op het verschil tussen de kostprijs en marktwaarde van de betreffende categorie beleggingen als geheel. Met ingang van 2002 is een aangepaste richtlijn van de Raad voor de Jaarverslaggeving van toepassing, op grond waarvan een onderscheid gemaakt zou moeten worden tussen de diverse subcategorieën binnen de groep zakelijke waarden voor de bepaling van het minimumniveau van de herwaarderingsreserve. Delta Lloyd NV heeft ervoor gekozen om haar huidige stelsel niet aan te passen aan de gewijzigde Richtlijn, aangezien zij van mening is dat dit stelsel beter aansluit bij het door haar gevoerde beleid en daardoor een beter inzicht biedt in de feitelijke resultaten van de onderneming. Indien dit waarderingstelsel niet door Delta Lloyd NV zou zijn gecontinueerd, zou het resultaat over 2003 als gevolg van het terugnemen van waardeverminderingen € 147 miljoen hoger zijn uitgevallen (2002: afwaardering € 225 miljoen).

1.2 CONSOLIDATIE GRONDSLAGEN

In de geconsolideerde jaarrekening zijn alle maatschappijen opgenomen waarin Delta Lloyd NV direct of indirect meer dan vijftig procent van het totaal aantal stemmen kan uitbrengen in de algemene vergadering van aandeelhouders en die zijn te beschouwen als Groepsmaatschappijen. Consolidatie vindt plaats volgens de integrale methode. Het belang van derden in het Groepsvermogen wordt in de post minderheidsbelangen opgenomen. In de geconsolideerde

algemene toelichting op de jaarrekening

balans zijn de verzekerings- en bancaire activa en passiva apart weergegeven. Onderlinge relaties voortvloeiende uit financiële verhoudingen tussen deze groepen zijn geëlimineerd.

2 Waardering van activa en passiva

2.1 ALGEMENE GRONDSLAGEN

Activa en passiva worden gewaardeerd tegen nominale waarde, zo nodig onder aftrek van voorzieningen, tenzij hierna een andere waarderingsgrondslag is vermeld. Baten en lasten zijn toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben, met uitzondering van de bij de waardering van de activa en passiva besproken mutaties die rechtstreeks in het vermogen zijn verantwoord.

Vreemde valuta

Activa en passiva in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de contante koersen ultimo boekjaar. Baten en lasten voortvloeiend uit transacties in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de contante koersen op transactiedatum. Valutakoersverschillen begrepen in de waardeverschillen van beleggingen, geconsolideerde buitenlandse deelnemingen en leningen met een permanent karakter aan deze deelnemingen, zijn rechtstreeks in het vermogen verwerkt. De overige valutakoersverschillen zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten, aangegaan ter dekking van eigen posities, worden verantwoord overeenkomstig de waarderingsgrondslagen die gelden voor de onderliggende posities. Financiële instrumenten, aangegaan niet ter dekking van eigen posities, worden gewaardeerd tegen de marktwaarde of geschatte opbrengstwaarde. Waarderingsverschillen worden in beginsel ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

algemene toelichting op de jaarrekening

2 Waardering van activa en passiva

2.2 VERZEKERINGSBEDRIJF

2.2.1 Immateriële vaste activa

Goodwill

Goodwill en eventuele negatieve goodwill worden in het jaar van verwerving geactiveerd, respectievelijk gepassiveerd en op basis van de verwachte levensduur met een maximum van twintig jaar lineair ten laste dan wel ten gunste van het resultaat gebracht. Een uitzondering hierop vormt de goodwill op de verkrijging van ABN AMRO Verzekeringen. Deze goodwill wordt afgeschreven over een levensduur van dertig jaar, die gelijk is aan de looptijd van de distributie-overeenkomst met Delta Lloyd NV.

Eventuele negatieve goodwill zal, voor zover geen sprake is van onderrentabiliteit, ten gunste van de deelnemingsreserve worden gebracht. Met naar verwachting duurzame waardeverminderingen wordt rekening gehouden.

2.2.2 Beleggingen

Terreinen en gebouwen

Terreinen en gebouwen worden gewaardeerd op de getaxeerde opbrengstwaarde bij onderhandse verkoop in verhuurde staat. Taxaties geschieden intern jaarlijks en extern zodanig roulerend, dat alle terreinen en gebouwen ten minste één keer per vier jaar worden getaxeerd. Bij aankoop wordt gewaardeerd op historische kostprijs in het jaar van aankoop. Bij nieuwbouw wordt gewaardeerd op historische kostprijs plus bouwrente of op lagere markt-

waarde in het jaar van oplevering. Panden in aanbouw worden gewaardeerd op het geïnvesteerde bedrag plus bouwrente of lagere marktwaarde. Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeverschillen of valutakoerswijzigingen met betrekking tot terreinen en gebouwen worden, rekening houdend met belastingen, in de herwaarderingsreserve verantwoord.

Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de Groep. Vermogensmutaties bij deelnemingen worden verwerkt in de herwaarderingsreserve.

Overige deelnemingen worden gewaardeerd op veilige taxatiewaarde (gebaseerd op de intrinsieke waarde en rentabiliteitswaarde van de betreffende ondernemingen). Vorderingen op deelnemingen worden gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van nodig geachte voorzieningen. Ontvangen dividenden worden ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

2.2.3 Overige financiële beleggingen

Vastrentende waarden

Beleggingen in vastrentende waarden worden gewaardeerd tegen aflossingswaarde onder aftrek van nodig geachte voorzieningen, die stelselmatig worden aangevuld ten laste van de opbrengst uit beleggingen.

De aflossingswaarde is veelal gelijk aan de nominale waarde.

algemene toelichting op de jaarrekening

2 Waardering van activa en passiva

Het verschil tussen de aflossingswaarde en de verkrijgingsprijs wordt als rendementsverschil opgenomen onder de overlopende activa (per saldo agio) of overlopende passiva (per saldo disagio) en wordt gedurende de gemiddelde resterende looptijd van de belegging verwerkt in de winst- en verliesrekening als opbrengst uit beleggingen.

Het verschil tussen de verkoopopbrengst en de aflossingswaarde wordt eveneens als rendementsverschil verantwoord en gedurende de resterende looptijd in het resultaat verwerkt, voorzover de verkochte vastrentende waarden zijn vervangen door soortgelijke beleggingen. Indien niet aan deze voorwaarde wordt voldaan, worden gerealiseerde waardeverschillen op vastrentende waarden in één keer ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht.

Overige effecten

De waardering van de tot de beleggingsportefeuille behorende aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren geschiedt tegen marktwaarde. Voor genoteerde fondsen is dit de beurswaarde ultimo boekjaar en voor niet genoteerde fondsen is dit een veilig geschatte opbrengstwaarde. De beleggingspools worden zoveel mogelijk volgens eigen grondslagen gewaardeerd op basis van de opgave van de poolbeheerder. Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeverschillen met betrekking tot overige effecten worden, rekening houdend met belastingen, in de herwaarderingsreserve verantwoord.

Securitisatie

De post overige financiële beleggingen bestaat onder andere uit hypothecaire vorderingen die zijn gesecuritiseerd. In overeenstemming met de grondslagen voor waardering en

presentatie die door de Engelse aandeelhouder van Delta Lloyd NV voor dergelijke transacties worden gehanteerd, worden securitisatie-transacties in samenhang verantwoord ('linked presentation').

2.2.4 Beleggingen voor rekening en risico polishouders en spaarkasbeleggingen

Deze beleggingen vallen in drie groepen uiteen: beleggingen voor unit-linked verzekeringen, spaarkasbeleggingen en gesepareerde depots. Rekening houdend met artikel 2:442 BW dient voor beleggingen voor unit-linked verzekeringen en spaarkasbeleggingen waardering te geschieden tegen de actuele waarde. Deze bepaling strookt voor de spaarkasbeleggingen niet met hetgeen omtrent de waardering van de beleggingen in het Guldensbeleggingsfonds in het Reglement is vastgelegd. Om toch een inzicht te geven in de actuele waarde van deze beleggingen, is deze waarde van de spaarkasbeleggingen in de toelichting weergegeven. Bij de waardering van de gesepareerde depots zijn in het algemeen dezelfde grondslagen gehanteerd als die voor de waardering van voor eigen risico gehouden beleggingen. Daar waar de waardering afwijkt van deze grondslagen wordt hiermee bij de berekening van de desbetreffende verzekeringstechnische verplichtingen rekening gehouden.

algemene toelichting op de jaarrekening

2 Waardering van activa en passiva

2.2.5 Overige activa

Hieronder zijn gerubriceerd de materiële vaste activa, liquide middelen en andere activa.

Materiële vaste activa

Informatieverwerkende apparatuur wordt gewaardeerd op de historische kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen. Afschrijving vindt plaats in gelijke termijnen over de economische levensduur.

Andere duurzame bedrijfsmiddelen worden eveneens gewaardeerd op de historische kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen. Afschrijving vindt plaats in gelijke termijnen over een periode van drie tot tien jaar. Met naar verwachting duurzame waardeverminderingen wordt rekening gehouden.

Andere activa

Hieronder staan de verkoopprojecten gerubriceerd. Deze worden gewaardeerd op het geïnvesteerde bedrag plus de bouwrente of lagere marktwaarde, verminderd met reeds door kopers betaalde termijnen.

Overlopende activa

Hieronder worden onder meer overlopende rente, huur en acquisitiekosten opgenomen. Acquisitiekosten zijn kosten die worden gemaakt bij het afsluiten van verzekeringen. Bij verzekeringen, waarvoor periodiek via tussenpersonen premie wordt betaald, worden de acquisitiekosten, voorzover deze variëren met de productieomvang, geactiveerd en geleidelijk ten laste van het resultaat gebracht. Afschrijving vindt in het algemeen plaats over de duur van de contracten.

Bij het schadebedrijf wordt de voorziening voor niet verdiende provisies over de nog niet verstreken risicotermijnen onder de overlopende acquisitiekosten opgenomen. Bij het levensverzekeringsbedrijf bestaan de geactiveerde acquisitiekosten uit de provisie voor het intermediair en de eigen buitendienst. Afschrijving vindt plaats over de duur van de premiebetaling van de verzekering (rekening houdend met de beschikbaarheid van de dekking uit de premies), met een maximum van tien jaar.

Onder overlopende acquisitiekosten wordt tevens een bedrag opgenomen voor de levensverzekeringportefeuillewaarde van aangekochte verzekeringsondernemingen ('Acquired Value In Force' of AVIF). Deze waarde wordt actuariael berekend op basis van de contante waarde van de toekomstig te verwachten netto resultaten van de aangekochte bestaande verzekeringportefeuilles op het moment van verwerving. Afschrijving vindt plaats op basis van de verwachte levensduur, die op maximaal twintig jaar is bepaald.

Reserves

Onder de deelnemingsreserve worden de mutaties verantwoord in de in het bedrijf gehouden winsten van de deelnemingen, voorzover dit noodzakelijk is voor het in stand houden van het gewenste solvabiliteitsniveau, alsmede de wettelijke reserve voor ingehouden winsten. Tevens worden de mutaties uit hoofde van negatieve goodwill verantwoord onder deze reserve voorzover deze niet in de resultatenrekening worden verantwoord.

Onder de herwaarderingsreserve worden de gerealiseerde en ongerealiseerde waardemutaties op beleggingen, gerealiseerde

algemene toelichting op de jaarrekening

2 Waardering van activa en passiva

en ongerealiseerde valutakoersverschillen, alsmede de op deze mutaties betrekking hebbende belastingen verantwoord. In de winst- en verliesrekening wordt terzake van de beleggingen in aandelen en terreinen en gebouwen het structurele rendement verantwoord. Dit rendement bestaat uit de in de verslagperiode behaalde directe opbrengst (dividenden en huuropbrengsten) en een bedrag aan indirecte opbrengst. Het rendement wordt berekend door het gemiddelde van de procentuele rendementen over de laatste dertig jaar vast te stellen en dit gemiddelde percentage te vermenigvuldigen met de gemiddelde waarde van deze beleggingen over de laatste zeven jaar, herberekend voor aan- en verkopen. De indirecte opbrengst van deze beleggingen wordt dan berekend als het verschil tussen het rendement en de behaalde directe opbrengsten. De indirecte opbrengst wordt onttrokken aan de herwaarderingsreserve voorzover het saldo van deze reserve positief is. Daarboven dient de wettelijke reserve in stand te blijven. Deze wettelijke reserve betreft het ongerealiseerde waardeverschil tussen de balanswaarde en de kostprijs van de zakelijke waarden als geheel. Eventuele tekorten worden beklemd in de overige reserves.

Voorts worden onder de herwaarderingsreserve in de vennootschappelijke jaarrekening alle mutaties in de netto vermogenswaarde van de deelnemingen opgenomen, voorzover niet verantwoord onder de deelnemingsreserve.

2.2.6 Achtergestelde geldleningen

De achtergestelde geldleningen zijn gewaardeerd op reële waarde op het moment van uitgifte.

2.2.7 Verzekeringstechnische verplichtingen

Deze hebben, gezien hun aard, overwegend een langlopend karakter.

Voorziening niet-verdiende premies en lopende risico's schadeverzekering.

Deze voorziening wordt bepaald naar evenredigheid van de nog niet verstreken risicotermijnen over de premie eigen rekening. Voor verzekeringen met een tijdens de verzekeringsduur geleidelijk stijgend risico, bij van de leeftijd onafhankelijke premiehoogte, wordt afzonderlijk gereserveerd. Hieronder valt tevens een catastrofevoorziening stormschade. Jaarlijks wordt aan deze voorziening op basis van bespaarde en marktconforme herverzekeringspremies voor toekomstige catastrofes, gedoteerd. Onttrekking geschiedt ter uitkering van schaden na een catastrofale storm.

Actuariële voorziening ziektekosten

Voor de berekening van de actuariële voorziening ziektekosten, welke zijn begrepen in de voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's, worden de desbetreffende besluiten met daarin opgenomen richtlijnen omtrent te hanteren grondslagen van de Pensioen- & Verzekeringkamer als uitgangspunt genomen. Tevens is rekening gehouden met actuariële adviezen.

Voorziening lopende risico's

De voorziening voor lopende risico's omvat bedragen ter compensatie van mede door overheidsinvloed opkomende premie-invloeden, alsmede ter dekking van het risico dat de

algemene toelichting op de jaarrekening

2 Waardering van activa en passiva

premie van verzekeringscontracten gedurende de komende jaren niet voldoende kan worden verhoogd ten opzichte van de stijging van de schadelast. Daarnaast omvat deze voorziening bedragen voor toekomstige risico's in de ziektekostenbranche, waarbij voor de berekening wordt uitgegaan van een voorzichtige prospectieve actuariële methode, rekening houdend met de voor de lopende verzekeringsovereenkomsten gestelde voorwaarden en verwachte marktontwikkelingen.

Voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen

De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen wordt vastgesteld uitgaande van recente sterftetafels, rekening houdend met de ontwikkeling van het sterfterisico in de komende jaren, waarvoor een aanvullende voorziening wordt gevormd. De voorziening wordt bepaald volgens de netto methode en verhoogd met een voorziening voor administratie- en excassokosten. Voor aanvullende verzekeringen vindt de vorming van de voorziening plaats voorzover betalingen uit geleden dan wel opgetreden maar nog niet gemelde schaden zullen volgen. Naar de toereikendheid van de voorziening wordt door de actuaris jaarlijks een onderzoek uitgevoerd. Nog af te schrijven rentestandkortingen worden zichtbaar in mindering gebracht op de voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen. De cumulatief geactiveerde rentestandkortingen worden gewaardeerd op de nominale waarde van de verleende kortingen minus afschrijvingen. De in een jaar verleende kortingen worden lineair in tien jaar afgeschreven. Deze voorziening omvat tevens de voorziening niet-verdiende premies en de voorziening voor te betalen uitkeringen voor de levensverzekeringsactiviteiten.

Voorziening voor te betalen schaden

De voorziening voor te betalen schaden wordt bepaald met behulp van statistische methoden. Op basis van gerapporteerde schaden wordt, rekening houdend met verwachte inflatie-ontwikkelingen en statistische onzekerheden, de voorziening bepaald uitgaande van historische ontwikkelingen. De gehanteerde methodiek houdt rekening met de voor de balansdatum ontstane schaden die zijn gemeld en nog niet zijn afgewikkeld, met de schaden die nog niet zijn gemeld en met in verband met schaden te verwachten baten uit subrogatie en de verkrijging van het eigendom van verzekerde zaken. Bij de bepaling van de voorziening is tevens rekening gehouden met nog te maken schadebehandelingskosten, bepaald op basis van de gemiddelde schadeafwikkelingstermijnen voor de te onderscheiden soorten schaden, waarbij rekening gehouden wordt met alle toekomstige kosten, inclusief toekomstige prijsontwikkelingen en kosteninflatie. De voorziening voor arbeidsongeschiktheids- en ongevallenverzekering is gelijk aan de contante waarde van de te verwachten uitkeringen, waarbij onder meer rekening wordt gehouden met loop- en wachttijden, alsmede reactiverings- en sterftekansen.

Voorziening voor winstdeling en kortingen

Deze voorziening heeft betrekking op in het boekjaar toe te kennen maar nog niet verwerkte winstaandelen op met name collectieve contracten. De omvang wordt vastgesteld door middel van schatting van het interestresultaat op basis van contractueel overeengekomen regelingen. Daarnaast omvat deze voorziening waardeinstijgingen van beleggingen voorzover die op grond van wettelijke en/of contractuele

algemene toelichting op de jaarrekening

2 Waardering van activa en passiva

bepalingen in de toekomst als winstdeling aan de polis-houders toekomen.

2.2.8 Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen en voor spaarkassen

Deze worden, voorzover betrekking hebbende op beleggingseenheden en spaarkassen, gewaardeerd op basis van dezelfde grondslagen die worden gehanteerd bij de waardering van de daartegenover staande beleggingen. Voor het deel dat betrekking heeft op gesepareerde depots is, hetgeen vermeld staat onder voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen, overeenkomstig van toepassing.

2.2.9 Overige voorzieningen

Voorziening latente belastingen

Voor de latente verplichting die rust op alle daarvoor in aanmerking komende verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva en op de gevormde fiscaal toelaatbare reserves is een voorziening gevormd. Deze voorziening is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige belastingverplichtingen. Voor de berekening van de verplichting worden, rekening houdend met geschatte looptijden, percentages gehanteerd die variëren van nul tot het nominale tarief. Indien er sprake is van een per saldo latente belastingvordering wordt deze, voor zover in de toekomst realiseerbaar geacht, opgenomen onder de overige vorderingen.

Voorziening voor pensioenen

De voorziening voor pensioenen is gevormd voor de aanpassing van de pensioenen van (oud-)medewerkers, voor de dekking van de lasten ten gevolge van zich voordoende vervroegde uitdiensttreding, vervroegde pensionering en wachtgeldregelingen.

Voorziening voor reorganisatie

De voorziening voor reorganisatie is gevormd voor lasten voortvloeiende uit herstructureringsmaatregelen.

algemene toelichting op de jaarrekening

2 Waardering van activa en passiva

2.3 BANKBEDRIJF

Algemeen

Tenzij anders vermeld, zijn de waarderingsgrondslagen van het bankbedrijf gelijk aan die van het verzekeringsbedrijf.

Bankiers en kredieten

Onder bankiers zijn de vorderingen van het bankbedrijf op binnen- en buitenlandse banken opgenomen. Onder kredieten zijn de vorderingen op de publieke en private sector verantwoord.

2.3.1 Beleggingen

Rentedragende waardepapieren

De waardering van de tot de beleggingsportefeuille behorende obligaties en andere vastrentende waardepapieren geschiedt tegen aflossingswaarde minus een waardevermindering wegens verminderde volwaardigheid. Het verschil tussen deze waarde en de verkrijgingsprijs van deze vastrentende waardepapieren wordt in evenredigheid met de gemiddelde resterende looptijd in de winst- en verliesrekening verantwoord. Resultaten ontstaan bij verkoop van de vastrentende waardepapieren die tot de beleggingsportefeuille behoren en waarvoor vervangingsaankopen hebben plaatsgevonden, worden, rekening houdende met de gewogen gemiddelde looptijd van de beleggingsportefeuille, in de winst- en verliesrekening verantwoord. Ter beurze genoteerde obligaties en andere vastrentende waardepapieren die tot de handelsportefeuille behoren, worden gewaardeerd tegen de

laatst bekende beurskoers per balansdatum. Waarderingsverschillen worden ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. De overige waardepapieren worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.

Aandelen

De waardering van de tot de beleggingsportefeuille behorende aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren geschiedt tegen marktwaarde. Waarderingsverschillen worden ten gunste of ten laste van de herwaarderingsreserve aandelen en niet-vastrentende waardepapieren gebracht. Voorzover deze herwaarderingsreserve onvoldoende is om negatieve waarderingsverschillen op te vangen, worden de koersmutaties ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren die tot de handelsportefeuille behoren, worden eveneens gewaardeerd tegen marktwaarde. Waarderingsverschillen worden ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. De overige aandelen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde. Niet ter beurze genoteerde aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren worden gewaardeerd tegen de geschatte opbrengstwaarde.

Beleggingsportefeuille

De beleggingsportefeuille omvat zowel obligaties en andere vastrentende waardepapieren als ook aandelen en andere niet-vastrentende waardepapieren die tot de vaste activa behoren en beleidsmatig bestemd zijn om als een belegging te worden aangehouden.

algemene toelichting op de jaarrekening

Onroerende zaken en bedrijfsmiddelen

De gebouwen voor eigen gebruik, inclusief grond, worden gewaardeerd tegen actuele waarde. De actuele waarde is gebaseerd op de waarde vastgesteld door externe taxateurs. De opstallen en de duurzame installaties worden lineair afgeschreven gedurende de geschatte gebruiksduur met een maximum van vijftig jaar zonder rekening te houden met een restwaarde. Veranderingen in de waarde worden blijvend ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht, onder aftrek van de op deze mutaties betrekking hebbende belastingen. De investeringen in huurpanden en inventaris worden geactiveerd en eveneens lineair afgeschreven, rekening houdend met de geschatte economische gebruiksperiode.

Fonds voor algemene bankrisico's (FAR)

Het fonds is opgenomen ter dekking van algemene risico's, welke samenhangen met het bankbedrijf. De toevoegingen en onttrekkingen aan dit fonds worden in de winst- en verliesrekening per saldo opgenomen onder 'Toevoeging c.q. onttrekking aan het fonds voor algemene bankrisico's'. De over de mutaties in dit fonds te betalen of terug te ontvangen belastingen worden ten gunste of ten laste van het fonds gebracht.

3 Bepaling van het resultaat

Omzet

Onder omzet wordt verstaan de som van:

- alle aan derden in rekening gebrachte premie inclusief inkomende herverzekering; onder premie zijn tevens de bedragen begrepen, die door spaarders aan de spaarfondsen verschuldigd zijn, en retour poliskosten
- opbrengst uit beleggingen;
- bruto provisies bemiddelingsactiviteiten;
- bruto provisies bankbedrijf.

Pensioenregeling Delta Lloyd NV

De voor medewerkers van Delta Lloyd NV in Nederland getroffen pensioenregelingen zijn gebaseerd op een middel-loonsysteem. De verplichtingen, voortvloeiend uit periodieke verhoging van de pensioengrondslagen alsmede uit de verhogingen van reeds ingegane pensioenen, zijn volledig verzekerd en worden jaarlijks volledig gefinancierd. Binnen de Groep bestaan pensioenregelingen tegen andere financieringsmethodieken.

Bijzondere baten en lasten

Hieronder zijn opgenomen baten en lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot de gewone bedrijfsuitoefening, maar op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter afzonderlijk dienen te worden gepresenteerd, teneinde een goed inzicht te geven in het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening.

Belastingen

De vennootschapsbelasting is berekend over het geschatte belastbare bedrag, waarbij rekening wordt gehouden met

algemene toelichting op de jaarrekening

fiscale faciliteiten. De belastinglast is in de jaarrekening toegerekend aan het resultaat, het vermogen, alsmede de voorziening voor latente belastingen.

Winstbestemming

De winstbestemming is ingevolge artikel 35 van de statuten in de jaarrekening verwerkt.

4 Toelichting kasstroomoverzicht

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode, waarbij onderscheid is gemaakt tussen kasstromen uit operationele-, beleggings- en financieringsactiviteiten. Bij de netto kasstroom uit operationele activiteiten wordt het resultaat gecorrigeerd voor posten in de winst- en verliesrekening c.q. mutaties in balansposten die niet leiden tot ontvangsten c.q. uitgaven in het boekjaar. In het kasstroomoverzicht zijn bepaalde posten, die gelijksoortig van aard zijn, voor het verzekeringsbedrijf en het bankbedrijf samengevoegd.

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

ACTIVA

Immateriële vaste activa

Goodwill

Balanswaarde begin boekjaar	23,4	20,0
Aankopen	171,1	10,2
Verkopen	-0,8	-
Herwaardering	-	-
Afschrijvingen	-10,1	-6,8
	183,6	23,4

Beleggingen

Terreinen en gebouwen

Volledig in eigen gebruik	185,5	103,1
Gedeeltelijk in eigen gebruik	107,0	100,6
Overige	1.622,8	1.655,9
	1.915,3	1.859,6

Balanswaarde begin boekjaar	1.859,6	1.720,4
Aankopen	62,7	254,8
Verkopen	-84,2	-140,9
Herwaarderingen en overige mutaties	77,2	25,3
	1.915,3	1.859,6

De historische kostprijs van de ultimo boekjaar aanwezige terreinen en gebouwen bedraagt	1.414,7	1.509,1
--	---------	---------

De geactiveerde bouwrente aan het eind van het boekjaar bedraagt	3,5	3,6
--	-----	-----

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

De externe taxatie van terreinen en gebouwen gedurende de jaren 1999-2003 in verhouding tot de boekwaarde per 31 december is als volgt:

	2003	2002	2001	2000	1999
Percentage terreinen en gebouwen	57,4	17,2	22,2	28,5	17,4

Deelnemingen

	31/12/2003	31/12/2002
Balanswaarde begin boekjaar	69,3	52,3
Wijzigingen in samenstelling groep	0,1	-
Aankopen	15,9	40,0
Verkopen	-2,8	-
Herwaarderingen en overige mutaties	5,2	-23,0
	87,7	69,3

De historische kostprijs van de ultimo boekjaar aanwezige deelnemingen bedraagt

	82,8	80,6
--	------	------

Overige financiële beleggingen

Aandelen, deelnemingsbewijzen en andere niet-vastrentende waardepapieren

Ter beurse genoteerd	3.036,3	2.542,5
Niet ter beurse genoteerd	1.003,7	1.058,3
	4.040,0	3.600,8

Obligaties en andere vastrentende waardepapieren

Ter beurse genoteerd	8.258,2	7.079,6
Niet ter beurse genoteerd	73,8	48,9
	8.332,0	7.128,5

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Beleggingspools	83,9	104,1
Hypothecaire leningen	6.386,8	5.690,1
Overige leningen	2.636,5	2.838,2
Voorziening voor beleggingsrisico's	-54,3	-48,2
Deposito's bij kredietinstellingen	348,1	298,4
Andere financiële beleggingen	263,6	260,6
	22.036,6	19.872,5
Balanswaarde begin boekjaar	19.872,5	19.696,4
Aankopen	38.974,3	31.960,2
Verkopen en lossingen	-38.652,8	-31.030,2
Herwaarderingen en overige mutaties	1.842,6	-753,9
	22.036,6	19.872,5
Van de ultimo boekjaar aanwezige vastrentende beleggingen bedraagt de actuele waarde voor:		
Obligaties	8.991,4	7.127,7
Hypothecaire leningen	6.254,5	6.026,0
Overige leningen	2.386,4	2.937,4

Het verschil tussen de boekwaarde en de actuele waarde van deze beleggingen is grotendeels toe te schrijven aan het verschil tussen de rentestand op het moment van aankoop en de rentestand per de balansdatum. Voor de goede orde dient te worden opgemerkt dat dergelijke renteversillen in verband met lopende verplichtingen uit hoofde van winstdelingsregelingen ook van invloed zijn op de verzekeringsverplichtingen waaraan deze beleggingen verbonden zijn. De actuele waarde van betreffende beleggingen is derhalve van beperkte betekenis.

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Het verschil tussen de op balansdatum geldende aflossingswaarde en verkrijgingsprijs voor de obligaties en andere vastrentende waardepapieren bedraagt

-599,6

-391,9

De verkrijgingsprijs van de overige financiële beleggingen bedraagt ultimo boekjaar voor:

Aandelen, deelnemingsbewijzen en andere niet-vastrentende waardepapieren

4.121,6

4.080,0

Beleggingspools

86,1

101,6

Andere financiële beleggingen

234,5

260,7

Deposito's bij kredietinstellingen

417,6

277,0

Gesecuritiseerde hypothecaire leningen

-3.175,2

-2.486,9

De inkomsten uit hoofde van deze hypothecaire vorderingen zijn door Delta Lloyd Levensverzekering NV overgedragen aan speciaal voor dit doel opgerichte vennootschappen (Arena 2000-I BV, Arena 2001-I BV, Arena 2002-I BV en Arena 2003-I BV). Ter financiering van deze transacties hebben deze vennootschappen obligaties uitgegeven. De overdracht heeft niet geleid tot een resultaatverantwoording.

Delta Lloyd Levensverzekering NV is niet verplicht, en is niet voornemens, om de houders van de uitgegeven obligaties voor eventuele verliezen te compenseren. Bovendien zijn de obligaties uitgegeven onder de voorwaarde dat de houders ervan, zowel wat betreft de hoofdsom als de rente, slechts recht hebben op uitkering voorzover de beschikbare middelen van de Arena BV's inclusief de inkomsten van de gesecuritiseerde hypothecaire vorderingen, dit toelaten. Voorts is

Verzekeringsbedrijf

bepaald dat de houders van de obligaties geen recht van regres hebben op Delta Lloyd Levensverzekering NV. Alle aandelen in de respectievelijke Arena BV's worden gehouden door de Stichting Security Trustee Arena 2000-I BV, Stichting Security Trustee Arena 2001-I BV c.q. Stichting Security Trustee Arena 2002-I BV c.q. Stichting Security Trustee Arena 2003-I BV. Delta Lloyd Levensverzekering NV houdt noch direct noch indirect een aandelenbelang in de Arena BV's of een belang in vorengenoemde stichtingen. Delta Lloyd Levensverzekering NV ontvangt vergoedingen van de Arena BV's voor het beheer van de leningadministratie en voor *interest rate swaps* die zijn aangegaan om het renterisico samenhangend met de aangepaste transacties, af te dekken.

Als gevolg van de *interest rate swaps* tussen Delta Lloyd Levensverzekering NV en de Arena BV's worden de rente-inkomsten uit hoofde van de gesecuritiseerde hypothecaire vorderingen in principe omgezet in een rentevergoeding waarmee ten principale de rente wordt betaald die is verschuldigd aan de houders van de obligaties.

Met deze *interest rate swaps* wordt bereikt dat de inkomende en uitgaande rentebetalingen in de Arena BV's neutraal verlopen. De constructie is zodanig gekozen dat het verschil tussen de ontvangen hypotheekrente en de op de obligaties te betalen rente wordt geëlimineerd. Dit renterisico is door de *swap* overgeheveld naar Delta Lloyd Levensverzekering NV. In november en december 2003 is bij Delta Lloyd Levensverzekering NV een drietal *swaps* afgesloten

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

met een bank teneinde ook bij Delta Lloyd Levensverzekering NV het renterisico, dat voortvloeit uit het ritmeverschil, af te dekken.

Delta Lloyd Levensverzekering NV heeft noch het recht noch de verplichting de gesecuritiseerde hypothecaire vorderingen terug te kopen, tenzij onder bepaalde omstandigheden waarin zij zich niet houdt aan haar contractuele verplichtingen.

Delta Lloyd NV heeft per balansdatum voor eigen rekening (nominale waarde) belegd in:

Vastrentende, niet-preferente obligaties A voor € 3,1 (€ 4,4) miljoen.

Mezzanine vastrentende obligaties B voor € 24,5 (€ 2,0) miljoen.

Vastrentende obligaties C voor € 2,5 (€ nihil) miljoen.

Vastrentende achtergestelde obligaties D voor € 2,5 (€ 1,4) miljoen.

Deze obligaties zijn uitgegeven door Arena 2001-I BV (looptijd tot en met 2053) en door Arena 2003-I BV (looptijd tot en met 2055).

Depots bij verzekeraars

81,9

79,0

Totaal beleggingen voor eigen rekening

20.946,3

19.393,5

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Beleggingen voor rekening en risico polis- houders en spaarkasbeleggingen

Beleggingen voor unit-linked-verzekeringen	4.405,8	1.757,2
Gesepareerde depots voor collectieve contracten	3.357,2	3.304,2
Spaarkasbeleggingen	547,8	424,5
	8.310,8	5.485,9
Balanswaarde begin boekjaar	5.485,9	6.701,9
Wijziging in samenstelling groep	1.893,3	-
Aankopen	2.624,6	3.506,4
Verkopen en lossingen	-1.821,3	-3.578,8
Herwaarderingen en overige mutaties	128,3	-1.143,6
	8.310,8	5.485,9
De marktwaarde van de beleggingen voor rekening en risico polishouders en spaarkas- beleggingen bedraagt ultimo boekjaar	7.991,5	5.485,9
waarvan gesepareerde depots	3.353,0	3.304,2
waarvan spaarkasbeleggingen	547,8	424,5
De kostprijs van de beleggingen voor rekening en risico polishouders en spaarkas- beleggingen bedraagt ultimo boekjaar	8.013,9	5.618,5
waarvan gesepareerde depots	3.386,8	3.415,9
waarvan spaarkasbeleggingen	527,5	490,0

Het verschil tussen de beleggingen en de voorziening voor rekening en risico van polishouders bestaat voornamelijk uit in de toekomst in de gesepareerde beleggingsdepots in te brengen bedragen waarbij voor de periode tot inbreng afspraken omtrent rendement gemaakt zijn. De verschillen zijn gegarandeerd.

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Vorderingen

Uit directe verzekeringen

Verzekeringnemers

487,4

231,2

Tussenpersonen

113,4

100,8

600,8

332,0

Onder de overige vorderingen is een vordering uit hoofde van latente belastingen opgenomen

545,3

356,8

De nominale waarde bedraagt

284,4

148,6

Overige activa

Materiële vaste activa

De samenstelling van deze post is als volgt

Informatieverwerkende apparatuur

14,3

13,0

Overige duurzame bedrijfsmiddelen

50,0

38,7

64,3

51,7

Balanswaarde begin boekjaar

51,7

40,9

Wijziging in samenstelling groep

-

-

Investerings

31,4

37,5

Afschrijvingen

-14,7

-10,1

Desinvesteringen

-4,1

-16,6

64,3

51,7

De totale aanschafwaarde van de materiële vaste activa bedraagt ultimo boekjaar

147,4

137,1

Het hierop afgeschreven bedrag bedraagt

ultimo boekjaar

-83,1

-85,4

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Overlopende activa

Overlopende acquisitiekosten

Levensverzekering

217,7

152,5

Schadeverzekering

63,7

62,3

281,4

214,8

Onder overlopende acquisitiekosten is een bedrag van € 70,8 (€ nihil) miljoen opgenomen voor de portefeuillewaarde van aangekochte verzekeringsondernemingen ('Acquired Value In Force').

toelichting op de geconsolideerde balans

Bankbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Totaal activa bankbedrijf

Goodwill

Balanswaarde begin boekjaar	56,1	56,1
Aankopen	0,4	3,9
Verkopen	-0,3	-
Afschrijvingen	-3,5	-3,9
	52,7	56,1

Bankiers

Deze post omvat tegoeden:

Terstond opeisbaar	80,4	219,7
Drie maanden of korter	96,4	604,1
Langer dan drie maanden maar niet langer dan één jaar	9,5	10,2
Langer dan één jaar maar niet langer dan vijf jaar	0,7	-
	187,0	834,0

Gespecificeerd naar geografische regio:

Nederland	103,3	698,0
Overige EU	83,4	136,0
Buiten EU	0,3	-
	187,0	834,0

Kredieten

Hypothecaire kredieten	1.722,1	1.064,2
Kredieten aan de overheid	-	2,7
Overige kredieten	466,1	878,5
Zakelijke leningen	651,7	696,2
	2.839,9	2.641,6

toelichting op de geconsolideerde balans

Bankbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Kredieten per sector

Private sector	2.253,6	2.004,4
Zakelijke sector	651,7	698,9
Voorzieningen voor debiteurenrisico's	-65,4	-61,7
	2.839,9	2.641,6

Gespecificeerd naar looptijd:

Terstond opeisbaar	1.063,9	411,1
Drie maanden of korter	129,9	511,6
Langer dan drie maanden maar niet langer dan één jaar	175,2	184,0
Langer dan één jaar maar niet langer dan vijf jaar	429,7	442,6
Langer dan vijf jaar	1.041,2	1.092,3
	2.839,9	2.641,6

Gespecificeerd naar geografische regio:

Nederland	1.182,8	1.079,7
Overige EU	1.619,5	1.508,5
Buiten EU	37,6	53,4
	2.839,9	2.641,6

Rentedragende waardepapieren

De samenstelling van deze post is als volgt:

Obligaties Nederlandse overheid, ter beurse genoteerd	1.000,5	864,4
Overige obligaties, ter beurse genoteerd	559,5	548,0
Overige waardepapieren	30,9	34,2
	1.590,9	1.446,6

toelichting op de geconsolideerde balans

Bankbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Balanswaarde beleggingsportefeuille vastrentende waarden begin boekjaar	1.409,0	1.246,9
Beleggingsportefeuille vastrentende waarden aankopen	810,3	826,1
Beleggingsportefeuille vastrentende waarden lossingen	-199,5	-390,7
Beleggingsportefeuille vastrentende waarden verkopen	-467,2	-273,3
	1.552,6	1.409,0
 Het verschil tussen de op balansdatum geldende aflossingswaarde en de historische kostprijs	 -67,9	 -89,0
In verband met zekerheidsstellingen is niet ter vrije beschikking	139,6	62,4
 Beleggingen		
De samenstelling van deze post is als volgt		
Aandelen, ter beurse genoteerd	17,5	18,6
Aandelen, niet ter beurse genoteerd	2,6	3,4
Deelnemingen	7,6	15,9
Terreinen en gebouwen	20,3	14,4
	48,0	52,3
 Balanswaarde beleggingsportefeuille aandelen begin boekjaar	 10,4	 43,7
Beleggingsportefeuille aandelen aankopen	15,5	74,3
Beleggingsportefeuille aandelen verkopen	-15,5	-105,0
Beleggingsportefeuille aandelen herwaardering en overige	-3,5	-2,6
	6,9	10,4

toelichting op de geconsolideerde balans

Bankbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Materiële vaste activa

De samenstelling van deze post is als volgt:

Informatieverwerkende apparatuur

18,2

16,6

Overige bedrijfsmiddelen

14,2

17,1

32,4

33,7

Balanswaarde begin boekjaar

33,7

37,3

Investeringen

7,7

5,6

Desinvesteringen

-3,9

-2,9

Afschrijvingen

-5,1

-6,3

32,4

33,7

De totale aanschafwaarde van de materiële

vaste activa bedraagt ultimo boekjaar

62,4

60,1

Het hierop afgeschreven bedrag bedraagt

ultimo boekjaar

-30,0

-26,4

Overige activa

Vorderingen uit hoofde van nog niet

afgewikkelde effectentransacties

24,5

16,2

Saldo valuta termijntransacties en overige

vorderingen

154,6

96,0

179,1

112,2

Overlopende activa

Onder dit balanshoofd zijn de bedragen opgenomen uit

hoofde van vooruitbetaalde kosten en nog niet

gefactureerde, te ontvangen opbrengsten.

113,7

91,4

Totaal activa bankbedrijf

5.043,7

5.267,9

toelichting op de geconsolideerde balans

Aansprakelijk groepsvermogen

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

PASSIVA

Eigen vermogen

Balanswaarde begin boekjaar	1.713,0	2.353,9
Mutaties		
Waardemutaties zakelijke waarden	362,8	-728,6
Agiostorting	47,3	-
Indirect rendement	-233,0	-181,5
Belastingen betrekking hebbend op bovenstaande mutaties	107,2	131,7
	284,3	-778,4
Ingehouden winst	246,6	137,7
Uitkering dividend uit de reserves	-0,2	-0,2
Balanswaarde einde boekjaar	2.243,7	1.713,0
Eigen vermogen verzekeringsactiviteiten	1.872,5	1.334,9
Eigen vermogen bankactiviteiten	371,2	378,1
	2.243,7	1.713,0

Onder de agiostorting is een bedrag opgenomen gelijk aan de waarde van een warrant. Deze warrant is gekoppeld aan de achtergestelde geldlening van € 250 miljoen. De looptijd van de warrant is 35 jaar met een optie tot een additionele termijn van 25 jaar. De warrant geeft recht op 270.861 gewone aandelen in Delta Lloyd NV met een nominale waarde van € 9,08.

Vanaf het moment, dat de gewone aandelen van Delta Lloyd NV worden opgenomen in de notering van

toelichting op de geconsolideerde balans

Aansprakelijk groepsvermogen

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

een officiële effectenbeurs kunnen de converteerbare preferente aandelen A één op één worden omgewisseld in gewone aandelen Delta Lloyd NV, onder de verplichting tot het bijstorten van een bedrag van € 1.730,42 per te converteren aandeel. Deze bijstorting zal, voorzover mogelijk, worden verrekend met het saldo van de perpetuele achtergestelde converteerbare geldlening.

De conversieprijs zal worden aangepast bij uitgifte van gewone aandelen Delta Lloyd NV, in geval van herstructurering van het aandelenkapitaal van Delta Lloyd NV of in het geval van splitsing van de uitstaande gewone aandelen Delta Lloyd NV in gewone aandelen met een lagere nominale waarde.

Achtergestelde geldleningen

408,2

172,4

Onder de achtergestelde geldleningen zijn opgenomen:

Achtergestelde converteerbare geldlening met een nominale waarde van € 489,9 miljoen die een perpetuele looptijd tegen een rentepercentage van 2,5 procent heeft en een marktwaarde op het moment van afsluiten van € 172,4 miljoen.

Achtergestelde geldlening met een nominale waarde van € 21,7 miljoen, te verkrijgen in vijf tranches van € 4,3 miljoen, gestart op 1 september 2003 en eindigende op 7 mei 2007. De lening heeft een looptijd

toelichting op de geconsolideerde balans

Aansprakelijk groepsvermogen

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

van dertig jaar tegen een rentepercentage van vijf procent eindigend op 1 mei 2038. Aan deze lening is een warrant verbonden die recht geeft op 23.553 gewone aandelen in Delta Lloyd NV met een nominale waarde van € 9,08.

Achtergestelde geldlening met een marktwaarde gelijk aan de nominale waarde van € 22,2 miljoen, die een perpetuele looptijd heeft tegen een rentepercentage van 4,9 procent vermeerderd met een opslag van 250 basispunten.

Achtergestelde geldlening met nominale waarde van € 250 miljoen die een looptijd van dertig jaar tegen een rentepercentage van vijf procent heeft. Aan deze lening is een warrant verbonden. De marktwaarde van de achtergestelde lening en de warrant tezamen is gelijk aan de nominale waarde van de achtergestelde lening.

Fonds voor algemene bankrisico's

Boekwaarde begin boekjaar	3,3	9,3
Overboeking belastinglatentie	0,4	3,8
Vrijval ten gunste van het resultaat	-1,1	-9,8
Boekwaarde einde boekjaar	2,6	3,3
Totaal aansprakelijk groepsvermogen	2.654,5	1.888,7

toelichting op de geconsolideerde balans

Aansprakelijk groepsvermogen

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Solvabiliteit verzekeringsbedrijf

Aanwezige solvabiliteit	2.723,5	2.013,6
Wettelijk vereiste solvabiliteit	1.240,3	1.140,6
Solvabiliteitsmarge	1.483,2	873,0

De aanwezige solvabiliteit voor de verzekeringsactiviteiten van Delta Lloyd NV uitgedrukt in een percentage van de wettelijk vereiste solvabiliteit bedraagt

219,6	176,5
-------	-------

Aanwezige solvabiliteit	2.723,5	2.013,6
Intern vereiste solvabiliteit	1.860,5	1.710,9
Solvabiliteitsmarge	863,0	302,7

Solvabiliteit bankbedrijf

Aanwezig kernvermogen	263,4	258,1
Aanwezig toetsingsvermogen	318,5	304,7
Verplicht toetsingsvermogen	176,6	174,8
Solvabiliteitsmarge	141,9	129,9

BIS-Tier 1 ratio (%)	12,6	12,2
BIS-ratio (%)	14,4	13,9
Wettelijk vereiste BIS-ratio (%)	8,0	8,0

De aanwezige solvabiliteit van Delta Lloyd NV bedraagt 179 procent (144%), uitgedrukt in een percentage van de vereiste solvabiliteit zoals die is voorgeschreven door de toezichhoudende instanties in het verzekerings- en bankbedrijf.

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Technische voorzieningen

Niet-verdiende premies en lopende risico's

Voorziening niet-verdiende premies en lopende risico's	313,7	364,9
Catastrofevoorziening	1,7	4,3
Actuariële voorziening ziektekosten	91,0	75,0
	406,4	444,2

Voor levensverzekering

Voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen	17.607,6	16.141,1
Nog niet afgeschreven rentestandkortingen	-368,0	-413,4
	17.239,6	15.727,7

Voor te betalen schaden

Voorziening voor te betalen schaden	1.501,1	1.323,4
Voorziening overige verzekeringstechnische risico's	97,7	18,5
	1.598,8	1.341,9

Voor winstdeling en kortingen

	231,1	209,0
Subtotaal	19.475,9	17.722,8

Aandeel herverzekeraars technische voorzieningen

Voor niet-verdiende premies en lopende risico's	-7,9	-24,0
Voor levensverzekering	-1.236,0	-1.337,1
Voor te betalen schaden	-111,1	-139,2
Voor winstdeling en kortingen	-0,9	-1,2
	-1.355,9	-1.501,5

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen en voor spaarkassen

Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen
Spaartegoed van de spaarkassen

8.181,3

5.291,7

551,4

508,9

8.732,7

5.800,6

Aandeel herverzekeraars

Technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen

-28,3

-39,3

Totaal technische voorzieningen

26.824,4

21.982,6

Totaal technische voorzieningen begin boekjaar

21.982,6

22.487,0

Wijziging in de samenstelling groep

3.224,7

-

Technische rekening Leven

Wijziging technische voorziening eigen rekening

1.565,3

-184,0

Winstdeling en kortingen

-70,7

-398,6

Mutatie rentestandkorting

45,4

11,4

1.540,0

-571,2

Technische rekening Schade

Niet-verdiende premies

9,7

-6,7

Te betalen schaden

33,7

56,3

43,4

49,6

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Technische rekening Zorg

Niet-verdiende premies	17,0	18,4
Te betalen schaden	16,7	-1,2
	33,7	17,2

Totaal technische voorziening einde boekjaar 26.824,4 21.982,6

Catastrofevoorziening

Balanswaarde begin boekjaar	4,3	17,7
Toevoegingen t.l.v. winst- en verliesrekening	-	0,5
Aanwendungen	-2,6	-11,1
Vrijvallende bedragen t.g.v. winst- en verliesrekening	-	-2,8
	1,7	4,3

Rentestandkortingen

Balanswaarde begin boekjaar	413,4	424,8
Verleende korting boekjaar	23,6	134,0
Afschrijving rentestandkorting	-69,0	-145,4
	368,0	413,4

In de technische voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen alsmede in de voorziening voor diverse doeleinden zijn bedragen opgenomen ten behoeve van de pensioenregelingen voor de Groep-medewerkers.

Levensverzekeringsverplichtingen	810,2	659,7
Diverse doeleinden	8,4	41,7

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Overige voorzieningen

Voorziening voor pensioenen

Balanswaarde begin boekjaar	48,6	50,9
Toevoegingen	3,6	3,6
Aanwendungen	-3,0	-2,6
Vrijval	-	-3,3
	49,2	48,6

Voorziening voor reorganisatie

Balanswaarde begin boekjaar	18,5	14,1
Toevoegingen	39,6	5,4
Aanwendungen	-8,1	-
Vrijval	-0,2	-1,0
	49,8	18,5

Voorziening voor diverse doeleinden

Balanswaarde begin boekjaar	-	39,7
Wijzigingen in de samenstelling van de groep	3,0	-
Toevoegingen	2,8	-
Aanwendungen	-	-38,6
Vrijval	-0,4	-1,1
	5,4	-
	104,4	67,1

Van de overige voorzieningen heeft € 52,5 (€ 21,5) miljoen een kortlopend karakter.

Schulden

Schulden uit directe verzekeringen

Tussenpersonen	252,4	33,2
Verzekerden	922,6	881,1
	1.175,0	914,3

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Voor de schulden aan verzekerden geldt:

Looptijd één jaar en korter	691,5	641,6
Looptijd langer dan één jaar maar niet langer dan vijf jaar	3,3	2,0
Looptijd langer dan vijf jaar	227,8	237,5
	922,6	881,1

Voor de schulden met een looptijd langer dan één jaar bedraagt de gemiddelde interestvoet

6,5%	6,0%
------	------

Overige schulden

Overige langlopende schulden

Looptijd langer dan één jaar maar niet langer dan vijf jaar	81,4	46,8
Looptijd langer dan vijf jaar	40,0	104,2
	121,4	151,0

De gemiddelde interestvoet bedraagt:

4,2%	5,6%
------	------

Kortlopende schulden

Dividend	0,2	0,2
Vennootschapsbelasting	160,8	327,0
Diverse belastingen en sociale premies	35,5	22,9
Financiële instellingen	74,1	316,4
Overige	532,5	508,5
	803,1	1.175,0
	924,5	1.326,0

Overlopende passiva

Voorziening rendementsverschillen	242,6	420,8
Overige	309,2	222,2
	551,8	643,0

toelichting op de geconsolideerde balans

Verzekeringsbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Panden in aanbouw	3,7	31,1
Verplichtingen uit hoofde van investeringen in verkoopprojecten	13,2	17,0
Verplichtingen tot belegging in andere categorieën	69,5	23,4
Huurverplichtingen	68,7	48,6
Verpanding effectenportefeuille voor pensioenovereenkomst NUTS OHRA Beheer BV	11,2	12,9
Aangegane garantie- en overige verplichtingen:		
Looptijd vijf jaar en korter	687,2	552,0
Looptijd langer dan vijf jaar maar niet langer dan tien jaar	63,2	80,3
	916,7	765,3

Door een van de groepsmaatschappijen is in 2003 een garantie gegeven ter financiering van mogelijke overnames van verzekeringsportefeuilles tot maximaal € 27 (€ 51) miljoen.

Er is een aantal claims ingediend. Alle claims worden betwist. Op grond van ingewonnen juridisch advies en ontvangen informatie wordt er vanuit gegaan dat deze geen nadelige invloed van betekenis zullen hebben op de financiële positie van de vennootschap. Derhalve zijn terzake geen voorzieningen opgenomen.

toelichting op de geconsolideerde balans

Bankbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Totaal passiva bankbedrijf

Bankiers

De onderverdeling naar resterende looptijd is als volgt:

Terstond opeisbaar	74,6	43,7	
Drie maanden of korter	82,6	36,1	
Langer dan drie maanden maar niet langer dan één jaar	10,3	14,6	
Langer dan één jaar maar niet langer dan vijf jaar	12,9	3,0	
Langer dan vijf jaar	4,0	13,1	
	184,4	110,5	

Gespecificeerd naar geografische regio:

Nederland	99,1	33,2	
Overige EU	85,3	77,2	
Buiten EU	-	0,1	
	184,4	110,5	

Toevertrouwde middelen

Spaargelden	1.745,5	939,8	
Overige toevertrouwde middelen			
De onderverdeling naar resterende looptijd is als volgt:			
Terstond opeisbaar	1.044,4	2.064,8	
Drie maanden of korter	808,6	561,3	
Langer dan drie maanden maar niet langer dan één jaar	140,7	125,8	
Langer dan één jaar maar niet langer dan vijf jaar	357,9	304,6	
Langer dan vijf jaar	151,6	176,0	
	4.248,7	4.172,3	

Onder de overige toevertrouwde middelen is een bedrag van € 389,8 (€ 451,4) miljoen opgenomen aan schuldbewijzen.

toelichting op de geconsolideerde balans

Bankbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Overige passiva

88,5

396,4

Overlopende passiva

63,8

70,0

Voorzieningen

Reorganisatievoorziening

Balanswaarde begin boekjaar

20,7

32,2

Aanwendungen

-6,5

-9,4

Toevoegingen

10,0

-

Vrijval

-5,2

-2,1

19,0

20,7

Voorziening voor pensioenverplichtingen

Balanswaarde begin boekjaar

6,9

6,4

Aanwendungen

-0,3

-0,4

Toevoegingen

2,8

0,9

9,4

6,9

28,4

27,6

Van de voorzieningen heeft € 4,7 (€ 21,1) miljoen een kortlopend karakter.

4.613,8

4.776,8

toelichting op de geconsolideerde balans

Bankbedrijf

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Voorwaardelijke schulden

91,5

100,1

Deze post betreft de voorwaardelijke schulden uit hoofde van verstrekte garanties, borgtochten en hoofdelijke aansprakelijkheid als bedoeld in artikel 403 lid 1, sub f van Titel 9 Boek 2 BW.

Onherroepelijke faciliteiten

265,8

123,8

Deze post betreft de onherroepelijke kredietfaciliteiten.

Valutarisico's

Deze post betreft de som van de tegenwaarde in euro's van de activa en passiva in vreemde valuta, gespecificeerd als volgt:

Activa

150,6

110,2

Passiva

63,7

109,4

Derivaten

Derivaten zijn financiële instrumenten belichaamd in contracten waarvan de waarde afhankelijk is van één of meer onderliggende activa, referentieprijzen of indices.

De derivaten kunnen per balansdatum als volgt naar looptijd en soort worden gespecificeerd, tezamen met de positieve vervangingswaarde.

toelichting op de geconsolideerde balans

Bankbedrijf

In miljoenen euro

Derivaten naar looptijd en soort	Notional amounts	Notional amounts	Notional amounts	Notional amounts	Positieve vervangings-waarde
	< 1 jaar	1 - < 5 jaar	> 5 jaar	totaal	
Rentecontracten OTC					
Forwards	-	110,0	-	110,0	2,0
Swaps ¹⁾	355,3	581,3	268,4	1.205,0	13,5
Valutacontracten OTC					
Forwards	6,8	-	-	6,8	0,1
Beurs Aandelen contracten					
Gekochte opties	0,7	-	-	0,7	0,0
Verbonden activa					
In verband met zekerheidsstellingen zijn bepaalde aandelen en obligaties verbonden. Deze staan dientengevolge niet meer ter vrije beschikking.		141,2		62,4	

1) Inclusief Amstelhuys.

toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro	2003	2002
Opbrengst uit beleggingen		
Nederland		
Terreinen en gebouwen	111,0	99,8
Overige beleggingen	1.098,1	949,0
	1.209,1	1.048,8
Gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten op beleggingen voor rekening en risico polis-houders en spaarkasbeleggingen	340,8	-223,6
	1.549,9	825,2
Overige EU-landen		
Terreinen en gebouwen	23,2	22,3
Overige beleggingen	368,1	185,5
	391,3	207,8
Gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten op beleggingen voor rekening en risico polis-houders en spaarkasbeleggingen	13,9	-284,5
	405,2	-76,7
Landen buiten de EU		
Terreinen en gebouwen	1,2	1,3
Overige beleggingen	17,0	17,1
	18,2	18,4
Gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten op beleggingen voor rekening en risico polis-houders en spaarkasbeleggingen	-1,3	-1,1
	1.972,0	765,8
De opbrengst uit beleggingen bestaat uit:		
Directe opbrengst uit beleggingen	1.739,0	584,3
Indirecte opbrengst uit beleggingen	233,0	181,5
	1.972,0	765,8

toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro

Overzicht beleggingsresultaten op zakelijke waarden ¹⁾	2003	2002	2001	2000	1999
Terreinen en gebouwen					
Directe beleggingsopbrengsten (bruto)	95,0	116,6	126,8	117,3	84,1
Niet-gerealiseerde resultaten op beleggingen	149,8	25,3	42,0	60,0	46,6
Gerealiseerde resultaten op beleggingen	9,8	-1,5	0,9	1,1	2,0
Directe kosten exploitatie van beleggingen	-5,3	-5,0	-2,0	-1,2	-1,0
Totaal terreinen en gebouwen	249,3	135,4	167,7	177,2	131,7
Aandelen					
Directe beleggingsopbrengsten (bruto)	138,8	297,5	324,3	280,7	196,3
Niet-gerealiseerde resultaten op beleggingen	238,7	-707,8	-949,1	197,0	197,1
Gerealiseerde resultaten op beleggingen	-63,4	-179,6	140,5	88,5	58,3
Directe kosten exploitatie van beleggingen	-15,8	-16,0	-18,1	-15,1	-9,6
Totaal aandelen	298,3	-605,9	-502,4	551,1	442,1
Totale beleggingsresultaten op zakelijke waarden					
Directe beleggingsopbrengsten (bruto)	233,8	414,1	451,1	398,0	280,4
Niet-gerealiseerde resultaten op beleggingen	388,5	-682,5	-907,1	257,0	243,7
Gerealiseerde resultaten op beleggingen	-53,6	-181,1	141,4	89,6	60,3
Directe kosten exploitatie van beleggingen	-21,1	-21,0	-20,1	-16,3	-10,6
Totaal	547,6	-470,5	-334,7	728,3	573,8

1) Zakelijke waarden bestaan uit: 'Terreinen en gebouwen' en 'Aandelen'.

toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

In miljoenen euro	2003	2002
Het deel in de opbrengst uit terreinen en gebouwen inbegrepen in toegerekende marktconforme huur-opbrengsten voor onroerende goederen in eigen gebruik bedraagt	12,5	8,1
De opbrengst uit beleggingen is het saldo van de huur-opbrengsten na aftrek van exploitatiekosten, dividenden, interest op vastrentende beleggingen na aftrek van toevoegingen aan de voorziening voor beleggings-risico's en relevante mutaties van de balanspost rendementsverschillen en interest van vlottende activa.		
De opbrengst uit beleggingen van de spaarfondsen bedraagt:	18,7	21,1
De toerekening van de beleggingsopbrengsten aan de niet-technische rekening geschiedt op basis van de aan het vermogen toegerekende activa.		
Beleggingslasten		
Beheerkosten en rentelasten	-199,6	-171,2
Andere baten		
De post overige baten betreft onder andere het resultaat van verkoopprojecten van onroerend goed, de opbrengst uit dienstverlening en baten met een incidenteel karakter.	11,2	40,7
Andere lasten		
De post overige lasten betreft lasten met een incidenteel karakter.	-92,9	-90,8

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

In miljoenen euro	2003	2002
Bijzondere baten en lasten		
Hieronder zijn bedragen opgenomen in verband met de beëindiging van bedrijfsonderdelen in België.	-27,5	-
Belasting naar de winst		
Belasting van het resultaat (nominaal 34,5%)	97,7	54,4
Fiscale faciliteiten	-27,1	-7,4
Vrijgestelde winstbestanddelen	-41,9	-29,1
Effect discontering latentie	-6,0	-0,9
Overige niet aftrekbare bedragen	4,0	-
Overig	1,1	2,9
Effectief belastingbedrag	27,8	19,9

geconsolideerde technische rekening levensverzekering

In miljoenen euro	2003	2002
TECHNISCHE REKENING LEVENSVZERKERING		
Verdiende premies eigen rekening		
Bruto geboekte premies	3.152,5	2.744,1
Uitgaande herverzekeringspremies	-133,5	-104,5
	3.019,0	2.639,6
Toegerekende opbrengst uit beleggingen	1.513,1	362,1
Overige technische baten eigen rekening	12,7	59,8
Uitkeringen eigen rekening		
Bruto uitkeringen	-2.446,5	-2.966,3
Aandeel herverzekeraars	258,2	125,0
	-2.188,3	-2.841,3
Wijziging technische voorzieningen eigen rekening		
Voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen		
Bruto	-1.436,8	146,2
Aandeel herverzekeraars	-128,5	37,8
	-1.565,3	184,0
Winstdeling en kortingen	-182,6	142,3
Bedrijfskosten	-449,5	-462,6
Overige technische lasten eigen rekening	-10,4	-16,8
Resultaat technische rekening levensverzekering	148,7	67,1

toelichting op de geconsolideerde technische rekening levensverzekering

In miljoenen euro

Splitsing bruto premies naar product

	Met winstdeling	Zonder winstdeling	Beleggingen voor rekening en risico- polis- houders met winstdeling	Beleggingen voor rekening en risico- polis- houders zonder winstdeling	Totaal
Boekjaar 2003					
Individuele verzekeringsovereenkomsten					
Periodieke premies	488,6	70,8	100,2	548,9	
Premies ineens	451,1	190,2	9,7	226,1	
	939,7	261,0	109,9	775,0	2.085,6
Collectieve verzekeringsovereenkomsten					
Periodieke premies	295,8	19,2	161,9	62,3	
Premies ineens	247,5	16,8	241,3	22,1	
	543,3	36,0	403,2	84,4	1.066,9
	1.483,0	297,0	513,1	859,4	3.152,5
Boekjaar 2002					
Individuele verzekeringsovereenkomsten					
Periodieke premies	425,9	20,3	109,5	298,6	
Premies ineens	680,6	9,1	84,8	77,0	
	1.106,5	29,4	194,3	375,6	1.705,8
Collectieve verzekeringsovereenkomsten					
Periodieke premies	289,1	17,0	209,0	0,2	
Premies ineens	242,5	3,6	276,9	-	
	531,6	20,6	485,9	0,2	1.038,3
	1.638,1	50,0	680,2	375,8	2.744,1

toelichting op de geconsolideerde technische rekening levensverzekering

In miljoenen euro	2003	2002
Splitsing bruto premies naar product en naar geografische regio		
Nederland		
Individuele verzekeringsovereenkomsten	1.341,1	981,0
Collectieve verzekeringsovereenkomsten	828,2	809,9
	2.169,3	1.790,9
Overige EU-landen		
Individuele verzekeringsovereenkomsten	721,6	696,8
Collectieve verzekeringsovereenkomsten	206,9	214,7
	928,5	911,5
Landen buiten de EU		
Individuele verzekeringsovereenkomsten	22,8	28,0
Collectieve verzekeringsovereenkomsten	31,9	13,7
	54,7	41,7
	3.152,5	2.744,1
Overige technische baten eigen rekening		
In 2002 was onder deze post een vergoeding van een groot collectief levensverzekeringscontract inbegrepen van € 47,4 miljoen.	12,7	59,8
Herverzekeringsbaten en -lasten	-3,9	58,3

**toelichting op de geconsolideerde
technische rekening levensverzekering**

In miljoenen euro	2003	2002
Winstdeling en kortingen		
Winstdeling	-113,6	287,7
Afschrijving rentestandkorting	-69,0	-145,4
	-182,6	142,3
De post winstdeling bevat de geboekte bedragen wegens overrente-clausules en andere winstdelingsvormen		
Bedrijfskosten		
Acquisitiekosten	-211,5	-239,7
Wijziging overlopende acquisitiekosten	-19,6	-12,6
	-231,1	-252,3
Beheerkosten, personeelskosten en afschrijving bedrijfsmiddelen	-246,2	-223,4
Provisie en winstdeling ontvangen van herverzekeraars	27,8	13,1
	-449,5	-462,6

geconsolideerde technische rekening schadeverzekering

In miljoenen euro	2003	2002
TECHNISCHE REKENING SCHADEVERZEKERING		
Verdiende premies eigen rekening		
Bruto geboekte premies	978,5	809,8
Uitgaande herverzekeringspremies	-60,8	-57,5
	917,7	752,3
Wijziging technische voorzieningen niet-verdiende premies en lopende risico's		
Bruto geboekte premies	-10,0	-10,9
Aandeel herverzekeraars	0,3	17,6
	-9,7	6,7
Subtotaal	908,0	759,0
Toegerekende opbrengst uit beleggingen	66,3	57,0
Schaden eigen rekening		
Bruto schaden	-551,4	-481,6
Aandeel herverzekeraars	20,3	18,8
	-531,1	-462,8
Wijziging voorziening voor te betalen schaden		
Bruto schaden	-47,5	-46,9
Aandeel herverzekeraars	13,8	-9,4
	-33,7	-56,3
Subtotaal	-564,8	-519,1
Bedrijfskosten	-346,5	-307,8
Resultaat technische rekening schadeverzekering	63,0	-10,9

toelichting op de geconsolideerde technische rekening schadeverzekering

In miljoenen euro

Specificatie van de technische rekening naar branches 2003

	Ongevallen/ ziekte	Motorrijtuig WÅ	Motorrijtuig overig	Transport	Brand- en andere zaakschade	Algemene aansprake- lijkheid	Overig	Totaal
Geboekte premies	137,9	195,4	119,2	45,1	361,2	57,4	62,3	978,5
Verdiende premies	138,6	191,2	114,2	44,3	354,3	57,3	68,6	968,5
Opbrengst uit beleggingen	19,7	17,1	1,8	2,1	14,0	10,2	1,4	66,3
Schaden	-98,8	-132,1	-87,5	-26,2	-197,8	-50,3	-6,2	-598,9
Bedrijfskosten	-49,5	-58,6	-35,4	-15,0	-122,5	-26,9	-38,6	-346,5
Herverzekeringsbaten en -lasten	-1,7	-1,9	0,0	1,3	-9,4	-2,0	-12,6	-26,4
Technisch resultaat	8,3	15,6	-6,9	6,5	38,6	-11,7	12,6	63,0
Geografische segmentatie premie								
Nederland	137,2	185,3	118,7	44,7	350,1	57,4	61,6	955,0
Overige EU-landen	-	-	-	-	-	-	-	-
Landen buiten de EU	0,7	10,1	0,5	0,4	11,1	-	0,7	23,5
Totaal premie	137,9	195,4	119,2	45,1	361,2	57,4	62,3	978,5

Specificatie van de technische rekening naar branches 2002

Geboekte premies	122,3	162,1	103,1	42,6	300,3	60,1	19,3	809,8
Verdiende premies	124,7	161,2	99,9	40,8	296,9	57,9	17,5	798,9
Opbrengst uit beleggingen	11,5	18,6	1,9	2,1	12,4	10,0	0,5	57,0
Schaden	-72,8	-119,8	-73,5	-27,2	-171,6	-52,9	-10,7	-528,5
Bedrijfskosten	-39,5	-63,7	-40,9	-14,2	-106,0	-26,4	-17,1	-307,8
Herverzekeringsbaten en -lasten	0,6	1,9	-	1,1	-31,3	-0,6	-2,2	-30,5
Technisch resultaat	24,5	-1,8	-12,6	2,6	0,4	-12,0	-12,0	-10,9
Geografische segmentatie premie								
Nederland	118,4	131,1	101,4	42,3	273,3	60,1	17,5	744,1
Overige EU-landen	0,6	20,7	-	-	13,9	-	1,1	36,3
Landen buiten de EU	3,3	10,3	1,7	0,3	13,1	-	0,7	29,4
Totaal premie	122,3	162,1	103,1	42,6	300,3	60,1	19,3	809,8

Alle bedragen zijn bruto, herverzekeringsbaten en -lasten zijn gesaldeerd.

**toelichting op de geconsolideerde
technische rekening schadeverzekering**

In miljoenen euro	2003	2002
Schaden		
Schadebehandelingskosten maken deel uit van de schade-uitkeringen.		
Bruto geleden schaden	-570,7	-501,3
Schadebehandelingskosten	-28,2	-27,2
	-598,9	-528,5
Bedrijfskosten		
Acquisitiekosten	-225,8	-189,5
Wijziging overlopende acquisitiekosten	1,5	5,5
	-224,3	-184,0
Beheerkosten, personeelskosten en afschrijving bedrijfsmiddelen	-133,2	-132,1
Provisie en winstdeling ontvangen van herverzekeraars	11,0	8,3
	-346,5	-307,8
Provisiekosten zijn opgenomen onder acquisitiekosten.		

geconsolideerde technische rekening zorgverzekering 1)

In miljoenen euro	2003	2002
TECHNISCHE REKENING ZORGVERZEKERING		
Verdiende premies eigen rekening		
Bruto geboekte premies 2)	707,7	647,5
Bijdragen Centrale Kassen	143,0	139,7
Aandeel herverzekeraars	-4,3	-
	846,4	787,2
Wijziging technische voorzieningen niet-verdiende premies en lopende risico's		
Bruto geboekte premies	-17,9	9,1
Aandeel herverzekeraars	0,9	-27,4
	-17,0	-18,3
Subtotaal	829,4	768,9
Toegerekende opbrengst uit beleggingen	20,6	26,1
Overige technische baten eigen rekening	7,9	25,3
Schaden eigen rekening		
Bruto schaden	-759,1	-744,4
Aandeel herverzekeraars	2,5	1,0
	-756,6	-743,4
Wijziging voorziening voor te betalen schaden		
Bruto schaden	-13,5	-9,9
Aandeel herverzekeraars	-3,2	11,1
	-16,7	1,2
Subtotaal	-773,3	-742,2
Bedrijfskosten	-93,0	-79,5
Overige technische lasten eigen rekening	-1,6	-
Resultaat technische rekening zorgverzekering	-10,0	-1,4

1) Hierin zijn de particuliere ziektekostenverzekeringen alsmede de financiële stromen uit de WTZ-polissen ('standaard pakket-polissen') verantwoord, welke tot de branche ongevallen en ziekte van het schadebedrijf behoren.

2) De geboekte premies zijn nagenoeg geheel in Nederland gerealiseerd.

toelichting op de geconsolideerde technische rekening zorgverzekering

In miljoenen euro

2003

2002

Schaden

Schadebehandelingskosten maken deel
uit van de schade-uitkeringen:

Bruto geleden schaden	-750,1	-741,1
Schadebehandelingskosten	-22,5	-13,2
	-772,6	-754,3

Bedrijfskosten

Acquisitiekosten	-38,4	-37,4
Beheerkosten, personeelskosten en afschrijving bedrijfsmiddelen	-54,6	-42,1
	-93,0	-79,5

Provisiekosten zijn opgenomen onder
acquisitiekosten.

geconsolideerde resultatenrekening bemiddelingsactiviteiten

In miljoenen euro

2003

2002

RESULTATENREKENING BEMIDDELINGSACTIVITEITEN

Provisiebaten	33,0	3,2
Kosten	-34,7	-1,9
Resultaat voor belastingen	-1,7	1,3

geconsolideerde resultatenrekening bankbedrijf

In miljoenen euro

2003

2002

RESULTATENREKENING BANKBEDRIJF

Interest baten	238,2	255,7
Interest lasten	-136,5	-162,6
	101,7	93,1
Ontvangen commissie/provisie	58,9	57,9
Betaalde commissie/provisie	-17,2	-16,0
	41,7	41,9
Opbrengsten uit effecten en deelnemingen	2,8	7,5
Resultaat uit financiële transacties	11,4	4,0
Overige baten	11,2	9,9
	25,4	21,4
Totaal baten	168,8	156,4
Kosten	129,1	140,3
Waardeveranderingen van vorderingen	-5,3	-2,6
Overige lasten	30,3	22,4
Totaal lasten	154,1	160,1
Bedrijfsresultaat	14,7	-3,7
Interest groepsvermogen	5,3	5,9
Bedrijfsresultaat voor belastingen	20,0	2,2

geconsolideerde resultatenrekening
bankbedrijf

In miljoenen euro

2003

2002

Het bankbedrijf van Delta Lloyd NV bestaat uit de volgende bedrijfsonderdelen:

Resultaat vóór belastingen

Delta Lloyd Bankengroep	11,6	0,0
OHRA Hypothekenfonds	3,5	-
OHRA Hypotheekbank	3,3	0,8
Gries & Heissel Bankiers	-	-0,2
Delta Lloyd Investment Managers	1,6	1,6
	20,0	2,2

toelichting op geconsolideerde kosten en provisie

In miljoenen euro	2003	2002
Kosten en provisie		
Loonsom	326,7	317,2
Pensioenlasten	65,7	65,7
Overige sociale lasten	40,3	50,9
Overige kosten	260,3	384,1
Totaal kosten	693,0	817,9
 Totaal provisie	 493,8	 298,3
	1.186,8	1.116,2
<p>In de overige kosten is € 12,5 (€ 8,1) miljoen huur eigen gebouwen begrepen. De betaalde provisie aan de buitendienst is begrepen in de post provisie.</p>		
<p>De kostenverantwoording in de jaarrekening vindt plaats onder de volgende hoofden:</p>		
Uitkeringen	50,7	40,4
Bedrijfskosten		
Technische rekening levensverzekering	449,5	462,6
Technische rekening schadeverzekering	346,5	307,8
Technische rekening zorgverzekering	93,0	79,5
	889,0	849,9
 Beleggingskosten	 47,9	 63,5
Bedrijfskosten bankbedrijf	154,1	160,5
Bedrijfskosten holding	10,4	-
Bedrijfskosten bemiddelingsactiviteiten	34,7	1,9
	1.186,8	1.116,2

**toelichting op geconsolideerde
kosten en provisie**

	2003	2002
Aantal medewerkers op fulltimebasis per 31 december		
Delta Lloyd Verzekeringen	2.141	2.220
OHRA Verzekeringen	901	988
ABN AMRO Verzekeringen	528	-
Delta Lloyd Bankengroep	1.218	1.223
Delta Lloyd Deutschland	863	924
Overig	863	1.109
	6.514	6.464

Optierechten op aandelen Aviva plc:

In 2003 zijn 2.749.349 (981.478) opties op aandelen Aviva plc. in bezit gekomen van medewerkers van Delta Lloyd NV.

Hiervan zijn 209.049 (79.807) toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur, de overige aan het management.

In totaal staan per 31 december 2003, 5.948.613 (3.199.264) opties uit op aandelen Aviva plc.

Delta Lloyd NV beschikt op dit moment nog niet over de mogelijkheden opties te verlenen aan alle medewerkers.

bezoldiging bestuurders

De in het boekjaar ten laste van de onderneming gekomen bedragen terzake van de bezoldiging van bestuurders en voormalige bestuurders respectievelijk commissarissen en voormalige commissarissen als bedoeld in artikel 2:383 BW zijn respectievelijk € 2,1 (€ 1,6) miljoen en € 0,2 (€ 0,2) miljoen.

Aan bestuurders en commissarissen zijn leningen en voorschotten verstrekt, waarvan per 31 december 2003 € 0,2 (€ 0,2) miljoen nog openstaat tegen een gemiddelde rentevoet van 5,7 procent (5,7%).

In het beloningsbeleid van Delta Lloyd is vastgesteld, dat de beloning van leden van de Raad van Bestuur tweejaarlijks kan worden aangepast (voor wat betreft het basissalaris). Gedurende het boekjaar 2003 heeft geen aanpassing plaatsgevonden. Inmiddels heeft het Remuneration Committee vastgesteld, dat de salarissen per 1 januari 2004 met vijf procent zullen worden verhoogd.

Delta Lloyd beloont leden van de Raad van Bestuur op basis van de functiezwaarte (vastgesteld m.b.v. de Haymethode) en de beloningsmarkt. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de beloningsbenchmark die Hay Management Consultants jaarlijks uitvoert. Er wordt geprobeerd de beloning zodanig vast te stellen, dat circa 25 procent van de beloningen in de ('peer')groep waarmee vergeleken wordt, hoger ligt dan bij Delta Lloyd. Het beloningsbeleid is vastgesteld door het Remuneration Committee van de Raad van Commissarissen.

bezoldiging bestuurders

Voor wat de variabele beloning betreft geldt een Performance Related beloningsregeling, welke voor de individuele leden en de voorzitter van Raad van Bestuur een maximum kent van vijftig procent respectievelijk zestig procent van twaalf maandsalarissen. Gebaseerd op het bereiken van persoonlijke en ondernemingsdoelstellingen over het boekjaar 2002, is door het Committee besloten om een variabele beloning van 25 procent respectievelijk dertig procent toe te kennen.

bezoldiging bestuurders

In duizenden euro

2003

2002

Salaris en bonus bestuurders

Drs. N.W. Hoek

Salaris	465,6	465,6
Bonus	120,0	142,4
	585,6	608,0

Mr. R.L.M. Hillebrand ¹⁾

Salaris	367,6	-
Bonus	42,9	-
	410,5	-

Mr. P.J.W.G. Kok

Salaris	367,6	367,6
Bonus	78,9	91,1
	446,5	458,7

P.K. Medendorp ¹⁾

Salaris	367,6	-
Bonus	80,0	-
	447,6	-

Drs. C.H. Tesselhoff ²⁾

Salaris	98,0	392,0
Bonus	84,2	104,1
	182,2	496,1

	2.072,4	1.562,8
--	----------------	----------------

1) Per 1 januari 2003.

2) Tot 1 april 2003.

bezoldiging bestuurders

In duizenden euro

Pensioenaanspraken bestuurders

	Leeftijd per 31/12/2003	Dienstjaren bij de groep per 31/12/2003	Toename opgebouwde aanspraken in 2003	Opgebouwd pensioen- recht per 31/12/2003
Drs. N.W. Hoek	47	6	9	165
Mr. R.L.M. Hillebrand	48	20	83	155
Mr. P.J.W.G. Kok	49	4	23	128
P.K. Medendorp	49	9	68	135
Drs. C.H. Tesselhoff	63	33	8	236

Lening en hypotheek bestuurders

	31/12/2003	Gemiddeld rente- percentage	31/12/2002	Gemiddeld rente- percentage
Drs. C.H. Tesselhoff	241	5,7%	241	5,7%
Totaal	241	5,7%	241	5,7%

Aandelen opties Aviva plc

	Stand per 1/1/2003	Gedurende het jaar verleend	Gedurende het jaar uitgeoefend	Stand per 31/12/2003	Uitoefen- prijs (in pence)	Beurskoers op de uit- oefendatum (in pence)
Aantal opties						
Drs. N.W. Hoek	122.667	84.027	-	206.694	-	-
Mr. R.L.M. Hillebrand	36.222	25.810	-	62.032	-	-
Mr. P.J.W.G. Kok	39.750	66.338	-	106.088	-	-
P.K. Medendorp	47.397	32.874	-	80.271	-	-
Drs. C.H. Tesselhoff	76.792	-	-	76.792	-	-
Totaal	322.828	209.049	-	531.877	-	-

De uitgifte van aandelen aan bestuurders vindt plaats, wanneer de 'Total Shareholder Return' (TSR) performance wordt behaald. De TSR is het rendement van aandelenbezit afgezet tegen de verandering van de koers van het aandeel en de bruto waarde van het

bezoldiging bestuurders

dividend dat op de betreffende aandelen is ontvangen. De performanceperiode is normaal drie jaar, met de mogelijkheid van verlenging tot vier of vijf jaar. De bestuurders hebben de mogelijkheid tot het uitoefenen van hun opties tot het vijfde jaar na de verleende datum. Wanneer echter bestuurders hun opties uitoefenen voor het derde jaar na de verleende datum en voordat aan de performance voorwaarden is voldaan of voordat daar afstand van is gedaan, worden bepaalde aandelen aangehouden bij een benoemde maatschappij.

bezoldiging commissarissen 1)

In duizenden euro	2003	2002
Drs. J.A.N. van Dijk		
Vergoeding	34,0	34,0
Overig	7,7	7,7
	41,7	41,7
Mr. V.A.M. van der Burg		
Vergoeding	25,0	25,0
Overig	5,9	5,9
	30,9	30,9
C.P.J. Appeldoorn		
Vergoeding	22,7	22,7
Overig	2,7	2,7
	25,4	25,4
L.J.M. Berndsen RA ²⁾		
Vergoeding	-	11,3
Overig	-	2,5
	-	13,8
Drs. H.C. Broeksma ³⁾		
Vergoeding	22,7	22,7
Overig	7,3	7,3
	30,0	30,0
R. Harvey BSC FIA		
Vergoeding	-	-
Overig	-	-
	-	-
Drs. R.H.P.W. Kottman ³⁾		
Vergoeding	22,7	22,7
Overig	5,0	5,0
	27,7	27,7
J. Oskam ⁴⁾		
Vergoeding	22,7	22,7
Overig	2,7	2,7
	25,4	25,4

bezoldiging commissarissen ¹⁾

In duizenden euro	2003	2002
A.B. Wyand MA ⁵⁾		
Vergoeding	-	-
Overig	-	-
	-	-
Ph.G. Scott FIA ⁶⁾		
Vergoeding	-	-
Overig	-	-
	-	-
Drs. P.G. Boumeester ⁶⁾		
Vergoeding	-	-
Overig	-	-
	-	-
Mr. drs. M.H.M. Smits RA ⁶⁾		
Vergoeding	-	-
Overig	-	-
	-	-
	181,1	194,9

Er zijn geen bonussen, leningen en hypotheekleningen verstrekt aan huidige en voormalige commissarissen.

Tevens bestaan er geen pensioenaanspraken en optie-regelingen met huidige en voormalige commissarissen.

1) De vergoedingen worden voor een periode van twee jaar vastgesteld.

2) Tot 17 juni 2002.

3) Exclusief vergoeding als commissaris bij Delta Lloyd Bankengroep.

4) Tot 10 mei 2003.

5) Tot 28 augustus 2003.

6) Per 12 december 2003.

vennootschappelijke balans na winstverdeling

In miljoenen euro	31/12/2003	31/12/2002
ACTIVA		
Immateriële vaste activa		
Goodwill	164,5	-
Beleggingen		
Terreinen en gebouwen P126	-	15,3
Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen P126	2.223,4	1.462,6
Overige financiële beleggingen P127	298,9	293,7
	2.522,3	1.771,6
Overige vorderingen	82,2	467,0
Overige activa		
Materiële vaste activa P127	53,6	35,9
Overlopende activa	11,2	17,6
TOTAAL	2.833,8	2.292,1
PASSIVA		
Eigen vermogen 1)		
Aandelenkapitaal P129	116,4	116,4
Agioreserve P130	91,8	44,5
Deelnemingsreserve P130	1.393,6	1.267,2
Herwaarderingsreserve P131	325,1	90,0
Overige reserves P131	316,8	194,9
	2.243,7	1.713,0
Achtergestelde geldleningen	379,5	172,4
Voorzieningen P132	9,2	9,5
Schulden P132	176,2	369,3
Overlopende passiva	25,2	27,9
TOTAAL	2.833,8	2.292,1
1) Het aansprakelijk vermogen bedraagt:	2.623,2	1.885,4

vennootschappelijke winst- en verliesrekening

In miljoenen euro

2003

2002

WINST- EN VERLIESREKENING

Resultaat deelnemingen na belastingen	277,9	173,6
Overige resultaten na belastingen	-31,3	-35,9
Resultaat na belastingen	246,6	137,7
Bestemming resultaat		
Toevoeging deelnemingsreserve	124,0	135,9
Toevoeging overige reserves	122,6	1,8
	246,6	137,7

toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Algemeen

Voor de toegepaste grondslagen bij de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de uiteenzetting op bladzijde 61 tot en met 71.

Beleggingen

Terreinen en gebouwen

Niet in eigen gebruik

- 15,3

Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Aandelenkapitaal

2.897,2 2.299,4

Achtergestelde leningen

68,5 45,4

Vorderingen/schulden

-122,7 -348,3

2.843,0 1.996,5

Schulden op lange termijn

-635,3 -545,8

Overige deelnemingen

15,7 11,9

2.223,4 1.462,6

Balanswaarde begin boekjaar

1.462,6 2.258,0

Investerings in deelnemingen

258,9 453,8

Resultaat deelnemingen

276,5 173,6

Mutatie vorderingen/schulden

136,1 -699,7

Overige mutaties

89,3 -723,1

2.223,4 1.462,6

Voor de schulden op lange termijn geldt een looptijd van meer dan vijf jaar.

toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

In miljoenen euro	2003	2002
Overige financiële beleggingen		
Aandelen	298,9	293,0
Obligaties	-	0,7
	298,9	293,7
	2.522,3	1.771,6
 Van de ultimo boekjaar aanwezige aandelen bedraagt de historische kostprijs	 311,3	 379,0
 Van de ultimo boekjaar aanwezige vast- rentende waarden bedraagt de actuele waarde voor de obligaties	 -	 0,9
De op balansdatum geldende aflossingswaarde en de historische kostprijs van obligaties zijn gelijk, evenals ultimo 2002 het geval was.		
Overige activa		
Materiële vaste activa		
Informatieverwerkende apparatuur	12,0	8,3
Andere duurzame bedrijfsmiddelen	41,6	27,6
	53,6	35,9

toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

In miljoenen euro	2003	2002
De totale aanschafwaarde van de materiële vaste activa bedraagt ultimo boekjaar	107,3	79,3
Het hierop afgeschreven deel bedraagt ultimo boekjaar	-53,7	-43,4
Onder de overige vorderingen is een vordering uit hoofde van latente belastingen opgenomen	0,1	392,3
De nominale waarde bedraagt	0,1	263,2

Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal is verdeeld in 5 miljoen gewone aandelen van € 9,08, 1,5 miljoen converteerbare preferente aandelen A van € 9,08 en 170.000 preferente aandelen B van € 453,78. Aan het einde van het boekjaar waren zowel gewone aandelen als preferente aandelen geplaatst tot een nominaal bedrag van € 116,4 (€ 116,4) miljoen.

toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Aandelenkapitaal

	Maat- schappelijk kapitaal	Niet geplaatst	Geplaatst en gestort	Maat- schappelijk kapitaal	Niet geplaatst	Geplaatst en gestort
Gewone aandelen	45,4	15,4	30,0	45,4	15,4	30,0
Converteerbare preferente aandelen A	13,6	4,3	9,3	13,6	4,3	9,3
Preferente aandelen B	77,1	-	77,1	77,1	-	77,1
Totaal aandelen	136,1	19,7	116,4	136,1	19,7	116,4

Vanaf het moment dat de gewone aandelen van Delta Lloyd NV worden opgenomen in de notering van een officiële effectenbeurs kunnen de converteerbare preferente aandelen A één op één worden omgewisseld in gewone aandelen Delta Lloyd NV, onder de verplichting tot het bijstorten van een bedrag van € 1.730,42 per te converteren aandeel. Deze bijstorting zal, voorzover mogelijk, worden verrekend met het saldo van de perpetuele achtergestelde converteerbare geldlening.

De conversieprijs zal worden aangepast bij uitgifte van gewone aandelen Delta Lloyd NV, in het geval van herstructurering van het aandelenkapitaal van Delta Lloyd NV of in het geval van splitsing van de uitstaande gewone aandelen Delta Lloyd NV in aandelen met een lagere nominale waarde.

toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

In miljoenen euro

31/12/2003

31/12/2002

Eigen vermogen

Agioreserve

Balanswaarde begin boekjaar	44,5		44,5	
Mutaties	47,3		-	
Balanswaarde eind boekjaar		91,8		44,5

Onder de agiostorting is een bedrag opgenomen gelijk aan de waarde van een warrant. Deze warrant is gekoppeld aan de achtergestelde geldlening van € 250 miljoen. De looptijd van de warrant is 35 jaar met een optie tot een additionele termijn van 25 jaar. De warrant geeft recht op 270.861 gewone aandelen in Delta Lloyd NV met een nominale waarde van € 9,08.

Deelnemingsreserve

Stand begin boekjaar	1.267,2		1.131,3	
Toevoeging uit hoofde van ingehouden winst	126,4		135,9	
Stand ultimo boekjaar		1.393,6		1.267,2

Herwaarderingsreserve

Stand ultimo vorig boekjaar	90,0		816,1	
Waardemutaties beleggingen	9,3		-84,5	
Waardemutaties deelnemingen	205,9		-734,9	
Overige mutaties	-		58,2	
Belastingen betrekking hebbend op bovenstaande mutaties	19,9		35,1	
Stand ultimo boekjaar		325,1		90,0

Onder de overige mutaties is in 2002 een bedrag opgenomen van goodwill die in 1998 ten laste van de herwaarderingsreserve was gebracht en wordt

toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

In miljoenen euro	31/12/2003	31/12/2002
gereclassificeerd naar overige reserves. Van de herwaarderingsreserve ultimo boekjaar heeft € 380,0 (€ 131,5) miljoen betrekking op niet gerealiseerde resultaten.		
Overige reserves		
Stand ultimo vorig boekjaar	194,9	245,6
Toevoeging uit de winst	120,2	1,8
Uitkering dividend	-0,2	-0,2
Overige mutaties	1,9	-52,3
Stand ultimo boekjaar	316,8	194,9
Als gevolg van kapitaalbeschermingsvereisten is € 55 miljoen (€ nihil) van de overige reserves beklemd.		
Totaal eigen vermogen	2.243,7	1.713,0

toelichting op de vennootschappelijke balans en winst- en verliesrekening

In miljoenen euro	2003	2002
Voorzieningen		
Reorganisatievoorziening		
Balanswaarde begin boekjaar	9,5	19,2
Aanwendungen	-0,3	-9,7
	9,2	9,5
De reorganisatievoorziening heeft een kortlopend karakter.		
Schulden		
Dividend	0,2	0,2
Vennootschapsbelasting	147,5	325,8
Diverse belastingen en sociale premies	4,8	1,3
Overige	23,7	42,0
	176,2	369,3
Resultaat deelnemingen na belastingen		
Van het resultaat uit deelnemingen heeft € 277,9 (€ 173,6) miljoen betrekking op de verhouding met groepsmaatschappijen en € 0,8 (€ nihil) miljoen op overige deelnemingen.		
Personele lasten		
Loonsom	30,4	24,6
Pensioenlasten	12,7	12,9
Overige sociale lasten	1,9	2,8
	45,0	40,3

**toelichting op de vennootschappelijke
balans en winst- en verliesrekening**

	2003	2002
Aantal medewerkers op fulltimebasis per 31 december		
Werkzaam voor operationele eenheden	108	114
Werkzaam voor groepsactiviteiten	291	349
	399	463

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

De niet uit de balans blijvende verplichtingen bedragen ultimo boekjaar € 191,5 (€ 112,5) miljoen. Deze zijn begrepen in het op bladzijde 94 genoemde bedrag van € 916,7 (€ 765,3) miljoen.

Tevens is door Delta Lloyd NV ter dekking van de lasten uit verleende kortingen aan één van haar dochtermaatschappijen een garantie verstrekt ter grootte van € 86 miljoen (€ 98 miljoen) op balansdatum. Hiertoe is als zekerheid een pandrecht verleend op een hypotheekportefeuille waarvan Delta Lloyd NV op haar beurt het pandrecht heeft verkregen. De verstrekte garantie zal jaarlijks met € 12 miljoen afnemen en eindigt op 31 december 2010.

Voorts zijn bij een aantal deelnemingen zonder verzekeringstechnische of bancaire activiteiten hoofdelijke aansprakelijkheidsverklaringen afgegeven als bedoeld in artikel 2:403, lid 1, sub f BW.

overige gegevens

Winstbestemming en dividend

STATUTAIRE BEPALINGEN OVER DE WINSTBESTEMMING

In artikel 35 is over de winstbestemming, voorzover hier van belang, bepaald dat allereerst een dividendvergoeding van 2,5 procent over het op de geplaatste preferente aandelen A gestorte bedrag wordt toegevoegd aan de dividendreserve A (en, indien van toepassing, over het bedrag van de dividendreserve A). Dit percentage wordt met ingang van het boekjaar 2000 tot en met het boekjaar 2009 jaarlijks verhoogd met 1,0 procent van het laatst van toepassing zijnde percentage.

Ten laste van de winst die niet is toegevoegd aan de dividendreserve A, worden zodanige reserveringen toegepast als door de Raad van Bestuur met goedkeuring van de Raad van Commissarissen wordt bepaald.

Uit de winst na vorming van voornoemde reserves wordt een dividend uitgekeerd gelijk aan een percentage berekend over het nominale bedrag van alle geplaatste preferente aandelen B, welk percentage is gerelateerd aan het gemiddelde effectieve rendement op Nederlandse staatsleningen met een gewogen gemiddelde resterende looptijd van vijf jaar.

De winst die resteert wordt uitgekeerd aan de houders van gewone aandelen in verhouding van hun bezit aan gewone aandelen.

Winstbestemming

Bij goedkeuring van de jaarrekening zal de winst van € 246,6 miljoen worden toegevoegd aan de reserves.

Dividend

In 2003 is als dividend overeenkomstig artikel 35 lid 9 van de Statuten ten laste van de overige reserves een bedrag van € 0,2 (€ 0,2) miljoen gebracht. Per gewoon aandeel van € 9,08 nominaal bedraagt de uitkering € nihil (€ nihil), per preferent aandeel B van nominaal € 453,78 bedraagt de uitkering € nihil (€ nihil) en per preferent aandeel A van nominaal € 9,08 bedraagt de uitkering € 0,24 (€ 0,23).

Accountantsverklaring

Opdracht

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2003 van Delta Lloyd NV te Amsterdam gecontroleerd.

De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van het bestuur van de vennootschap. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

Werkzaamheden

Onze controle is verricht overeenkomstig algemeen aanvaarde richtlijnen in Nederland met betrekking tot controleopdrachten. Volgens deze richtlijnen dient onze controle zodanig te worden gepland en uitgevoerd, dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang bevat. Een controle omvat onder meer een onderzoek door middel van deelwaarnemingen van informatie ter onderbouwing van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. Tevens omvat een controle een beoordeling van de grondslagen voor financiële verslaggeving die bij het opmaken van de jaarrekening zijn toegepast en van belangrijke schattingen die het bestuur van de vennootschap daarbij heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat onze controle een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel.

Oordeel

Wij zijn van oordeel, dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2003 en van het resultaat over 2003 in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 BW 2.

Amsterdam, 18 februari 2004

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

overige gegevens

Overzicht van de belangrijkste groepsmaatschappijen

Aviva plc te Londen is de uiteindelijke houder van honderd procent van de gewone aandelen van Delta Lloyd NV.

Daarnaast bezit Stichting Nuts Ohra een belang in de vorm van preferente aandelen.

De belangrijkste groepsmaatschappijen waarin Delta Lloyd NV deelneemt zijn (100% tenzij anders vermeld):

HOLDING

Delta Lloyd Verzekeringen NV (Amsterdam)

Delta Lloyd Bankengroep NV (Amsterdam)

Delta Lloyd Deutschland AG (Wiesbaden)

Delta Lloyd 2000 NV (Elsene-Brussel)

Delta Lloyd Antillen NV (Curaçao)

Delta Lloyd ABN AMRO Verzekeringen Holding BV (51%) (Zwolle)

Amstelhuys NV (Amsterdam)

LEVENSECTOR

Delta Lloyd Levensverzekering NV (Amsterdam)

OHRA Levensverzekeringen NV (Arnhem)

Berlinische Lebensversicherung AG (99,52%) (Wiesbaden)

Delta Lloyd Levensherverzekeringsmaatschappij BV (Amsterdam)

NV Nationaal Spaarfonds (Den Haag)

ENNIA Caribe Leven NV (80%) (Curaçao)

Delta Lloyd Vastgoed Fonds NV (Amsterdam)

Delta Lloyd Life NV (Elsene-Brussel)

ABN AMRO Levensverzekering NV (51%) (Zwolle)

SCHADESECTOR

Delta Lloyd Schadeverzekering NV (Amsterdam)

OHRA Schadeverzekeringen NV (Arnhem)

OHRA Belgium NV (Sint-Pieters-Woluwe-Brussel)

ENNIA Caribe Schade NV (80%) (Curaçao)

B. Franco Mendes BV (Amsterdam)

Delta Lloyd Schadeverzekering Volmachtbedrijf BV (Amsterdam)

O.W.J. Schlencker Assuradeuren BV (Amsterdam)

Praevenio Technische Verzekeringen BV (Amsterdam)

ABN AMRO Schadeverzekering NV (51%) (Zwolle)

ABN AMRO Assuradeuren BV (51%) (Zwolle)

ABN AMRO Verzekeringen BV (51%) (Zwolle)

ZORGSECTOR

Delta Lloyd Zorgverzekering NV (Den Haag)

OHRA Ziektekostenverzekeringen NV (Arnhem)

BANKENSECTOR

Delta Lloyd Bank NV (Amsterdam)

Delta Lloyd Securities NV (Antwerpen)

OHRA Hypothekenfonds NV (Arnhem)

Delta Lloyd Bank NV, België (Turnhout)

Bank Nagelmackers 1747 NV (99,6%) (Brussel)

Gries & Heissel Bankiers AG (89,13%) (Berlijn)

Een lijst van deelnemingen, zoals bedoeld in artikel 2:379 BW en artikel 2:414 BW, wordt ten kantore van het Handelsregister te Amsterdam ter inzage gedeponneerd. Met betrekking tot een aantal groepsmaatschappijen is in overeenstemming met het bepaalde in artikel 2:403 lid 1 BW, niet aan alle voorschriften van Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek voldaan.

Amsterdam, 18 februari 2004

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Drs. J.A.N. van Dijk, voorzitter

Mr. V.A.M. van der Burg, plaatsvervangend voorzitter

C.P.J. Appeldoorn

Drs. P.G. Boumeester (per 12 december 2003)

Drs. H.C. Broeksma

R. Harvey BSC FIA

Drs. R.H.P.W. Kottman

Ph.G. Scott FIA (per 12 december 2003)

Mr. drs. M.H.M. Smits RA (per 12 december 2003)

RAAD VAN BESTUUR

Drs. N.W. Hoek, voorzitter

Mr. R.L.M. Hillebrand

Mr. P.J.W.G. Kok

P.K. Medendorp

tienjarenoverzicht

In miljoenen euro	2003	2002	2001	2000	1999 ¹⁾	1998 ²⁾	1997 ³⁾	1996 ³⁾	1995 ³⁾	1994 ³⁾
Omzet										
Bruto premie-inkomen levensverzekering	3.153	2.744	2.686	2.283	1.941	1.705	1.067	909	821	904
Bruto premie-inkomen schadeverzekering	978	810	752	774	579	529	490	492	473	443
Bruto premie-inkomen zorgverzekering	851	787	708	685	139	-	-	-	-	-
Totaal premie-inkomen	4.982	4.341	4.146	3.742	2.659	2.234	1.557	1.401	1.294	1.347
Overige activiteiten	177	124	76	130	39	28	13	11	8	8
Opbrengst uit beleggingen ⁴⁾	2.210	1.021	1.400	1.796	1.842	1.425	1.067	938	903	800
	7.369	5.486	5.622	5.668	4.540	3.687	2.637	2.350	2.205	2.155
Resultaat vóór belastingen ⁵⁾										
Levensverzekering	238	152	291	313	250	223	187	165	138	127
Schadeverzekering	92	13	19	-9	3	8	34	27	22	17
Zorgverzekering	5	12	23	12	-	-	-	-	-	-
Bank- en bemiddelingsactiviteiten	20	2	3	22	9	8	6	6	4	2
Holding	-44	-21	31	12	30	42	56	25	17	8
Resultaat vóór belastingen en bijzondere baten en lasten	311	158	367	350	292	281	283	223	181	154
Bijzondere baten en lasten	-28	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buitengewoon resultaat	-	-	-	-	-	-	-4	-22	-	-34
Resultaat vóór belastingen	283	158	367	350	292	281	279	201	181	120
Belastingen	-27	-20	-68	-65	-52	-61	-70	-52	-47	-30
Aandeel derden na belastingen	-9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat na belastingen	247	138	299	285	240	220	209	149	134	90
Eigen vermogen per 31 december	2.244	1.713	2.354	2.878	2.360	1.779	1.994	1.686	1.345	1.158
Balanstotaal	38.077	32.781	34.239	30.992	28.753	21.261	15.752	14.285	13.231	12.341
Cijfers per aandeel van € 9,08 nominaal (gewoon) en resp. € 453,78 en € 9,08 nominaal (preferent) in euro's ⁶⁾										
Dividend (gewoon)	-	-	23,71	27,04	29,46	30,83	30,44	22,57	20,3	13,21
Dividend (preferent B € 453,78)	-	-	20,79	20,79	20,79	20,79	-	-	-	-
Dividend (preferent A € 9,08)	0,24	0,23	0,23	0,23	0,23	-	-	-	-	-
Winst (gewoon)	71,93	40,58	88,89	84,95	71,56	68,02	64,12	45,1	40,5	27,25
Winst (preferent B € 453,78)	20,79	20,79	20,79	20,79	20,79	20,79	-	-	-	-
Winst (preferent A € 9,08)	0,24	0,23	0,23	0,23	0,23	-	-	-	-	-
Aantal medewerkers op fulltimebasis per 31 december	6.514	6.464	6.506	5.639	5.636	3.452	2.319	2.284	2.281	2.396

tienjarenoverzicht

Voetnoten bij het tienjarenoverzicht.

- 1) Inclusief NUTS OHRA Beheer BV (vanaf 1 oktober 1999).
- 2) Inclusief Berlinische Lebensversicherung AG.
- 3) Met ingang van het boekjaar 1995 zijn de bepalingen opgenomen in afdeling 15 van Titel 9 BW in acht genomen. Vanaf 1994 zijn alle effecten in de kerncijfers verwerkt.
- 4) Inclusief indirect rendement voor de jaren vanaf 1997.
- 5) Het resultaat levensverzekering, schadeverzekering en zorgverzekering betreft het resultaat van de technische rekening, alsmede het aandeel in de niet-technische rekening.
- 6) In 1999 is het geplaatst en gestort aandelenkapitaal uitgebreid met 1.026.087 preferente aandelen A. Voor vergelijkingsdoeleinden is de winst per gewoon aandeel voor 1998 aangepast.

curriculum vitae

Raad van Commissarissen

Drs. J.A.N. van Dijk

Voorzitter

BEROEP/HOOFDFUNCTIE

Gepensioneerd

VOORHEEN

Lid Raad van Bestuur van Sara Lee/DE NV,
Senior Vice President Sara Lee Corporation

COMMISSARIATEN

Laurus NV

Koninklijke Wessanen NV

President CV Verenigde Bloemenveilingen

Aalsmeer

Voorzitter Transavia Airlines

NEVENFUNCTIES

Voorzitter Raad van Toezicht Universiteit Utrecht

BENOEMD

1993

GEBOORTEJAAR

1938

NATIONALITEIT

Nederlandse

C.P.J. Appeldoorn

BEROEP/HOOFDFUNCTIE

Gepensioneerd

VOORHEEN

Voorzitter Raad van Bestuur Koninklijke

Wegener NV

COMMISSARIATEN

Terberg Leasing BV

BENOEMD

1999

GEBOORTEJAAR

1938

NATIONALITEIT

Nederlandse

Drs. P.G. Boumeester

BEROEP/HOOFDFUNCTIE

Directievoorzitter NS Reizigers

NEVENFUNCTIES

Lid Raad van Advies Ormit BV

Lid Raad van Advies Alumni-vereniging

Rijksuniversiteit Groningen

BENOEMD

2003

GEBOORTEJAAR

1958

NATIONALITEIT

Nederlandse

Drs. H.C. Broeksma

BEROEP/HOOFDFUNCTIE

Gepensioneerd

VOORHEEN

Lid Raad van Bestuur Koninklijke Wessanen NV

COMMISSARIATEN

Ballast Nedam NV

Koninklijke Auping BV

Blauwhoed Holding BV

Moving People BV

NEVENFUNCTIES

Voorzitter Stichting Rijksmuseum Fonds

Penningmeester Stichting Het Parool

Curatorium Postdoctorale Controllersopleiding

U.v.A.

BENOEMD

1993

GEBOORTEJAAR

1945

NATIONALITEIT

Nederlandse

Mr. V.A.M. van der Burg

Plaatsvervangend voorzitter

BEROEP/HOOFDFUNCTIE

Juridisch adviseur, zelfstandig gevestigd te Zeist

COMMISSARIATEN

Nestlé Nederland BV

NEVENFUNCTIES

Vice-voorzitter Het Utrechtse Archief

Lid Raad van Toezicht Centraal Bureau voor

Genealogie te Den Haag

Vaste medewerker tijdschrift Stichting & Vereniging

Lid algemeen bestuur en bestuur Pensioenfonds

van de Nederlandse bisdommen

BENOEMD

1973

GEBOORTEJAAR

1945

NATIONALITEIT

Nederlandse

R. Harvey BSC FIA

BEROEP/HOOFDFUNCTIE

Group Chief Executive Aviva plc

NEVENFUNCTIES

Lid Bestuur Association of British insurers

Voorzitter British insurers 'European Committee'

Lid Financial Services Authority's Practitioner

Forum

Lid CBI's Governing Council

BENOEMD

2000

GEBOORTEJAAR

1950

NATIONALITEIT

Britse

Drs. R.H.P.W. Kottman

BEROEP/HOOFDFUNCTIE

Voorzitter Raad van Bestuur Ballast Nedam NV

COMMISSARIATEN

Hermeta Group BV

Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij

NEVENFUNCTIES

Lid Raad van Verkeer en Waterstaat

Member of the Academy of Management USA

BENOEMD

1999

GEBOORTEJAAR

1945

NATIONALITEIT

Nederlandse

Ph.G. Scott FIA

BEROEP/HOOFDFUNCTIE

Group Executive Director Aviva plc

COMMISSARIATEN

Dochtermaatschappijen Aviva plc

BENOEMD

2003

GEBOORTEJAAR

1954

NATIONALITEIT

Britse

Mr. drs. M.H.M. Smits RA

BEROEP/HOOFDFUNCTIE

Lid Raad van Bestuur Koninklijke Vendex KBB NV

COMMISSARIATEN

Bibit BV

NEVENFUNCTIES

Lid Dagelijks Bestuur VNO/NCW

Plaatsvervangend lid Sociaal Economische Raad

Bestuurslid Nederlands Philharmonisch Orkest

BENOEMD

2003

GEBOORTEJAAR

1961

NATIONALITEIT

Nederlandse

Delta Lloyd Groep personalia

per 1 januari 2004

DELTA LLOYD GROEP

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Drs. J.A.N. (Jacques) van Dijk, voorzitter
Mr. V.A.M. (Vincent) van der Burg,
plaatsvervangend voorzitter
C.P.J. (Peter) Appeldoorn
Drs. P.G. (Pamela) Boumeester
Drs. H.C. (Caspar) Broeksma
R. (Richard) Harvey BSC FIA
Drs. R.H.P.W. (René) Kottman
Ph.G. (Philip) Scott FIA
Mr. drs. M.H.M. (Marcel) Smits RA

RAAD VAN BESTUUR

Drs. N.W. (Niek) Hoek, voorzitter
Mr. R.L.M. (Rob) Hillebrand
Mr. P.J.W.G. (Peter) Kok
P.K. (Paul) Medendorp

SECRETARIS

Mr. E.M. (Elise) Stevens-Fokkens

EXTERNE ACCOUNTANT

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

J.M.A.C. (Hans) van Oers, voorzitter
D.A. (Digna) Schoonenboom,
vice-voorzitter
J. (Johan) Beunk

H. (Henk) Beerda
H. (Henk) Biemans
J. (Jan) Coenjaerts
K. (Karel) Donker
R.C.G. (Ruud) de Groot
K. (Kees) van Ophem
L.A. (Leo) Piek
J. (Jaap) Pronk
H. (Hans) Putter
A. (Albert) Rozema
C. (Conny) Stinnissen
F.G. (Ferenc) Vereb
G.G.L. (Guus) Verheul
P. (Pauline) van der Zee

COR-SECRETARIAAT

D.A.C.J. (Dominique) Fragu,
ambtelijk secretaris
M.A. (Ria) de Kruijf-Weisscher,
ambtelijk secretaris

CONCERNSTAF

Drs. D.S. (David) Brilleslijper, Corporate
Communicatie
Mr. drs. E.W. (Liesbeth) Galesloot-Vaal,
Juridische Zaken
Drs. H.W. (Henk) Janssen, Group Finance
& Control
R.J. (Rolf) Kooijman RA, Group Financial
Reporting
Mr. G. (Gerard) van Loon, Procurement

Drs. B.A. (Ben) Sinnige, Group HRM
N. (Nita) Studen-Kiliaan, Corporate
Development
Ir. G.L. (Gerd) Tjerkstra, Group ICT
W.A. (Wim) Weima, Group Infrastructure
Management (i.o.)
B. (Boudewijn) van der Woerd RA, Group
Audit & Consultancy

SCHADE SERVICE CENTRUM (I.O.)

Mr. J.W. (Hanneke) Jukema

DIRECTIES DELTA LLOYD VERZEKERINGEN

DELTA LLOYD VERZEKERINGEN

Ir. H.H. (Henk) Raué, voorzitter
Ing. F. (Frank) Elion, Marketing & Verkoop
Drs. M.M. (Maarten) de Groof, Leven
T.J.A. (Theo) Krekel RA, Finance, Planning
en Control
H. (Henk) Otten, Personeel & Organsiatie
Ir. L.M. (Leon) van Riet, ICT Solutions &
E-Business Services
Mr. J.P.M. (Jolanda) Tijhuis, Schade
Mr. I.A. (Ingrid) Visscher, Zorg

DELTA LLOYD LEVEN

Drs. M.M. (Maarten) de Groof, voorzitter
T.O. (Olav) Cuiper
Drs. A.M.P.J. (Martin) Heuvelmans AAG

DELTA LLOYD SCHADE

Mr. J.P.M. (Jolanda) Tijhuis, voorzitter
Mr. Ing. J.F. Th. (Jan) Boogaard
Drs. H.H. (Herman Hein) Roozen RA

DELTA LLOYD ZORG

Mr. I.A. (Ingrid) Visscher, voorzitter
Drs. H. (Hugo) Broekman
Prof. dr. H.A. (Hugo) Keuzenkamp

MARKETING & VERKOOP

Ing. F. (Frank) Elion, voorzitter
Drs. E. (Erica) Blom-Groenink MBA
A.J.H. (Twan) Sprenkels

FINANCE, PLANNING EN CONTROL

T.J.A. (Theo) Krekel RA
R. (Rob) van Mazijk

FACILITAIR SERVICE BEDRIJF

Ir. R.J. (Rob) Volman

PRAEVENIO TECHNISCHE VERZEKERINGEN

W. (Wilko) Emmens

Delta Lloyd Groep personalia

per 1 januari 2004

DIRECTIES OHRA VERZEKERINGEN

OHRA VERZEKERINGEN

F. (Frank) Blankers, voorzitter
Ir. T.J.M. (Theo) van Brunschot, Zorg & Inkomen
M. (Martin) Duvivier, Zorg & Inkomen
Ing. N.R. (Nico) Francken, ICT Solutions & E-Business Services
P.A. (Peter) Knoeff RA, Finance & Control
J.G. (Jos) Peeters, Leven en Schade

NATIONAAL SPAARFONDS

Mr. A.C.M. (Antoine) van Bijsterveldt
M.C. (Marco) van Muiswinkel MBA
(per 1 maart 2004)

DIRECTIE ABN AMRO VERZEKERINGEN

ABN AMRO VERZEKERINGEN

Mr. F.L. (Freek) van Leeuwen, voorzitter
Drs. H.J. (Hessel) Dijkers
L. (Leo) van Herk
Drs. G.T. (Gilbert) Pluym
O.W. (Onno) Verstegen MBA

DIRECTIES DELTA LLOYD BANKENGROEP

DELTA LLOYD BANKENGROEP

Drs. L. (Leo) Keemink MM, voorzitter
Drs. E.A.A. (Emiel) Roozen RA
Drs. P.A.J.M. (Piet) Verbrugge
G.J.L.M.J.G. (Geoffroy) Vermeire

DELTA LLOYD BANK NEDERLAND

Drs. L. (Leo) Keemink MM, voorzitter
Drs. E.A.A. (Emiel) Roozen RA

OHRA BANK

Drs. F.J. (Frank) Werkhoven

RETAIL & HYPOTHEKEN

Mr. P. (Paul) van Weerdenburg

PRIVATE BANKING

B. (Bert) Mets

DELTA LLOYD BANK BELGIË

Drs. P.A.J.M. (Piet) Verbrugge, voorzitter
Drs. G.K.H. (Geert) Ceuppens
Drs. A.J. (Aymon) Detroch
Drs. J.C.A.M. (Johan) Lyssens

DELTA LLOYD SECURITIES BELGIË

G.J.L.M.J.G. (Geoffroy) Vermeire, voorzitter
M.J. (Michael) Sparkes
G.A.L. (Geert) Van de Walle

BANK NAGELMACKERS 1747 BELGIË

G.J.L.M.J.G. (Geoffroy) Vermeire, voorzitter
F.J.P. (Frank) Bruynseels
Dr. Juris. P.B. (Peter) De Proft

BANQUE NAGELMACKERS 1747 LUXEMBOURG

P. (Pierre) Dochen, voorzitter
A. (André) Marchiori

DIRECTIE DELTA LLOYD DUITSLAND

DELTA LLOYD DEUTSCHLAND

Drs. J.F. (Frans) van de Veer, voorzitter
H. (Hartmut) Hagemann
A.C. (Ad) Rijken
Dr. V. (Veronika) Simons

DIRECTIE DELTA LLOYD BELGIË

DELTA LLOYD LIFE

L. (Luc) Vancamp, voorzitter
Drs. C.A.N.W. (Caspar) van Haften RA
Drs. M.R. (Miriam) van Dongen

DIRECTIES DELTA LLOYD ASSET MANAGEMENT

DELTA LLOYD ASSET MANAGEMENT

Drs. J.P. (Jaco) Aardoom RBA, voorzitter
A.H. (Alex) Otto

OHRA ASSET MANAGEMENT

Drs. J.P. (Jaco) Aardoom RBA, voorzitter
A.H. (Alex) Otto

DIRECTIE DELTA LLOYD VASTGOED

DELTA LLOYD VASTGOED

C.F. (Cees) Frankhuisen, voorzitter

DIRECTIE ENNIA CARIBE

ENNIA CARIBE

Mr. H. (Hans) Groot, voorzitter
M.A.G. (André) van der Windt MBA
Mr. R. (Roland) Pietersz

Delta Lloyd Groep adressen

DELTA LLOYD GROEP

DELTA LLOYD GROEP

Postbus 1000, 1000 BA Amsterdam
Amstelveenplein 6, 1096 BC Amsterdam
T 020 594 49 63, F 020 693 10 05
www.deltalloydgroep.com

DELTA LLOYD VERZEKERINGEN

DELTA LLOYD VERZEKERINGEN

Postbus 1000, 1000 BA Amsterdam
Spaklerweg 4, 1096 BA Amsterdam
T 020 594 91 11, F 020 693 79 68
www.deltalloyd.nl

DELTA LLOYD LEVEN

Postbus 1000, 1000 BA Amsterdam
Spaklerweg 4, 1096 BA Amsterdam
T 020 594 91 11, F 020 693 79 68
www.deltalloyd.nl

DELTA LLOYD LEVEN

Postbus 167, 5700 AD Helmond
Binnen Parallelweg 60, 5701 PH Helmond
T 0492 57 59 00, F 0492 57 59 19
www.deltalloyd.nl

DELTA LLOYD SCHADE

Postbus 1000, 1000 BA Amsterdam
Spaklerweg 4, 1096 BA Amsterdam
T 020 594 91 11, F 020 693 79 68
www.deltalloyd.nl

DELTA LLOYD SCHADE SERVICE CENTRUM

Postbus 145, 6800 BD Arnhem
Rijksweg West 2, 6842 BD Arnhem
T 026 359 55 55, F 026 442 70 53
www.deltalloyd.nl
www.ohra.nl

DELTA LLOYD LANDBOUW

Postbus 44, 8000 AA Zwolle
Zwartewaterallee 14, 8031 DX Zwolle
T 038 455 66 77, F 038 455 66 08
www.deltalloyd.nl

PRAEVENIO TECHNISCHE VERZEKERINGEN

Postbus 1000, 1000 BA Amsterdam
Spaklerweg 4, 1096 BA Amsterdam
T 020 546 14 00, F 020 646 24 03
www.praevenio.nl

B. FRANCO MENDES

Postbus 1000, 1000 BA Amsterdam
Spaklerweg 4, 1096 BA Amsterdam
T 020 546 22 30, F 020 546 22 35

DELTA LLOYD ZORG

Postbus 29666, 2502 LR Den Haag
J. Westerdijkplein 1, 2521 EN Den Haag
T 070 310 09 11, F 070 310 07 04
www.deltalloyd.nl

DELTA LLOYD EN OHRA ZIEKENFONDS

Postbus 29666, 2502 LR Den Haag
J. Westerdijkplein 1, 2521 EN Den Haag
T 070 310 09 11, F 070 310 07 04
www.deltalloyd.nl
www.ohra.nl

OHRA VERZEKERINGEN

OHRA VERZEKERINGEN

Postbus 40000, 6803 GA Arnhem
Rijksweg West 2, 6842 BD Arnhem
T 026 400 99 11, F 026 400 94 04
www.ohra.nl

NATIONAAL SPAARFONDS

Postbus 10, 5140 BA Waalwijk
Grotestraat 341, 5142 CA Waalwijk
T 0416 68 47 00, F 0416 68 47 01
www.nationaalspaarfonds.nl

ABN AMRO VERZEKERINGEN

ABN AMRO VERZEKERINGEN

Postbus 10085, 8000 GB Zwolle
Prins Bernhardstraat 1, 8019 XJ Zwolle
T 038 499 22 99, F 038 499 20 90
www.abnamro.nl

DELTA LLOYD BANKENGROEP

DELTA LLOYD BANK

Postbus 231, 1000 AE Amsterdam
Joan Muyskenweg 4, 1096 CJ Amsterdam
T 020 597 62 08, F 020 597 63 08
www.deltalloyd.nl

OHRA BANK

Postbus 40000, 6803 GA Arnhem
Rijksweg West 2, 6842 BD Arnhem
T 026 400 99 11, F 026 400 94 04
www.ohra.nl

DELTA LLOYD SECURITIES NV

Kipdorp 10-12, 2000 Antwerpen
T +32 (0)3 204 77 77, F +32 (0)3 204 77 78
www.dlsecurities.com

Delta Lloyd Groep adressen

DELTA LLOYD SECURITIES (NEDERLAND)

Postbus 231, 1000 AE Amsterdam
Joan Muyskenweg 4, 1096 CJ Amsterdam
T 020 597 62 08, F 020 597 63 08
www.dlsecurities.com

DELTA LLOYD BANK BELGIË

Sterrenkundelaan 34, 1210 Brussel
T +32 (0)2 229 76 00, F +32 (0)2 229 76 99
www.deltalloydbank.be

BANK NAGELMACKERS 1747

Sterrenkundelaan 23, 1210 Brussel
T +32 (0)2 229 78 00, F +32 (0)2 229 72 75
www.nagelmackers.be

BANK NAGELMACKERS 1747 (LUXEMBURG)

124, Boulevard de la Pétrusse,
L-2330 Luxembourg
T +352 499 98 81, F +352 499 988 40 40
www.nagelmackers.lu

DELTA LLOYD ASSET MANAGEMENT

DELTA LLOYD ASSET MANAGEMENT

Postbus 1000, 1000 BA Amsterdam
Amstelplein 6, 1096 BC Amsterdam
T 020 594 34 33, F 020 594 27 06
www.deltalloyd.nl
www.koerslijn.nl

OHRA ASSET MANAGEMENT

Postbus 40000, 6803 GA Arnhem
Rijksweg West 2, 6842 BD Arnhem
T 026 400 99 11, F 026 400 94 04
www.ohra.nl
www.fondsvisie.nl

DELTA LLOYD VASTGOED

DELTA LLOYD VASTGOED

Postbus 1000, 1000 BA Amsterdam
Amstelplein 6, 1096 BC Amsterdam
T 020 594 35 01, F 020 594 38 10
www.deltalloyd.nl

DELTA LLOYD LIFE

DELTA LLOYD LIFE

Pleinlaan 15, 1050 Brussel
T +32 (0)2 650 77 01, F +32 (0)2 650 77 91
www.deltalloydlife.be

DELTA LLOYD LUXEMBURG

Boîte Postale 1375, L-1013 Luxembourg
T +352 402 82 03 50, F +352 402 82 03 51

DELTA LLOYD DEUTSCHLAND

DELTA LLOYD DEUTSCHLAND

Postfach 1520, 65005 Wiesbaden
Wittelbacherstrasse 1, 65189 Wiesbaden
T +49 (0)180 202 82 02,
F +49 (0)611 773 26 64
www.deltalloyd.de

GRIES & HEISSEL BANKIERS

Lynarstrasse 22, 14193 Berlin
T +49 (0)30 896 90 2-0,
F +49 (0)30 896 90 22
www.guh.de

BERLINISCHE LEBENSVERSICHERUNG

Postfach 1520, 65005 Wiesbaden
Gustav-Stresemann-Ring 1,
65189 Wiesbaden
T +49 (0)180 202 82 02,
F +49 (0)611 773 26 64
www.deltalloyd.de

DELTA LLOYD INVESTMENT MANAGERS

Postfach 1520, 65005 Wiesbaden
Gustav-Stresemann-Ring 1,
65189 Wiesbaden
T +49 (0)611 7341 0, F +49 (0)611 7341 100
www.deltalloyd.de/dli

NEDERLANDSE ANTILLEN

ENNIA CARIBE

Postbus 581, Willemstad
Curaçao (Nederlandse Antillen)
J.B. Gorsiraweg 6, Willemstad
Curaçao (Nederlandse Antillen)
T +599 (0)9 434 38 00,
F +599 (0)9 434 38 73
www.ennia.com

colofon

Het jaarverslag 2003 van Delta Lloyd Groep is onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur samengesteld door Corporate Communicatie en Group Financial Reporting, Delta Lloyd Groep, Amstelplein 6, 1096 BC Amsterdam.

Het jaarverslag is speciaal ontworpen voor internet- en computergebruik; het is gemakkelijk te lezen, downloaden en printen via www.deltalloydgroep.com.

CONCEPT, REDACTIE EN PRODUCTIE

Proof Communication, Amsterdam
www.proof.nl

ART DIRECTION EN VORMGEVING

Solar Initiative, Amsterdam
www.solarinitiative.com

DTP

def., Amsterdam
www.def.nl

februari 2004