



Jaarverslag 2016



Crelan

Zo hoort een bank te zijn

Jaarverslag 2016

Groep Crelan

Woord vooraf

Met het volste vertrouwen de toekomst tegemoet

2016 zal geboekstaafd worden als één van de meest getormenteerde jaren van de laatste decennia, niet alleen voor de bank zelf, maar ook op zowel economisch-financieel als op politiek-sociaal vlak.

22 maart 2016 zal in het collectief geheugen gegrift blijven als de dag van de dodelijke terroristische aanvallen in België, maar niet alleen die dag en niet alleen bij ons. Ook in Duitsland, in Frankrijk, en daarbuiten werden terroristische aanslagen, politieke conflicten en mensonterende toestanden in de migratieproblematiek bijna gemeengoed. Een en ander leidde wellicht ook tot onverwachte geopolitieke beslissingen, zoals de Brexit, het “neen” in Italië en de verkiezingsoverwinning van Donald Trump in de USA. Bepaalde politieke leiders kregen steeds meer dictatoriale trekken met een nefaste impact op de universele mensenrechten en een bedreiging van de wereldvrede. Het Europees model werd zwaar op de proef gesteld. In heel wat politieke kringen voerden protectionisme en populisme de boventoon.

2016 was ook een ongelooflijk bewogen jaar voor Crelan, een rollercoaster van het begin tot het einde, met zowel fantastische realisaties, alsook pijnlijke tijdingen. De ontdekking van de fraude begin januari kwam als een donderslag bij heldere hemel en sneeuwde de positieve berichtgeving over de resultaten van 2015 en de commerciële en vennootschappelijke objectieven en uitdagingen voor 2016 onder. Dankzij een onmiddellijke volledige en transparante communicatie kreeg het fraudegeval geen negatieve bijwerkingen en bleven de klanten, de coöperanten, de buitenwereld en de regelgevers het model van Crelan steunen, en terecht.

In de lente werd Keytrade Bank verkocht aan het Franse Crédit Mutuel Arkéa, wat niet alleen een aanzienlijke meerwaarde opleverde en een versterking van de al zeer goede solvabiliteit van de bank, ook de risicopositie van de groep Crelan werd hierdoor aanzienlijk afgebouwd.

Een belangrijk deel van de meerwaarde werd gebruikt om de bank toe te laten de noodzakelijke projecten en investeringen door te voeren, om van Crelan een nog modernere, duurzame bank te maken en het bankmodel aan te passen aan een bankomgeving in een steeds verder gedigitaliseerde wereld.

Het project “Fit for the Future” werd boven de doopvont gehouden en ook een ambitieus strategisch plan 2017 – 2020 werd door de Raad van Bestuur goedgekeurd. Het plan 2020 verzekert niet alleen blijvende uitstekende solvabiliteits- en liquiditeitsratio's, maar tevens een versterking van de rentabiliteit van de bank.

Dit vereist, in een aanhoudend lage-renteklimaat, een bijzondere inspanning op het vlak van de commerciële activiteit en een aanhoudende zorg voor de beheersing van de kosten. Daarom zal de interne organisatie efficiënter en slanker gemaakt worden, waarbij het coöperatieve Crelan haar sociale rol, ook op het vlak van personeelsbeleid, trouw zal blijven. Als coöperatieve bank willen wij persoonlijk, verbonden, verantwoord en respectvol bankieren. Dat passen we niet alleen toe in ons dagelijks beleid, maar ook in onze klantenbenadering en in de uitvoering van onze coöperatieve projecten. Ook in 2016 heeft Crelan haar mecenaatsbeleid verdergezet en een aantal sociale projecten gesteund.

Crelan zet bovendien onverminderd in op een sterk net van zelfstandige agenten, waarbij de persoonlijke dienstverlening cruciaal blijft.

2016 werd uitstekend afgesloten met de ondertekening van een duurzame commerciële verzekeringsovereenkomst met onze trouwe partner Fidea. Dit biedt uitstekende troeven om onze buitenbalansactiviteit verder uit te bouwen en onze klanten een volledig pallet bank- en verzekeringsproducten en -diensten aan te bieden.

Ten slotte werd ook de governance van de bank verder geprofessionaliseerd. Ik ben bijzonder vereerd dat de Raad van Bestuur mij gevraagd heeft vanaf eind april 2017 het voorzitterschap van de Raad van Bestuur van Crelan te bekleden. Philippe Voisin, vandaag directielid en Chief Risk Officer, zal dan de nieuwe Voorzitter van het directiecomité worden en met een vernieuwd team de toekomst van de bank verder uittekenen.

Dankzij de uitstekende commerciële resultaten, de constante zorg voor efficiëntieverbetering en kostenbeheersing en de inzet van alle medewerkers van de bank is het resultaat 2016 bemoedigend en dankzij het proactief en voorzichtige beleid ten aanzien van de komende, commercieel en financieel, moeilijkere jaren voor de sector, is Crelan uitstekend gewapend om met het volste vertrouwen 2017 en de volgende jaren in te gaan.

Luc Versele
CEO Crelan





In een oogopslag

Mission Statement

We willen de bankverzekeraar zijn waarvoor particulieren en ondernemers bewust kiezen. Omdat ze een bank zoeken die verder gaat dan andere banken. Een 100% Belgische bank die door haar agrarische en coöperatieve verankering klanten verbindt: met elkaar én met de maatschappij waarin we leven. Die dicht-

bij en menselijk is dankzij kantoorhouders die vaak al generaties in de omgeving geworteld zijn. Die streeft naar vaste relaties met haar klanten door gepaste producten aan te bieden. Die eerlijk is omdat ze zich engageert tot behoorlijk bankieren. Kortom: we willen een bank zijn, zoals een bank hoort te zijn.

Waarden

PERSOONLIJK

VERBONDEN

VERANTWOORD

RESPECTVOL

Bedanking

De Raad houdt eraan alle medewerkers te danken voor het bereikte resultaat, alsook voor de toewijding en de bijzondere inspanningen die zij hebben geleverd voor de verdere ontplooiing van de Groep Crelan.

Directiecomité



LUC VERSELE
CEO



PHILIPPE VOISIN
Bestuurder-directeur



PATRICK LEWAHERT
Bestuurder-directeur



PETER VENNEMAN
Bestuurder-directeur



JEAN-PAUL GRÉGOIRE
Bestuurder-directeur

Nieuw Directiecomité in 2017

In 2017 wijzigt de samenstelling van het Directiecomité van Crelan. Twee nieuwe Bestuurders-directeurs treden toe tot het Directiecomité, Heidi Cortois op 1 januari 2017 en Filip De Campenaere op 1 maart 2017.

Na 14 jaar bij Crelan gaat Patrick Lewahert op 1 maart 2017 met pensioen. Tot slot geeft Luc Versele op 27 april 2017 de fakkel van CEO door aan Philippe Voisin. Luc Versele heeft 30 jaar lang voor de bank gewerkt, waarvan de laatste 13 jaar als CEO.

De Raad zal Luc Versele op 27 april 2017 voordragen als Voorzitter van de Raad van Bestuur van de bank.

Kerncijfers 2016 van de Groep Crelan



290.074
COÖPERANTEN OF MEDE-EIGENAARS



3.118
MEDEWERKERS



1.037.438
KLANTEN



701
KANTOREN

Kerncijfers 2016

van de Groep Crelan

VERDELING KREDIETOMLOOP

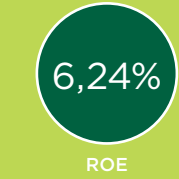


LAND- EN TUINBOUW
13,7%

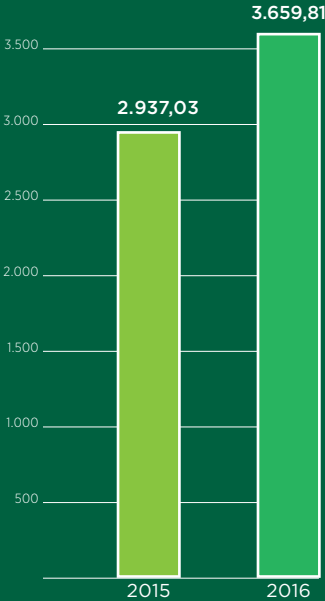
ONDERNEMINGEN
13,7%

PARTICULIEREN
72,6%

RATIO'S 2016 GROEP CRELAN



NIEUW TOEGEKENDE KREDIETEN (in miljoen euro)



GECONSOLIDEERD RESULTAAT GROEP CRELAN (in miljoen euro)

Deposito's van de cliënteel
(incl. achtergestelde certificaten)

Kredieten aan de cliënteel (IFRS)

Leningen en vorderingen

Financiële portefeuille

Eigen vermogen
(incl. coöperatief kapitaal)

Totaal activa

Netto resultaat

	2015	2016	Evolutie
Deposito's van de cliënteel (incl. achtergestelde certificaten)	17.588,31	18.124,43	3,05%
Kredieten aan de cliënteel (IFRS)	15.286,05	16.131,89	5,53%
Leningen en vorderingen	15.886,45	16.506,05	3,90%
Financiële portefeuille	2.168,55	2.141,50	-1,25%
Eigen vermogen (incl. coöperatief kapitaal)	1.182,21	1.171,96	-0,87%
Totaal activa	22.634,87	20.363,99	-10,03%
Netto resultaat	40,59	55,19	35,96%

Bestuursverslag

Structuur van de Groep Crelan

De NV Crelan vormt met de erkende coöperatieve Kas de CVBA CrelanCo een federatie van kredietinstellingen overeenkomstig artikel 239 van de wet van 25 april 2014 op het statuut van en het toezicht op de kredietinstellingen, waarvan de NV Crelan de centrale instelling is. Er is volledige solidariteit tussen de beide entiteiten van de federatie. Dit verklaart waarom de resultaten van de NV Crelan en van deze coöperatieve kas worden geglobaliseerd.

Het coöperatief kapitaal van CrelanCo is in handen van meer dan 290.000 coöperanten. Het Directiecomité van de NV Crelan voert het operationele beleid zowel van de NV Crelan als van de coöperatieve CrelanCo.

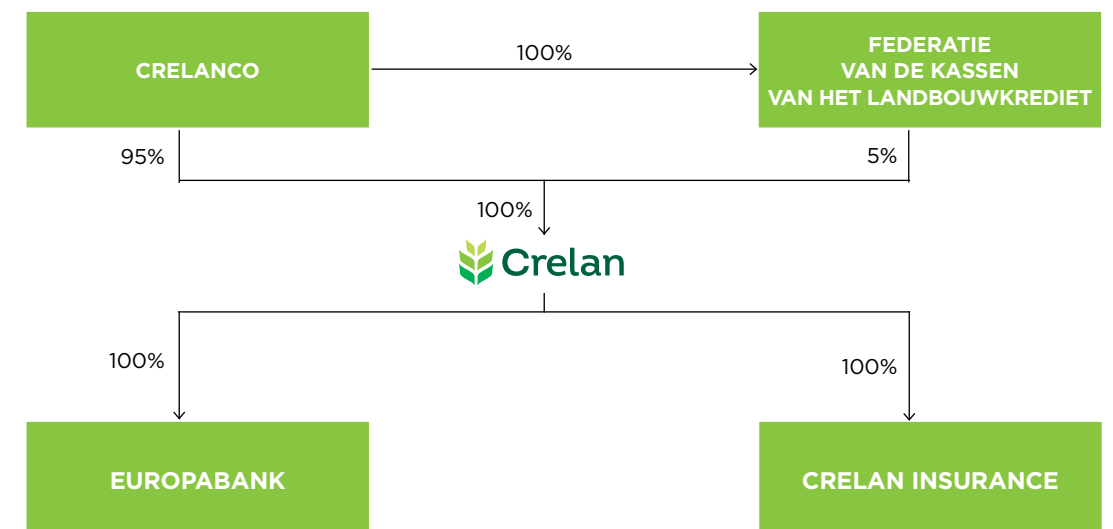
Het geheel gevormd door de NV Crelan en CrelanCo wordt in dit verslag "Crelan" of "de Bank" genoemd, terwijl de bredere benaming "Groep Crelan" of "de Groep" verwijst naar alle entiteiten of dochtervennootschappen die hierna vermeld worden en die door vol-

ledige integratie in de consolidatie opgenomen zijn.

CrelanCo bezit samen met de Federatie van de Kas-sen van het Landbouwkrediet - een coöperatieve vennootschap die toeziet op de coördinatie van de activiteiten van CrelanCo en de NV Crelan - 100% van de aandelen en stemrechten in de NV Crelan en aldus is Crelan een 100% Belgische bank met een 100% coöperatieve verankering!

De rekeningen van de dochtervennootschappen van de NV Crelan, Europabank sinds 2004, Crelan Insurance sinds 2007, en van de Federatie van de Kas-sen van het Landbouwkrediet zijn inbegrepen in de consolidatieperimeter van de Groep Crelan krachtens het Koninklijk Besluit van 23 september 1992 over de geconsolideerde jaarrekening van de kredietinstellingen.

Het schema hierna geeft een vereenvoudigd overzicht van de structuur van de Groep Crelan.



Aandeelhouderschap en groeistrategie

In het kader van de externe groeistrategie vonden in de periode tot eind 2011 drie acquisities plaats, één in 2004, één in 2005 en één in 2011. Enerzijds verrijkten deze acquisities de Groep Crelan met specifieke know how, anderzijds zorgden ze ervoor dat de taille van de Groep voldoende groot werd om een gezonde en winstgevende toekomst uit te bouwen.

Zo is Crelan in 2004 voor 100% aandeelhouder geworden van Europabank en werd de overname van Keytrade Bank in verschillende fases uitgevoerd, van 2005 tot 2007. Sinds 2007 had de Bank een participatie van 100% in Keytrade Bank, en dit tot 2016.

Crelan heeft in die periode ook een diepgaande reflectie gevoerd over de te volgen strategie inzake haar positionering als bankverzekeraar. In maart 2007 werd de NV Landbouwkrediet Verzekeringen - in 2013 omgedoopt tot Crelan Insurance - opgericht. Crelan Insurance is een volledige dochter van de Bank, met als maatschappelijk doel de verkoop van eigen producten, hoofdzakelijk schuldaldiverzekeringen die verbonden zijn met verschillende kredietvormen.

In 2009 heeft de Bank haar activiteiten uitgebreid met het discretionair vermogensbeheer of de Personal & Private Banking-activiteit.

Deze Personal & Private Banking-activiteit past in de groeistrategie van de Bank. Dat geldt ook voor de overname van de 5.000 Private Banking-cliënten van ex-Kaupthing Belgium, volgens een overeenkomst die op 16 januari 2009 afgesloten werd met Kaupthing Bank Luxemburg.

In 2010 kreeg de afdeling “Ondernemingen” vorm en werd hiervoor een afzonderlijke directie gecreëerd. In 2012 werd deze afdeling geïntegreerd in de directie Kredieten. Vanuit deze afdeling wordt de dienstverlening aan ondernemingen gecentraliseerd, geoptimaliseerd en verder uitgebreid.

Diversificatie en groei vormen de rode draad doorheen de geschiedenis van de Bank, en dit resulteerde in 2010 in de ontwikkeling van Crelan Direct. Deze internetbankactiviteit maakt het mogelijk om, naast de traditionele kanalen en de bestaande Crelan-online-service, een aantal bankdiensten online aan te bieden.

In dit opzet werden sinds september 2014 ook de smartphone-applicatie en tablet-applicatie ‘Crelan Mobile App’ ter beschikking van de cliënteel gesteld.

In 2011 werden de aandelen van Centea die voor 99,5% in handen waren van KBC overgenomen door Crelan. In 2012 kwam via een openbaar uitkoopbod ook de rest van de aandelen in handen van Crelan waardoor Crelan voor 100% eigenaar werd van Centea. Centea was een universele retailbank die werkte met een net van zelfstandige agenten. De strategie en het businessmodel van Centea leunden nauw aan bij die van de Bank en beide entiteiten werden op 1 april 2013 gefusioneerd tot één entiteit die de naam Crelan kreeg.

Dankzij deze operatie klom het aantal klanten van de Bank tot bijna één miljoen, verdubbelde het balanstotaal en werd het marktaandeel duidelijk opgekrikt.

In 2015 werd na een strategische reflectie de keuze gemaakt dat Crelan zich nog meer zou focussen op het coöperatieve bankmodel. Binnen deze strategische denkoefening werden de verschillende opties

in verband met de toekomst van Keytrade Bank onderzocht.

De uitgangspunten hierbij waren enerzijds de focus die Crelan wil leggen op het coöperatieve bankmodel en anderzijds een goede toekomst verzekeren voor Keytrade Bank.

Er werd geopteerd om op zoek te gaan naar een kandidaat-overnemer die garant kon staan voor de verdere groei en ontwikkeling van deze eerste online bank van België. Een verkoopproces werd opgestart en vele kandidaat-kopers van verschillende nationaliteiten betuigden hun interesse.

Op 27 januari 2016 hebben Crelan enerzijds en het Franse Fortuneo en Crédit Mutuel Arkéa anderzijds een akkoord ondertekend over de verkoop van Keytrade Bank.

Na goedkeuring door de toezichthouders werd op 6 juni 2016 de verkoop van Keytrade Bank gefinaliseerd.

Crelan heeft geen bijkantoren.

Corporate Governance

RADEN VAN BESTUUR EN DIRECTIECOMITÉS

De Raad van Bestuur kwam in 2016 tien keer samen. Onder de bevoegdheid van de Raad van Bestuur functioneren het Auditcomité, het Remuneratiecomité, het Riskcomité, het Nominatiecomité en het Strategisch Comité, dat de strategische krijtlijnen voor de Raad voorbereidt.

De Algemene Vergadering van 28 april 2016 vernieuwde de mandaten van de heer Jean-Pierre Dubois, als Bestuurder-Voorzitter van de Raad van Bestuur voor een periode van 4 jaar en van de heer Freddy Willockx, als Onafhankelijk Bestuurder, voor een periode van 2 jaar.

De Algemene Vergadering heeft tevens beslist om het mandaat van de heer Tom Olinger als Bestuurder-Lid van het Directiecomité, dat ten einde liep op de Algemene Vergadering van 28 april 2016, niet te vernieuwen.

De Raad van Bestuur heeft op 17 november beslist om Mevrouw Heidi Cortois, die zetelt als Onafhankelijk Bestuurder in de Raad van Bestuur, te benoemen als Lid van het Directiecomité, met ingang van 1 januari 2017. Dit met het oog op de vervanging van de heer Patrick Lewahert die omwille van pensioengerechtigde leeftijd zijn mandaat als Bestuurder-Lid van het Directiecomité ter beschikking zal stellen per 1 maart 2017.

Mevrouw Heidi Cortois zetelt derhalve vanaf 17 november als Bestuurder en niet langer als Onafhankelijk Bestuurder in de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur heeft op 17 november beslist om de heer Jan Annaert, professor in de Economische Wetenschappen aan de UA voor te stellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor het mandaat van Onafhankelijk Bestuurder als opvolger van Mevrouw Heidi Cortois.

Dit mandaat werd op 19 januari 2017 goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering der Aandeelhouders.

De heer Jan Annaert zetelt sinds 20 januari 2017 aldus samen met Mevrouw Catherine Houssa, de heer Freddy Willockx en de heer Alain Diéval, als Onafhankelijk Bestuurder.

Vanuit hun kennis en ervaring en omwille van hun onafhankelijk oordeelsvermogen waarborgen deze onafhankelijke bestuurders zowel in de Raad van Bestuur alsook vanuit de diverse comités waarin zij zeten een objectieve besluitvorming binnen de bank en zien zij onder meer toe op de naleving van de regels inzake risicobeheersing, compliance, ethiek en goede praktijken binnen de bank.

De Raad van Bestuur van 15 december heeft beslist om de heer Luc Versele, huidige Voorzitter van het Directiecomité, voor te stellen als Voorzitter van de

Raad van Bestuur en dit met ingang op de statutaire vergadering van 2017. De heer Luc Versele maakt sinds 1993 deel uit van het Directiecomité en staat sinds 2004, als Voorzitter van het Directiecomité, aan het roer van de bank. De heer Philippe Voisin Bestuurder-Lid van het Directiecomité zal met ingang op dezelfde datum de heer Luc Versele opvolgen als Voorzitter van het Directiecomité. Deze beslissingen werden genomen onder voorbehoud van goedkeuring door de toezichthoudende overheid.

De heer Jean-Pierre Dubois, Voorzitter van de Raad van Bestuur, zal op dezelfde datum ondervoorzitter worden van de Raad van Bestuur.

Op 23 februari 2017 heeft de Raad van Bestuur aan de Buitengewone Algemene Vergadering der aandeelhouders voorgesteld om de heer Filip De Campenaere te benoemen als Bestuurder-Lid van het Directiecomité. De heer Filip De Campenaere zal binnen het Directiecomité de functie van CFO opnemen.

De Buitengewone Algemene Vergadering heeft dit voorstel aanvaard en de heer De Campenaere is op 1 maart 2017 in functie getreden.

Conform artikel 62 § 2 van de wet van 25 april 2014 op het statuut van en de controle op de kredietinstellingen en conform het reglement van de Nationale Bank ter zake, is de Bank verplicht de externe functies buiten de Groep Crelan uitgeoefend door haar bestuurders en effectieve leiders openbaar te maken.



De samenstelling van de comités die werden opgericht in de schoot van de Raad van Bestuur overeenkomstig de wet van 25 april 2014, is op 31 december 2016 als volgt :

AUDITCOMITÉ

Freddy Willockx, Voorzitter
Catherine Houssa
Fernand George
Yvan Hayez
Hendrik Vandamme

Het auditcomité is in 2016 8 keer samengekomen. Daarnaast vonden ook 5 gezamenlijke vergaderingen van het audit- en riskcomité plaats.

BENOEMINGSCOMITÉ

Jean-Pierre Dubois, Voorzitter
Freddy Willockx
Fernand George
Yvan Hayez
Hendrik Vandamme

Het benoemingscomité is in 2016 3 keer samengekomen.

RISKCOMITÉ

Alain Diéval, Voorzitter
Jan Annaert * (*vanaf 19/01/2017)
Xavier Gellynck
Robert Joly

Het riskcomité is in 2016 8 keer samengekomen.

REMUNERATIECOMITÉ

Alain Diéval, Voorzitter
Robert Joly
Clair Ysebaert

Het remuneratiecomité is in 2016 4 keer samengekomen.

De Voorzitter van de Raad van Bestuur en de Voorzitter van het Directiecomité kunnen worden uitgenodigd op de vergaderingen van de diverse comités waarin ze niet zetelen.

Foto (maart 2017), v.l.n.r.: Hendrik Vandamme, Peter Venneman, Jan Annaert, Marianne Streel, Fernand George, Heidi Cortois, Filip De Campenaere, Xavier Gellynck, Clair Ysebaert, Joris Cnockaert, Luc Versele, Philippe Voisin, Jean-Pierre Dubois, Yvan Hayez, Freddy Willockx, Robert Joly, Catherine Houssa, Ann Dieleman, Alain Diéval, René Bernaert, Jean-Paul Grégoire

De Bank voldoet aan deze verplichting via een publicatie op de website van Crelan (www.crelan.be).

Europabank

Bij Europabank werden in de Raad van Bestuur de mandaten van de heren Luc De Wilde, Gérald Bogaert, Marc Claus, Luc Versele, Fernand George, Jean-Pierre Dubois, Jan Annaert, Peter Venneman en Hendrik Vandamme verlengd voor een termijn van 6 jaar.

In het Directiecomité van Europabank werden de mandaten van de heren Luc De Wilde, Gérald Bogaert en Marc Claus als leden van het Directiecomité verlengd voor een termijn van 6 jaar.

De Raad van Bestuur kwam in 2016 zeven keer samen.

Crelan Insurance

De Raad van Bestuur kwam in 2016 vier keer samen.

De samenstelling van het Directiecomité en van de Raad van Bestuur bleef ongewijzigd.

COMMISSARIS

De geconsolideerde rekeningen van de Groep Crelan worden gecontroleerd door Deloitte. Op 24 april 2014 heeft de Algemene Vergadering het mandaat van Deloitte als commissaris hernieuwd en dit voor een periode van 3 jaar. Het kabinet Deloitte wordt hierbij vertegenwoordigd door de heren Philip Maeyaert en Bernard De Meulemeester.

STATUTAIRE WIJZIGINGEN

De statuten van de NV Crelan werden voor het laatst gewijzigd op 10 juni 2014, dit ingevolge de stopzetting van de aandeelhoudersovereenkomst en de ondertekening van de kaderovereenkomst tot aandelenoverdracht tussen de Belgische en de Franse aandeelhouders. De artikelen werden op dat moment ook aangepast met de verwijzingen naar de bankenwet van 25 april 2014.

De statuten werden nadien niet meer gewijzigd.

DEUGDELIJK BESTUUR

Overeenkomstig de circulaire van 20 december 2011 van de NBB (Nationale Bank van België) over de evaluatie van de interne controle heeft het management van de Bank zijn systeem van interne controle geëvalueerd en voert de Bank een permanente tweedelijscontrole in.

Het verslag van de effectieve leiding inzake de beoordeling van de interne controle is vanaf 2016 gebaseerd op een gedetailleerde risico-cartografie van de processen van de Bank.

Het jaarverslag over de interne controle werd in maart overgemaakt aan de Nationale Bank van België.

REMUNERATIEBELEID

De Raad van Bestuur heeft in zijn midden een Remuneratiecomité opgericht dat belast is met het overmaken van aanbevelingen aan de Raad van

Bestuur. De voorstellen van het Comité behelzen het pecuniair statuut van de uitvoerende en niet-uitvoerende leiders van de Bank en haar filialen, alsook het pecuniair statuut van de personen die verantwoordelijk zijn voor de onafhankelijke controlefuncties, dit zonder afbreuk te doen aan de bevoegdheden van de Algemene Vergadering der Aandeelhouders.

Het Remuneratiecomité houdt bij zijn aanbevelingen rekening met de langetermijnbelangen van de aandeelhouders, investeerders en andere belanghebbenden van de Bank alsook met het algemeen belang.

Het Remuneratiecomité is zodanig samengesteld dat het een gedegen en onafhankelijk oordeel kan geven over het verloningsbeleid en de prikkels die daarvan uitgaan voor de risicobeheersing, de eigenvermogensbehoeften en de liquiditeitspositie.

Het Remuneratiecomité komt minstens eenmaal per jaar samen, en meer indien nodig, op vraag van de Voorzitter van dit comité, van een lid van het Remuneratiecomité, van de Voorzitter van het Directiecomité van de Bank of de Voorzitter van de Raad van Bestuur, na overleg met de Voorzitter van het Remuneratiecomité.

De vergoeding van de leden van het Directiecomité

bevat een vast basisgedeelte en een variabele component. Voor het variabele gedeelte stelt het Remuneratiecomité elk jaar een bedrag voor in functie van het economisch resultaat van de Bank. Dit bedrag mag behoudens uitzonderlijke omstandigheden en met uitdrukkelijke beslissing door de Raad van Bestuur op voorstel van het Remuneratiecomité niet meer dan 30% van de basisvergoeding bedragen.

De ontslagvergoedingen worden berekend op basis van de basisvergoeding, exclusief variabel gedeelte en zijn beperkt tot maximaal 18 maanden vergoeding. In geval van overname of fusie kan die vergoeding hoger zijn. Indien de vergoeding hoger is dan 12 maanden of op gemotiveerd advies van het Remuneratiecomité hoger is dan 18 maanden dan dient de Algemene Vergadering hierover vooraf een goedkeuring te geven.

De niet-uitvoerende bestuurders hebben recht op een forfaitaire vergoeding.

In 2016 bedroeg de totale vergoeding van de bestuurders van de NV Crelan 5 miljoen EUR. De totale vergoeding van de bestuurders van de Groep Crelan beliep 6,8 miljoen EUR.

Toezicht op de toepassing van dit beloningsbeleid wordt uitgeoefend door Interne Audit.



Risk management

Evolutie van de belangrijkste opdrachten

De piramidale structuur van de comités voor Kredietrisico, Financiële risico's, Operationele risico's, Informatie- en informatie- en de opvolging van de filialen die rapporteren aan het Global Risk Comité of rechtstreeks aan het Directiecomité, bleven ongewijzigd.

ALGEMEEN RISK MANAGEMENT

De operationele structuren voor de opvolging van de risico's binnen de Bank zijn gecentraliseerd onder leiding van de Chief Risk Officer, die lid is van het Directiecomité. In deze directie bevindt zich het departement voor de kredietrisicomodellering, de kredietrisico-opvolging, de financiële risico-opvolging en de permanente controles & operationele risico-opvolging.

Sedert 2014 zijn de analisten "grote risico's" geïntegreerd in de directie Risk Management. Eén van de taken van deze analisten is het uitbrengen van onafhankelijke en gemotiveerde adviezen in (krediet) dossiers die vanwege hun bedragen en/of risicograad een beslissing vereisen van het Directiecomité.

Het Riskcomité dat overeenkomstig de bankenwet werd opgericht komt minimum 4 keer per jaar samen.

KREDIETRISICO

Het beheersen van het kredietrisico blijft gebaseerd op het kredietbeleid enerzijds en op een systeem van scheiding van de machten in de kredietactiviteit anderzijds. Zo volgen verschillende comités de 'risk-appetite' op.

De bevoegdheden inzake krediettoekenning zijn verdeeld tussen het Directiecomité en het Kredietverbin-tenissencomité, en dit volgens bepaalde niveaus van kredietomloop en rating van de klanten. Bovendien is er ook een bevoegdheidsdelegatie binnen het kredietdepartement.

Het Krediettoezichtcomité is bevoegd voor het beheer van de kredietomloop, onder meer voor de kredieten op de 'kredietbewakingslijst'. Het Kredietprovisioneringscomité heeft de bevoegdheid om klanten in 'kwalitatieve default' te plaatsen, waardeverminderingen te bepalen en aan te passen, kredieten op te zeggen en schuldvorderingen af te schrijven.

De kredietlimieten werden geactualiseerd in het kader van het globale kredietrisico van de Bank en werden goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Het kredietrisico wordt beheerd aan de hand van ratingmodellen die een score toekennen aan elke kredietklant. De performantie ervan wordt regelmatig opgevolgd en de resultaten worden goedgekeurd door het Globale Risicocomité van Crelan. De rating van de klant is doorslaggevend voor de beslissingen inzake krediettoekenning en kredietbeheer.

RENTERISICO, LIQUIDITEITSRISICO EN MARKTRISICO

Nadat in 2012 werd besloten om het financiële risico-opvolgingssysteem binnen de Groep Crelan uit te breiden naar alle entiteiten binnen de Groep, werd in

2013 gestart met de gecentraliseerde systematische opvolging van de financiële risico's voor alle bancaire entiteiten binnen de Groep.

Op deze manier wordt via de financiële risico-opvolging de groepsstructuur verder versterkt en worden alle filialen operationeel geïntegreerd in het financieel beleid en de risico-opvolging van de Groep. Voor Crelan Insurance wordt enkel het tegenpartijrisico geïntegreerd in de opvolging op groepsniveau.

De belangrijkste risico-indicatoren zijn de globale Value at Risk voor alle financiële risico's, een vastrentende reverse cumulatieve gap voor het renterisico, de LGD-limieten (Loss Given Default) voor het tegenpartij- en landenrisico en ratio's voor het liquiditeitsrisico (LCR).

De scope van het VaR-model (Value at Risk), dat volledig binnen het departement RMF (Riskmanagement Finance) werd ontwikkeld, omvat alle financiële risico's van de volledige Groep. Dit zowel in normale omstandigheden als onder stressomstandigheden.

Het ALM-departement is verantwoordelijk voor de opvolging van het renterisico, optierisico en liquiditeitsrisico binnen de bank. De ontwikkeling van de modellen die dienen voor de identificatie, analyse, bewaking en rapportering van het renterisico, optierisico en liquiditeitsrisico binnen de bank gebeurt door het ALM-departement. De afdeling RMF daarentegen vervult de rol van validator van deze modellen.

Zowel de interne vastrentende gap als de reglementaire rapportering van het renterisico worden door RMF gecontroleerd.

De verantwoordelijkheid voor het beheer en de rapportering van de financiële risico's, alsook de controle van de geldende limieten liggen in eerste instantie bij de diverse business-lijnen zelf.

RMF is verantwoordelijk voor de tweedelijnscontrole van deze financiële limieten. Het betreft hier een bijkomende onafhankelijke validatie door RMF van de gerapporteerde gegevens door ALM en Financieel Beleid met als doel de kans op foutieve rapporteringen aan de regelgevende instanties, het Financieel Comité, het Directiecomité of de Raad van Bestuur uit te sluiten.

OPERATIONELE RISICO'S

Deze activiteit wordt uitgevoerd door het departement CPRO (Permanente Controle & Operationele risico's).

Een waarschuwingsmechanisme is in voege om belangrijke operationele incidenten op te sporen.

Ter herinnering, Permanente Controle stelt ook sleutelindicatoren in werking om na te gaan in hoeverre processen risicogevoelig zijn en om de kwaliteit van de meldingen van incidenten door de verschillende departementen op te volgen.

Op hiërarchisch vlak hangt het departement CPRO af van de Risk Manager die op zijn beurt ressorteert onder de Chief Risk Officer (CRO).

Een Comité OpRisk, samengesteld uit de belangrijkste actoren van het beheer van de operationele risico's, verzekert de sturing van deze risico's. Dit comité vergadert om de zes weken en maakt de balans op van de markante feiten en de te ondernemen acties.

Naast dit comité werd er ook een IT-riskcomité opgericht onder het voorzitterschap van Risk Management.

Op functioneel vlak kan de beheerder van de operationele risico's rekenen op een netwerk van een dertigtal correspondenten die actief zijn in de verschillende domeinen van de Bank. De correspondenten werden verder gesensibiliseerd over het belang van de rapportering van de operationele incidenten van hun processen.

Als gevolg van het fraudegeval in 2016, heeft Risk Management een programma opgezet met als doel het versterken van de interne controlesystemen. Deze controlesystemen rusten o.a. op het in kaart brengen van de processen van de bank en op een diepgaande analyse van de risico's eigen aan informatiebeveiliging.

Om een systematische opvolging van de naleving

van de geldende regels tussen de agent en de Bank te kunnen verwezenlijken, heeft de afdeling Inspectie het Crelan Charter geïntroduceerd. Het is een systematische opvolging, verduidelijking en precisering van de voornaamste afspraken.

PERMANENTE CONTROLE

Het jaar 2016 werd ook gekenmerkt door een zeer belangrijke versterking van Permanente Controle.

Enerzijds werden 9 projecten opgezet die meer bepaald betrekking hebben op de eerste verdedingslijn en die als doel hebben: het limiteren van het aantal interne rekeningen, het versterken van de controles in de betalingen, het beter coördineren van het beheer van identificaties en toegangen, de rol van de thesaurie versterken, meer samenhang brengen in de interne delegaties,...

Anderzijds werden ook meerdere sensibiliseringsacties gevoerd.

Bovendien heeft de bank een gedetailleerde cartografie van de risico's opgesteld (Entreprise Risk Management) met als doel het opmaken van een beschrijving van de processen in de vorm van flowcharts, het identificeren van inherente risico's en van de bestaande controles, het identificeren van residuele risico's en de herstelmaatregelen.

19 sleutelprocedures van de bank werden herbekeken; waaronder kredieten, deposito's, compliance,

de marktenzaal en de thesaurie, HR, boekhouding, facturatie, beheer van de interne rekeningen, ICT, beheer van de fraude, beveiliging van de informatie, business continuity plan en beheer van de risico's.

RECOVERYPLAN

In 2015 werd een eerste herstelplan (recovery plan) opgesteld conform de aanbevelingen van de toezichthouder.

Als gevolg van de verkoop van Keytrade Bank, werd in september 2016 een nieuw herstelplan opgemaakt.

Dit rapport werd opgesteld op geconsolideerd niveau voor de groep Crelan, met uitzondering van Crelan Insurance. Crelan Insurance wordt tot op heden als immaterieel beschouwd, maar zal in de toekomst mogelijk wel deel uitmaken van herstelplannen.

Meerdere risico-indicatoren werden opgesteld in de domeinen solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit. De risico-indicatoren werden gekozen op basis van de EBA-oriëntaties.

Voor elke indicator werden waarschuwingdrempels en een kritische hersteldrempel gedefinieerd waarbij in geval van overschrijding zware herstelopties in uitvoering kunnen worden gesteld.

Er werden 6 scenario's ontwikkeld: liquiditeitscrisis, lage rente voor lange tijd, crisis in de overheidsobligaties, crisis met betrekking tot retail/wholesale kredie-

ten, algemene crisis (systeemcrisis) en een bijzonder en specifiek scenario.

Voor elk van deze 6 scenario's werden 2 mogelijke herstelopties geïdentificeerd die snel in werking kunnen worden gebracht. Volgens de beoogde scenario's worden 1, 2 of alle 2 de opties gelijktijdig in werking gebracht.

In elk van deze gevallen laten de beoogde herstelopties de groep Crelan toe om uit de gevarenzone te komen.

INTEGRITEITSBELEID

Op het vlak van het integriteitsbeleid werd de politiek rond bijzondere mechanismen tot belastingontduiking geüpdatet en aan de hand van concrete voorbeelden uitgebreid toegelicht aan agenten en aan de personeelsleden van de belangrijkste domeinen van de bank.

Alle vermogensoverdrachten vanuit het buitenland worden strikt gescreend op hun overeenstemming met de repatriëringsrichtlijnen van de bank. Ook van deze richtlijnen werd een geactualiseerde versie verspreid en verder becommentarieerd via de maandelijkse nieuwsbrieven "compliance info".

Ruim 100 agenten namen deel aan specifieke vormingssessies waarin zowel de compliance aspecten als de commerciële aspecten aan bod kwamen inzake repatriëring van gelden. Tevens werd een e-learning

Vaststelling van fraude

Op 14 januari 2016 werd vastgesteld dat de bank het slachtoffer was geworden van een grote internationale fraude. Het betreft een zogenaamde “fake president fraude”. Dit betekent dat fraudeurs valselijk de identiteit van de CEO aannemen en op die manier interne medewerkers instructies geven om via valse voorwendsels transacties uit te voeren.

Het gaat om een van de vernuftigste fraudetechnieken in de bedrijfswereld, die via criminele organisaties met vertakkingen in verschillende landen over de hele wereld, de laatste jaren vaak toegepast werden. De bank werd op die manier opgelicht door fraudeurs uit het buitenland.

Er gelden bij Crelan nochtans strikte procedures om fraude te voorkomen en Crelan sensibiliseert haar medewerkers hierover dan ook voortdurend.

Het bedrag van de fraude bedraagt bijna 70 miljoen EUR.

De feiten kwamen aan het licht bij de interne controles. Als gevolg van de feiten werden bijkomende, uitzonderlijke maatregelen genomen om de interne

veiligheidsprocedures en het toezicht hierop te versterken.

De klanten en coöperanten werden niet geïmpacteerd door deze schade.

Er werden in het verleden voldoende reserves opgebouwd, zodat deze schade kon worden gedragen zonder gevolgen voor de klanten en de coöperanten. De rentabiliteit blijft intact, ook de solvabiliteit werd niet aangetast.

Er werd zowel een intern als een extern onderzoek bevolen en onder de noemer “Safe & Sound” werden verschillende interne projecten opgezet om een brede waaier aan frauderisico’s te identificeren en te analyseren met de bedoeling fraude in de toekomst te vermijden. Bovendien werd een grote sensibilisering opgestart rond fraudepreventie, waarbij telkens een specifiek fraudescenario onder de aandacht werd gebracht.

Crelan verleent haar volledige medewerking aan de gerechtelijke instanties die dit fraudegeval onderzoeken.

over dat onderwerp ter beschikking gesteld van de agenten.

Onder de noemer “Safe & Sound” werden verschillende projecten opgezet om een brede waaier aan frauderisico’s te identificeren en te analyseren, met de bedoeling fraude in de toekomst te vermijden. Bovendien werd een sensibilisering opgestart rond fraudepreventie, waarbij telkens een specifiek fraudescenario onder de aandacht werd gebracht.

Inzake de MiFID-richtlijn ter bescherming van de beleggers, wenst Crelan dat haar agenten in alle omstandigheden als beleggingsadviseur kunnen optreden en op die wijze een toegevoegde waarde kunnen bieden aan de klanten. Die fundamentele rol van de agent als beleggingsadviseur vertaalt zich in het feit dat beleggingsorders in principe altijd onder advies uitgevoerd worden en bijgevolg een geschiktheidstest vereisen.

De vragenlijst voor rechtspersonen en voor feitelijke verenigingen werd verder op punt gesteld en de eerstelijnscontroles werden uitgebreid.

Verder waren er sensibiliseringssessies voor alle personeelsleden rond onder meer klantenidentificatie en -acceptatie, discretieplicht, vermijden van belangenconflicten, repatriëren van gelden en het vermijden van bijzondere mechanismen.

De jaarlijkse informatiesessies voor agenten hadden

de loyale uitvoering van het integriteitsbeleid als centraal thema en focusten daarnaast op de waakzaamheidsplicht, discretieplicht en enkele domeinspecifieke regels onder meer inzake de terugbetalingscapaciteit bij kredieten, inzake MiFID en inzake cashverrichtingen.

Al deze informatie- en sensibiliseringssessies beogen tevens bij te dragen tot verantwoord en respectvol bankieren, wat voor Crelan kernwaarden zijn.

AUDIT

De algemene missie en de waarden van het departement Audit worden beschreven in het Auditcharter. De rollen en verantwoordelijkheden in het Auditcharter en in het Auditcomitécharter werden afgestemd op de Bankenwet van 25 april 2014.

Interne audit verschaft op een onafhankelijke manier redelijke zekerheid aan de Raad van Bestuur, via het Auditcomité, en aan het Directiecomité over de kwaliteit en doeltreffendheid van de interne controle, het risicobeheer en de systemen en processen van deugdelijk bestuur van de bank. Interne audit staat de Raad van Bestuur, via het Auditcomité, en het Directiecomité bij in hun opdracht ter zake.

De scope van Audit omvat het geheel van de Groep Crelan. Binnen de Groep werden de auditmethodologie en de rapportering aan het Auditcomité geüniformiseerd.

Voor sommige dochtermaatschappijen worden de auditactiviteiten geheel of gedeeltelijk toevertrouwd aan een lokale auditdienst.

In juni 2016, na de verkoop van Keytrade Bank, werd de auditfunctie van Keytrade bank overgedragen aan Crédit Mutuel Arkéa.

In de context van een ‘Risk Based Auditing’-aanpak heeft Audit ook in 2016 het “Audit Universum” geüpdatet naar aanleiding van nieuwe reglementeringen en nieuwe of gewijzigde activiteiten.

De opdrachten van Audit die het voorbije jaar uitgevoerd werden, hadden betrekking op verschillende domeinen: onder meer op CRD IV, Kredieten, Risk management, Betalen & Beleggen, IT en Compliance.

Audit voert de opvolging uit van de correctieve acties. De status van de auditaanbevelingen wordt regelmatig opgevolgd en gerapporteerd, zowel aan het Directiecomité als aan het Auditcomité.

Audit rapporteert over het geheel van de auditactiviteit binnen de Groep aan het Auditcomité van de moedermaatschappij.

Het heeft zich gebogen over de organisatie van het systeem van interne controle van de Bank en over de activiteiten van Audit, Risk management, Inspectie, Permanente Controle en Compliance, maar eveneens over de toezichtactiviteiten die uitgeoefend worden

binnen de Auditcomités van de dochtermaatschappijen. Het Auditcomité had hierbij regelmatig overleg met de commissarissen.

INSPECTIE VAN HET NET

De controle van het net van zelfstandige agenten van de Bank gebeurt traditioneel door de afdeling Inspectie. Oorspronkelijk lag de nadruk op de inspecties ter plaatse. Dit betekent dat op regelmatige tijdstippen een inspecteur ter plaatse, dus in het agentschap zelf, een aantal controles uitvoert waarbij onder meer een aantal verrichtingen op hun correctheid worden nagekeken en een kascontrole wordt uitgevoerd. Daarbij nam Inspectie een puur controlerende en sanctionerende rol op zich.

Deze eerder eenzijdige kijk op Inspectie werd herzien en de missie van Inspectie werd in 2016 gedefinieerd. Het opzet bestaat in de realisatie van een efficiënt en gedifferentieerd inspectiesysteem dat naast zijn puur controlerende en sanctionerende rol, evolueert naar een systeem dat preventief werkt en aldus fraude en schade voorkomt.

Met andere woorden: de accenten in de missie van Inspectie naar de agentschappen toe werden verlegd van repressief naar preventief. Dit betekende wel dat de organisatie van Inspectie diende te worden aangepast.

Teneinde een gedifferentieerde aanpak toe te laten van de agentschappen werd een kwaliteitsmodel in-

gevoerd, dat aan elk agentschap een volwaardige risicoscore toekent. De organisatie van de dienst Inspectie werd rond dit kwaliteitsmodel opgebouwd.

De afdeling Inspectie is onderverdeeld in 3 teams :

- team Inspecteurs
- team Dossierbeheerders
- team Risicopreventie Agentschappen

De inspecteurs voeren onaangekondigde globale inspecties uit in de kantoren. Naast deze standaardinspecties voeren de inspecteurs ook onaangekondigde kascontroles uit waarbij enkel een telling van de kasgelden wordt uitgevoerd en vindt er jaarlijks een controle van de kluizen plaats indien het agentschap over een kluizenzaal beschikt.

De inspectiedossiers voor de inspecteurs worden voorbereid door de dossierbeheerders op de zetel. Diezelfde dossierbeheerders voeren eveneens een post-evaluatie uit van het inspectiedossier, nadat de inspectie in het agentschap heeft plaatsgevonden.

Het team Risicopreventie Agentschappen houdt zich voornamelijk bezig met fraudepreventie-onderzoeken.

Daarnaast voeren zij onderzoek naar de solvabiliteitspositie van de agentschappen en staan zij in voor een aantal punctuele en specifieke onderzoeken zoals voorafgaande screening en advies van kandidaat-agenten en kandidaat-agentschapsmedewerkers, behandeling van klachten waarbij een agent of

een medewerker van een verkooppunt betrokken is, saldobestemmingen, controles na hold-ups, ...

Bovendien zijn zij verantwoordelijk voor de opvolging van het Crelan Charter. Het Crelan Charter is een bundeling van de voornaamste afspraken die bestaan tussen de Bank en de zelfstandige agentschappen.

Het Charter dient als leidraad om tot een correcte samenwerking te komen tussen de agent en de Bank opdat enerzijds de Wet en de reglementaire bepalingen gerespecteerd worden en anderzijds de klanten correct en efficiënt worden bediend.

De vaststellingen tijdens de verschillende controles binnen Inspectie worden in eerste instantie opgevolgd via het Comité Opvolging Kwaliteitsmodel (COK). Het COK is een intern overlegorgaan binnen Inspectie dat de lopende dossiers bespreekt en de passende maatregelen voorstelt.

Indien de oplossing voor een probleem afdelingsoverschrijdend is, wordt het dossier vanuit het COK doorverwezen naar het Bemiddelings- en Adviescomité (BAC) dat samengesteld is uit vertegenwoordigers van verschillende afdelingen en beschikt over een grotere beslissingsbevoegdheid.

De resultaten van de besprekingen in het BAC-comité worden gerapporteerd aan het Directiecomité en het Auditcomité.

Krachtlijnen en commercieel beleid

HUMAN RESOURCES

Op 31 december 2016 maken 1.252 personeelsleden deel uit van de Groep Crelan waarvan er 901 voor Crelan werken, 12 voor Crelan Insurance en 339 voor Europabank.

Indien bij het bezoldigd personeel in de verschillende entiteiten van de Groep de 1.866 medewerkers gevoegd worden die onder het statuut van gedelegeerd agent of als bezoldigde van een agent in een agentschap werkzaam zijn voor Crelan, bedraagt het totaal aantal medewerkers voor de Groep Crelan 3.118 personen.

Ondanks een globale daling van het personeelsbestand, voornamelijk door de niet vervanging van pensioengerechtigde medewerkers, werden in 2016 21 nieuwe medewerkers verwelkomd bij Crelan, onder wie 14 met een contract van onbepaalde duur en 7 met een contract van bepaalde duur.

Op het vlak van de concrete realisaties in het HR-beleid lag het accent in 2016 op :

- de implementatie van een systematiek van “continue feedback & coaching”, als eerste stap naar een cultuur van open dialoog en waardevolle opbouwende feedback.
- ontwikkeling en start van een opleidingsprogramma voor alle leidinggevendenden met betrekking tot “continue feedback en coaching”.

- bijsturing van het verloningsbeleid met toepassing vanaf 2017.
- sensibiliseringsproject in het kader van fraudepreventie.
- ontwikkeling en lancering van leerprogramma's in functie van de uitrol van nieuwe bankapplicaties (project Next).
- het ontwikkelen van een toekomstplan voor Crelan op het vlak van HR genaamd 'Fit For The Future'.
- de screening van de HR-practices in samenwerking met het Top Employers Institute.

Continue feedback & Coaching

In 2016 werd afgestapt van het klassieke jaarlijkse evaluatiegesprek om plaats te maken voor een systematiek van continue feedback & coaching.

Crelan wenst daarmee de dialoog tussen leidinggevendenden en medewerkers centraal te stellen en een kader aan te reiken waarbij in alle openheid en met de focus op de toekomst gesproken wordt over resultaten, functioneren, samenwerken en ook de persoonlijke groei en loopbaanperspectieven van de medewerker. Het initiatief daartoe kan zowel van de medewerker als van de leidinggevendende uitgaan.

Dit initiatief wordt gezien als een eerste stap naar een

“cultuur van open feedback” die bijdraagt tot duidelijke doelstellingen, een goede samenwerking, kwaliteitsvolle resultaten, leren door feedback en een aangename en constructieve werksfeer.

Gezien het belang van deze aanpak en wijziging van cultuur werd tevens een opleidingstraject opgestart voor alle leidinggevendenden van Crelan.

Safe & Sound

Het voorbije jaar ging belangrijke aandacht naar fraudepreventie. Binnen dit opzet dat de naam Safe & Sound kreeg, ontwikkelde een groep van medewerkers op vrijwillige basis een sensibiliseringsfilmpje dat in elk team gebruikt werd als introductie van een teamoverleg rond dit thema.

Dit overleg werd georganiseerd met de bedoeling binnen elk team mogelijke risico's te detecteren, in kaart te brengen en acties ter voorkoming te realiseren.

Opleiding & change in het kader van het project “NEXT”

Ter voorbereiding van de eerste fase in de uitrol van de nieuwe bankapplicaties via het project Next werd een opleidingstraject uitgewerkt voor de medewerkers in de agentschappen en op de hoofdzetel.

Daarbij werd gekozen voor voorbereidende e-learning-modules in combinatie met klassikale praktijksessies. Daarmee werd de definitieve stap gezet naar 'blended learning', een methodiek die in de toekomst verder

zal worden aangewend omwille van de accuraatheid, efficiëntie en flexibiliteit voor de deelnemer.

De e-learningmodules kregen de naam “Road to NEXT” en laten de deelnemer toe om stap voor stap meer diepgaand kennis te maken met de nieuwe bankapplicaties en op welke manier zij een belangrijke meerwaarde kunnen bieden in de dienstverlening naar de klant toe.

Ook voor de medewerkers van de hoofdzetel betekent het project NEXT een grote verandering. Intern werden dan ook zgn. 'change agents' aangesteld met de bedoeling om maximale ondersteuning te bieden en oog te hebben voor behoeften aan opleiding en/of begeleiding in de werkomgeving.

Fit for the Future

Crelan heeft in 2016 ook hard gewerkt aan haar toekomstplan. Het toekomstplan van Crelan tekent de strategische lijnen van de bank uit, over de periode 2017-2020.

In het kader van de moeilijke economische context, de aanhoudende lage rente en de hoge bankentaksen enerzijds en van de digitalisering en de wijzigende bankgewoonten van de klanten anderzijds, zijn de banken genooddaakt om na te denken over hun toekomstig model. Ook Crelan heeft haar plan uitgetekend om de toekomst van de bank veilig te stellen.

Om concurrentieel te blijven en het strategisch plan te kunnen uitvoeren en bijgevolg de toekomst van de



bank veilig te stellen zal Crelan haar organisatie aanpassen. De bank wil bijkomende inkomsten verwerven door een efficiëntere aansturing en ondersteuning van het net van zelfstandige agenten en door een betere beheersing van de kosten. Daardoor moet de Cost Income Ratio (CIR) dalen tot een voor een coöperatieve bank aanvaardbaar niveau. Om de vooropgestelde doelstellingen te halen, zal Crelan in de toekomst nauwlettend toezien op de kosten.

De kostendaling zal bereikt worden enerzijds door een efficiëntere werking van de diensten en een aangepaste organisatie, en anderzijds door een vermindering van het aantal voltijdse jobs.

Crelan heeft de intentie om het aantal voltijdse jobs tussen 2017 en 2020 te verminderen van 810 tot 650. De bank wil dit doen op een sociaal verantwoorde manier en met respect voor haar coöperatieve waarden.

Informatisering HR

In het kader van de verdere informatisering van de HR-processen werd het afgelopen jaar in hoofdzaak geïnvesteerd in het optimaliseren van de administratie inzake aan- en afwezigheden met een nieuw tijdsregistratiesysteem en werd op het HR-platform voor medewerkers 'My Talent tool' de ondersteuning van gesprekken en afspraken in het kader van "continue feedback" ontwikkeld en ter beschikking gesteld van medewerkers en leidinggevend.

Daarnaast ging de aandacht naar de ontwikkeling van de "careersite" waardoor Crelan sollicitanten in het sol-

licitatieproces een grotere transparantie en openheid biedt; waarden die Crelan hoog in het vaandel draagt.

Screening HR-practices : Crelan 'Top Employer 2017'

Crelan werd in 2016 voor het eerst gecertificeerd voor een uitstekend personeelsbeleid.

Het jaarlijkse internationale onderzoek van het Top Employers Institute erkent toonaangevende werkgevers wereldwijd: bedrijven die uitstekende arbeidsvoorwaarden bieden, ondersteuning geven voor de ontwikkeling van talent op alle niveaus binnen het bedrijf en ernaar streven om de arbeidsomstandigheden constant te verbeteren.

Op 8 februari 2017 heeft Crelan de exclusieve certificering Top Employer België/Belgique 2017 opnieuw ontvangen.

In het kader van de Top Employersprocedure moeten de deelnemende bedrijven een uitgebreid onderzoeksproces doorlopen: het internationale HR Best Practices Onderzoek van het Top Employers Institute.

Als waarborg voor de authenticiteit van het proces worden alle antwoorden door een onafhankelijke partij aan een audit onderworpen. Dit betekent dat de uitstekende arbeidsomstandigheden door onderzoek zijn bewezen, hetgeen Crelan een plaatsje binnen de selecte club van gecertificeerde Top Employers heeft opgeleverd.

Het Top Employers Institute heeft beoordeeld wat Crelan zijn werknemers aanbiedt aan de hand van de volgende criteria:

- Talent Strategy
- Workforce Planning
- On-boarding
- Learning & Development
- Performance Management
- Leadership Development
- Career & Succession Management
- Compensation & Benefits
- Culture

Steven Van Raemdonck, deputy country manager voor het Top Employers Institute: "Optimale werkomstandigheden zorgen ervoor dat werknemers zich op zowel persoonlijk als professioneel vlak kunnen ontwikkelen. Ons grondig onderzoek heeft aangetoond dat Crelan een uitstekende werkomgeving biedt en een brede waaier aan creatieve initiatieven voorstelt, van secundaire arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden tot goed doordachte performancemanagementprogramma's die uitstekend aansluiten op de bedrijfscultuur."

Nieuwe regionale zetel in Antwerpen

De regionale zetel Antwerpen van Crelan is voortaan gehuisvest op de Borsbeeksebrug 30 in Antwerpen-Berchem.

In januari 2017 namen de collega's van de regionale zetel Antwerpen hun intrek in de nieuwe gebouwen. Daar werken ze in een nieuw gebouwde kantoor dat

ingericht werd met de modernste technieken en waar veel aandacht besteed werd aan open ruimte en mogelijkheid tot vlotte samenwerking.

MAATSCHAPPELIJKE PROJECTEN Een duurzame bank: zo hoort een bank te zijn.

Crelan is een bank met een 100% coöperatieve verankering. Meer dan 290.000 coöperanten participeren via de maatschappelijke aandelen van CrelanCo in het kapitaal van de bank.

Crelan wil zich dan ook engageren tot een ander soort van bankieren. Vier waarden staan hierbij centraal: **verantwoord, verbonden, persoonlijk en respectvol.**

Het zijn de waarden die Crelan elke dag opnieuw in de praktijk zet via een correct en professioneel advies met transparante producten en Crelan-bankagenten die dicht bij de klanten staan en met hen een lange-termijnrelatie opbouwen.

Als 100% Belgische coöperatieve bank wil Crelan niet enkel een financieel adviseur zijn, maar zich ook engageren in het Belgische maatschappelijke leven. Dat engagement uit zich via verschillende initiatieven.

Een hart voor de landbouw

In 1937 bij het ontstaan van de bank, heette Crelan nog NILK (Nationaal Instituut voor de Landbouw), een overheidsinstelling, met als voornaamste taak de Belgische land- en tuinbouwers via kredietverstrekking te ondersteunen. Nu, 80 jaar later, is Crelan



een middelgrote bank met ongeveer 900.000 klanten en meer dan 290.000 coöperanten. De hechte band met de land- en tuinbouwsector is in al die jaren nog sterker geworden. Ze komt tot uiting via de samenwerking met onze unieke aandeelhouder, de coöperatieve kas CrelanCo en via het gespecialiseerd aanbod en adviesverlening voor de land- en tuinbouwers.

Om dit engagement verder te onderstrepen, onderneemt Crelan ook verschillende initiatieven in en voor de sector :

De Crelan Leerstoel aan de UGent

Sinds 2015 wordt met onze Crelan Leerstoel aan de UGent de nadruk gelegd op innovatie en duurzaamheid in de landbouw. Aan de faculteit bio-ingenieurswetenschappen worden talrijke wetenschappelijke onderzoeksprojecten uitgevoerd die vaak te weinig hun weg vonden naar de praktijk.

Met deze Leerstoel wordt daar verandering in gebracht, niet alleen door studies over innovaties te maken, maar ook door daadwerkelijk een aantal innovatietrajecten op het vlak van “smart farming” op te starten.

Sinds de opstart van de Crelan Leerstoel werden al heel wat studies gerealiseerd en in de praktijk omgezet. Zo kwamen onder andere volgende thema's aan bod: bodembeheer, bemesting, biologische zuiveringssystemen, kippen in de bestrijding van insecten bij de kweek van zachte vruchten en het thuisgebruik van pesticiden. De stakeholdersmeet-

ing voor gewasbescherming en de “Crelan Leerstoel Dag voor Crelan-agenten” waren eveneens gesmaakte initiatieven in 2016. Bij dat laatste initiatief konden de in landbouw gespecialiseerde bank-agenten in het kader van een permanente vorming kennis maken met het Hof ten Bosch in Huldenberg en de Bayer Forward Farming, een landbouwbedrijf en tevens kennisplatform rond duurzame landbouwpraktijken.

Meer informatie over de Crelan Leerstoel aan de UGent op www.bioengineering.ugent.be/crelan-leerstoel/duiding.

De Crelan Vertrouwensindex

Reeds één decennium lang stelt Crelan jaarlijks de resultaten van haar “Vertrouwensindex land- en tuinbouw “ voor.

Met dit marktonderzoek peilt Crelan naar het vertrouwen van de land- en tuinbouwers in hun sector. Het onderzoek geeft een beeld over de toekomstverwachtingen, over de manier waarop de landbouwer zijn inkomen ziet evolueren en over zijn investeringsbereidheid. Crelan voerde dit onderzoek voor de eerste maal in 2007, de resultaten van de tiende editie werden in juli 2016 bekendgemaakt. In die 10 jaar heeft het vertrouwen van de land- en tuinbouwers een hobbelig parcours gekend met pieken en dalen.

Het vertrouwen kende het afgelopen jaar een ferme knauw en dat heeft vooral te maken met de toegenomen druk op het inkomen van de land- en tuinbou-

wers. Een degelijke financiële planning en bedrijfsvoering worden daardoor nog belangrijker. Bij de voorstelling maakte Crelan ook duidelijk dat het haar doel is om de sector blijvend te ondersteunen via allerlei initiatieven, maar vooral door een degelijk financieel advies met een gespecialiseerd productenpakket aan deze doelgroep te blijven aanbieden.

Meer info over de resultaten van de Vertrouwensindex 2016 op www.crelan.be/pers/2016/Vertrouwensindex.

De Crelan Agri Innovation Awards

In november reikte Crelan voor de zesde maal de Crelan Agri Innovation Awards uit aan afgestudeerde studenten met een verdienstelijk eindwerk in het kader van de land- en tuinbouwsector.

Onder meer met de uitreiking van de Crelan Agri Innovation Awards wil de bank de creativiteit en de innovatie binnen de sector ondersteunen. De Awards zijn een erkenning voor de intellectuele bijdrage en het onderzoekswerk dat pas afgestudeerde studenten en hun faculteit leveren.

Sinds 2015 heeft Crelan de formule in een ander kleedje gestoken en reikt ze deze Awards afwisselend in Vlaanderen en Wallonië uit. In 2016 was het de beurt aan de Franstalige studenten van de academiejaren 2013-2014 tot 2015-2016. Op die manier stonden niet minder dan zes afgestudeerde masters op het podium in de gebouwen van de ULg Gembloux Agro-Bio Tech die als gastheer optrad.

Naast de Award ontvangen de laureaten en hun universiteit of hogeschool ook een geldprijs van 1.500 EUR voor de masters in de biowetenschappen en 2.000 EUR voor de masters in de bio-ingenieurswetenschappen. Tijdens de avond werd ook de door Crelan gesponsorde BVLE-prijs (Belgische Vereniging voor Landbouweconomie) voor beste doctoraatswerk ter waarde van 2.500 EUR toegekend.

De uitreiking werd voorafgegaan door een symposium over de korte ketens in de landbouw.

Deze Awards zijn een initiatief dat door de sector en niet in het minst door de universiteiten wordt geapprecieerd. De minister voor Middenstand, Zelfstandigen, KMO's, Landbouw en Maatschappelijke integratie, de heer Willy Borsus, woonde de plechtigheid bij en reikte samen met de heer Luc Versele de Awards uit.

Meer info over de Crelan Agri Innovation Awards op [www.crelan.be/Crelan Agri Innovation Awards](http://www.crelan.be/Crelan%20Agri%20Innovation%20Awards).

Onze aanwezigheid op en steun aan landbouwbeurzen

Vanzelfsprekend is Crelan vertegenwoordigd op de belangrijkste land- en tuinbouwbeurzen. Het zijn de ideale locaties om kennis te maken met de nieuwigheden in de sector, om klanten en prospecten te ontvangen en om ze kennis te laten maken met de dienstverlening van de bank.

Zo was Crelan in 2016 voor de 4de maal sponsor en

voor de eerste maal hoofdsponsor van de Agridagen in Ravels en liefst voor de 42ste keer sponsor van de beurs van Libramont die dit jaar bijna 200.000 bezoekers mocht verwelkomen. Op deze laatste beurs had Crelan bijzondere aandacht voor de gezinnen met jonge kinderen.

Daarnaast was Crelan ook aanwezig als hoofdsponsor en/of als standhouder op diverse manifestaties in de land- en tuinbouwsector zoals: Agro-Expo in Roesselare, Foire Agricole de Battice, Jardin Expo Liège, ...

Crelan Agri Academy

In 2016 werden de opleidingen in de Crelan Agri Academy, een kennis- en opleidingscentrum voor de landbouw, in samenwerking met het CCAB (Centrum voor Agrarische Boekhouding) verdergezet. Diverse opleidingen rond belangrijke thema's zoals VLIF en ADISA werden georganiseerd voor de medewerkers en de agenten van de bank.

Aandacht voor jonge landbouwers

Op 10 november vond het eerste 'Feed the future-jongerencongres' plaats in de Thomas More Hogeschool in Geel. Het congres richtte zich op jonge landbouwers in spe en bood hen nuttige informatie en tips voor het opstarten van een landbouwbedrijf. Crelan steunde graag actief dit initiatief van Fedagrim en nam ook de organisatie en presentatie van een van de workshops voor haar rekening.

In 2017 volgen nog nieuwe edities in Oost- en West-Vlaanderen en in Wallonië.

Aandacht voor crowdfunding

Miimosa is een platform voor crowdfunding dat zich uitsluitend toelegt op landbouw en voeding.

Miimosa is oorspronkelijk ontstaan in Frankrijk en is sinds eind 2016 ook actief in België.

Tijdens de uitreiking van de Crelan Agri Innovation Awards kondigde Crelan aan dat ze een samenwerkingsakkoord heeft gesloten met MiiMOSA. In de loop van 2017 zal deze samenwerking verder vorm krijgen.

Een hart voor sport

Crelan beschouwt sport als een belangrijk onderdeel van een gezonde en evenwichtige levensstijl en als een factor van sociale cohesie die de mensen dichter bij elkaar brengt.

Crelan is sinds jaar en dag actief als sponsor van een aantal sportdisciplines. De bank kiest hierbij bewust voor disciplines waar er een grote interactie bestaat tussen de supporters en de atleten. De atleten die worden gesponsord zijn professioneel met hun discipline bezig, gaan volop voor resultaat en staan tegelijkertijd ook dicht bij hun supporters. Het zijn waarden waar ook Crelan zich perfect in herkent.

Wielrennen en veldrijden

Crelan is actief als sponsor in het wielrennen sinds het jaar 2000, toen nog onder de naam Landbouwkrediet. Voor heel wat jong aankomend talent betekende onze ploeg in al die jaren een springplank

naar een mooie carrière op de weg.

Van 2008 tot maart 2016 was de bank hoofdsponsor van veldrijder Sven Nys waarmee samen een heel mooi en bijzonder succesvol parcours werd afgelegd. In maart zette Sven Nys een punt achter zijn indrukwekkende carrière en kwam er een einde aan de acht jaar durende samenwerking met Crelan. Tijdens een spectaculaire afscheidsshow in het Sportpaleis werd Sven uitvoerig bedankt voor zijn loyaliteit en sportieve successen. De bank kan erg tevreden terugblikken op deze sponsoring, die voor haar naamsbekendheid en imago absoluut een schot in de roos is gebleken.

In Wout van Aert vond Crelan een nieuw opkomend talent, waarmee sinds januari 2016 een sponsorovereenkomst werd afgesloten. En van een start gesproken, met de trui van Belgisch en wereldkampioen en als leider van de belangrijkste klasseringen sloot hij het seizoen 2015 – 2016 onmiddellijk met een grand slam af.

In 2016 ging ons continentaal wielerteam door het leven als Crelan – Vastgoedsservice. In het najaar hebben Crelan, Willems Veranda's en Charles onder impuls van Crelan en Nick Nuyens de handen in elkaar geslagen om een nieuwe pro-continentale ploeg te vormen, "Crelan – Charles" in het veld en "Willems Veranda's – Crelan" op de weg. Deze nieuwe structuur is actief sinds 1 januari 2017 en zorgt ervoor dat zowel de weg- als de veldrijders zullen kunnen rekenen op een nog bredere ondersteuning en omkadering zodat zij zich nog beter kunnen ontwikkelen.

Atletiek

Crelan heeft haar naam sinds 2011 ook verbonden aan de Belgische atletiek, met de sponsoring van publiekslievelingen Olivia, Jonathan, Kevin en Dylan Borlée. De bank is eveneens sponsor van de Belgische Atletiekbond en van de Belgian Tornados (de ploeg van de 4x400 meter heren).

Alle atleten mikten dit jaar op topprestaties tijdens het EK in Amsterdam en de Olympische Spelen in Rio De Janeiro. Naar aanleiding van het EK organiseerde Crelan de wedstrijd 'Herken de atleet', waarbij er uit meer dan 6.000 deelnemers drie winnende duo's werden geselecteerd. Zij wonnen een VIP-weekendje Amsterdam en zagen de Belgian Tornados goud nemen op de 4x400m. Enkele weken later strandden de Tornados op een zucht van een Olympische medaille in Rio.

Basketbal

Sinds 2002 is Crelan sponsor van Okapi Aalstar en deze samenwerking is sindsdien enkel maar verder uitgegroeid.

Nadat Crelan al twee jaar deel uitmaakte van de 'Big 4', de 4 hoofdpartners van Okapi Aalstar, besloot de bank om haar engagement verder uit te breiden en voor het seizoen 2016-2017 als enige hoofdsponsor van deze talentvolle basketbalclub op te treden. Crelan gelooft in de club, in haar aanpak en in haar sportieve ambities die sindsdien onder de nieuwe naam Crelan Okapi Aalstar speelt.



Ook Crelan Okapi Aalstar sloot het seizoen 2016 schitterend af wat de naambekendheid van de bank ten goede komt.

De play-offs draaiden uit op een spannende finale tussen BC Oostende en Crelan Okapi Aalstar. Crelan Okapi Aalstar moest in die finale de duimen leggen voor Oostende en werd dus knap tweede in de competitie.

Meer informatie over het sponsorbeleid van Crelan op www.crelan.be>sponsoring.

Samen sporten

Ter ondersteuning van een gezonde levensstijl en om de sociale interactie tussen de medewerkers verder te bevorderen, organiseerde of stimuleerde Crelan ook enkele sportieve events waaraan de medewerkers konden deelnemen.

Op 29 mei namen 31 sportieve medewerkers deel aan de 20km. door Brussel. Vervolgens verlegden de sportieve prestaties zich naar het voetbal. Op 15 juni streden vijftien ploegen van personeelsleden om de hoogste eer,” de Crelan Cup”. Met dit voetbalfeest organiseerde de bank haar eigen mini-versie van het WK voetbal met de nadruk op teamspirit en verbondenheid. Op zaterdag 27 augustus trainden dan weer enkele Crelan-agenten mee met Wout van Aert en zijn ploegmakers. Ze hadden de keuze uit een fietsparcours van 25 en 75 km. in de streek van Mol. Ook enkele klanten konden dankzij Crelan deelnemen en dit initiatief werd dan ook sterk gesmaakt.

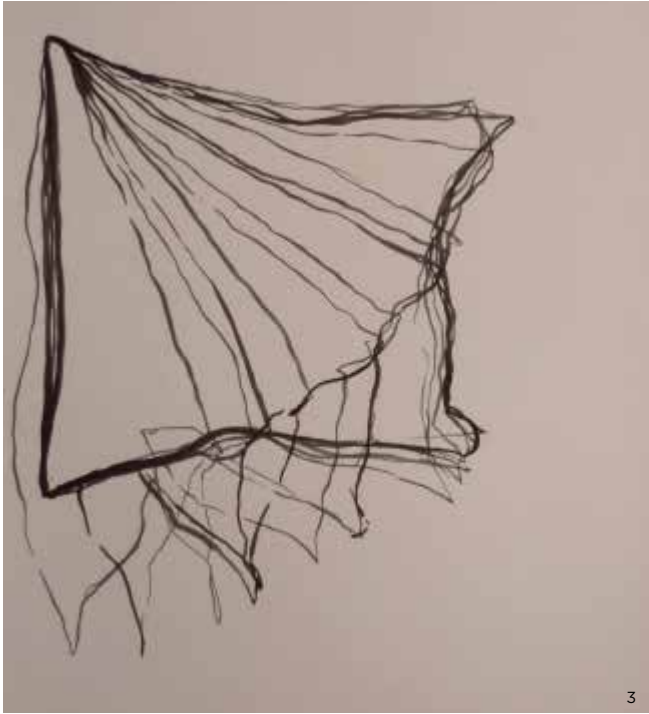
Op woensdag 14 september, de dag van de GP de Wallonie, haalden 45 Crelan-medewerkers opnieuw hun fiets boven om een deel van het parcours van deze klassieker te rijden, inclusief de beklimming van de citadel van Namen.

**Aandacht voor kunst en cultuur
Mecenaat**

Aan het onthaal van de hoofdzetel in Anderlecht stelt Crelan een mooie expositieruimte ter beschikking van kunstenaars, de galerie Crelan.

Doorheen het jaar organiseert de bank een aantal exposities. De bank zorgt niet alleen voor een mooie expositieruimte maar zorgt ook voor het drukwerk voor de uitnodigingen en een verzorgde receptie bij de vernissage. Op die manier biedt Crelan de kunstenaars de gelegenheid om hun werk bekend te maken aan het grote publiek. De bank koopt ook regelmatig een kunstwerk aan dat een plaats krijgt in haar gebouwen. Op die manier komen ook de medewerkers en de klanten van de bank regelmatig in contact met kunst van eigen bodem.

In 2016 vonden vier exposities plaats in de Galerie Crelan: ‘Momentum in Motus’ met schilderijen van Dominique Romeyer en Aimée Terburg, ‘Contrasten’ met schilderijen van Luc Dulac en beeldhouwwerk van Peter Hauwaert, ‘Assemblages’ met collages van Frédérique Souny en keramiek van Leen Tack en als afsluiter van het jaar de expositie ‘Vlaggen en blauwe luchten’ met werken van Geert Van Doorsselaere.



Meer info over de Galerie Crelan op www.crelan.be> mecenaat.

Fêtes de Wallonie

In september 2016 was Crelan voor de eerste maal presenting partner van dit grootschalige evenement met gratis concerten en folklore in de Naamse binnenstad.

Aandacht voor de derde wereld

Scholieren lopen stage voor Zuiddag

Jongeren die voor één dag de schoolbanken inruilen voor een job en hun loon afstaan voor een project van geëngageerde jongeren wereldwijd: dat is het idee achter de Work for Change campagne van Zuiddag (nu ook bekend onder de nieuwe naam Youca – Youth for change and action).

En Crelan deed mee: vijf scholieren tekenden op 20 oktober 2016 present op de regionale zetel van Crelan in Antwerpen.

Het was een ideale gelegenheid om deze jongeren vertrouwd te maken met de financiële wereld en met Crelan in het bijzonder en tegelijkertijd bij te dragen aan een duurzame en rechtvaardige samenleving.

Microfinanciering via Incofin

Sinds 2015 werkt Crelan samen met Incofin via een participatie in het kapitaal en een lening aan het fonds.

Het fonds INCOFIN verschaft financiële middelen aan microfinancieringsinstellingen in derdewereldlanden, die worden geselecteerd onder meer op ba-

sis van hun impact op de sociale ontwikkeling van de kansarme lokale bevolking.

De microfinancieringsinstellingen gebruiken deze middelen vervolgens om “microkredieten” te verschaffen aan de lokale kleinschalige -maar rendabele- projecten. Op deze manier levert Incofin een belangrijke bijdrage tot de economische ontwikkeling van derdewereldlanden, en verzekert zij zich ervan dat haar middelen goed worden besteed.

Aandacht voor de Crelan-familie

Welzijn op het werk en sociale cohesie onder de medewerkers vindt Crelan belangrijk. Ook in dat kader nam de bank een aantal initiatieven.

Crelan Inspirations

Met de Crelan Inspirations nodigt de bank op regelmatige basis sprekers uit die inspirerende en verfrissende ideeën aanbrengen voor de Crelan-medewerkers. Zo had Crelan in juni, Bernard Gustin, de CEO van Brussels Airlines te gast. Onder het thema ‘Turn a deep crisis into opportunities’ bracht hij het boeiende verhaal van zijn dynamische bedrijf voor een geïnteresseerd Crelan-publiek.

Fight Cancer

Crelan zette graag ook haar schouders onder een project ‘Fight Cancer’ van een zoon van een van de Crelan-collega’s. Deze jongeman werd als zeventienjarige in 2016 zelf geconfronteerd met lymfeklierkanker en volgde tijdens de medische behandeling zijn schoollessen verder via Bednet.

Bednet was voor hem een grote hulp, het liet hem toe de lessen te blijven volgen en bovenal om contact te houden met zijn vrienden van school. Hij wou daarom zelf een actie opzetten om Bednet, het Kinderkankerfonds en de Make-A-Wish Foundation te steunen.

Hij ontwierp zelf armbandjes met de boodschap ‘Fight Cancer – I can’. Deze bandjes werden ook onder de Crelan-medewerkers verkocht. Zo werd op de hoofdzetel en bij de agenten in totaal 2.345 euro opgehaald. De bank heeft het bedrag vermeerderd tot 5.000 euro. Crelan wenst hem een volledig herstel toe.

COMMERCIEEL NET

Op 31 december 2016 telt de Groep Crelan 701 verkooppunten, dat zijn er 32 minder dan eind 2015. De daling van het aantal agentschappen in de loop van 2016 is opnieuw hoofdzakelijk te verklaren door de samenwerking en de fusie van een aantal agentschappen van ex-Landbouwkrediet en ex-Centea die zich in elkaars nabijheid situeerden.

Behoudens het agentschap van de zetel in Brussel, dat wordt geleid door een bezoldigd medewerker, worden alle 653 verkooppunten van de NV Crelan gerund door zelfstandige agenten. Eind 2016 zijn de agentschappen uitgerust met 256 selfbanks, waarvan 164 toestellen met een cash-in/recycling functie en 35 cashless-toestellen.

Europabank beschikt over 48 agentschappen, gelegen in de stedelijke centra en allemaal gerund door bezoldigden.

Naast het traditionele net van zelfstandige agenten heeft de Bank sedert 2014 het online verkoopkanaal “Crelan Direct” verder ontwikkeld. Tevens werden in 2014 de smartphone applicatie ‘Crelan Mobile’ ontwikkeld en in 2015 een meer uitgebreide app voor tabletgebruikers.

NIEUWE IT-ONTWIKKELINGEN

Ingevolge de beslissing die in 2015 reeds werd genomen, werd er in 2016 verder zwaar ingezet op het programma NEXT. Het programma NEXT voorziet om de meeste operationele systemen, op die van de financiële markten en de verzekeringen na, te vervangen door een gestandaardiseerde opeenvolging van applicaties van Sopra en Sopra Banking Platform (SBP).

Voor de rekeningen en effecten van klanten betekent dat een uitgebreide upgrade van de applicaties Thaler en Kyudo die in gebruik zijn sinds 2004, en voor de kredieten betekent dit de vervanging van applicaties die in-house werden ontwikkeld en die in gebruik zijn sinds 1999.

De bedoeling van deze standaardisering is performante applicaties aan te schaffen op gespecialiseerde softwaremarkten, die alleen nog geparametriseerd mogen worden zonder de code aan te passen aan de lokale gebruiken. Dit om de werkingskosten voor de gebruikers te beperken, om onderhoudskosten te besparen (onder meer door upgrades aan een lagere kost mogelijk te maken), om sneller te kunnen voldoen aan nieuwe (vaak reglementaire) vereisten en

om meer ontwikkelaars te kunnen inzetten op de strategisch belangrijke domeinen. Dit betreft onder meer de vernieuwing van de klantenapplicaties op tablet en PC, CRM (customer relationship management), geautomatiseerde documentherkenning en het elektronisch ondertekenen van documenten.

Volgens de planning zal het project NEXT volledig gerealiseerd zijn in 2018. De nodige stappen hiervoor werden gedefinieerd, ingepland en gestart. Het volledige programma is ingedeeld in een 5-tal fasen (loten). Fase 2 zal in maart 2017 in productie genomen worden.

Parallel hiermee lopen een aantal projecten in het kader van het opzet 'digitale bank'. Deze verschillende projecten beogen een vernieuwing van de door onze klanten en agentschappen aangewende applicaties met gebruik van de modernste technieken.

Een studie werd aangevat met als doelstelling de strategische infrastructuurkeuzes voor de toekomst te vervolledigen alsook de wijze te bepalen waarop Crelan de IT-infrastructuur wil beheren om zowel de nodige flexibiliteit te garanderen als een optimale "cost of ownership" te bekomen. Deze studie werd eind 2016 afgerond en onderhandelingen werden gestart met betrokken partijen om het geheel contractueel rond te krijgen en de nodige projecten op te starten.

De Crelan Information Security Policy, werd geactualiseerd in lijn met de best practices die van toepassing zijn in de sector. Om dit securitybeleid te onderbouwen en Crelan klaar te maken voor de security-uit-

dagingen van de toekomst, werd een uitgebreide analyse gemaakt van de huidige status en werd een multidisciplinair plan opgesteld.

Een aantal projecten werden gestart en ondertussen deels gerealiseerd. Dit moet een betere controle toelaten van de gebeurtenissen en dient eveneens tot het reduceren van potentieel negatieve impacten; dit rekening houdend met een blijvend gebruikscomfort.

Daarnaast waren er nog heel wat bedrijfsprojecten, zoals "Optimaliseren papierarchief", "Safe & Sound", de wettelijke projecten zoals "MiFID-revisie", FAT-CA-rapportering", ... en de gebruikelijke aandacht voor infrastructuurvernieuwingen.

SYNERGIEËN

De gerealiseerde commerciële synergieën van de afgelopen jaren tussen de verschillende entiteiten van de Groep werden voortgezet. De Bank commercialiseert leasings van Europabank, terwijl Europabank woonkredieten van de Bank verkoopt. Europabank treedt ook op als centraal punt voor het binnenlands betaalverkeer.

Sinds Crelan Insurance haar activiteiten opgestart heeft, verkoopt ze haar financiële verzekeringsproducten via het agentennet van de Bank. De financieringssaldoverzekering wordt tevens door Europabank gecommmercialiseerd. Daarvoor stelt de Bank de IT-modules voor de onderschrijving van dit type schuldsaldoverzekeringscontracten ter beschikking van Europabank.

Crelan en Fidea hebben op 30 december 2016 een akkoord ondertekend m.b.t. de verlenging en de uitbreiding van de huidige bankverzekeringsovereenkomst, voor een periode van 10 jaar. Dankzij dit akkoord zal de bank haar bankverzekeringsmodel nog verder uitbouwen, haar activiteiten verder diversifiëren en de dienstverlening aan de klanten nog verhogen. Fidea, met wie de bank al langer een samenwerking had, verruimde haar activiteiten naar levensverzekeringen toe en is derhalve de preferente partner in schade- én levensverzekeringen geworden.

De samenwerking met Econopolis Wealth Management, de beheersvennootschap rond Geert Noels, werd verder uitgebreid. De inschrijvingen op de compartimenten van Crelan Fund (EconoFuture, EconoStocks en EconoNext) groeiden verder aan.

Ook werd in samenwerking met Crédit Suisse een note uitgegeven met als onderliggende waarde Crelan Fund EconoFuture en werden de voorbereidingen opgestart om begin 2017 een nieuwe compartiment "Sustainable" te lanceren.

Ook de nauwe samenwerking met Amundi werd verdergezet. Zo wordt een uitgebreide selectie aan Amundi-fondsen door Crelan gecommmercialiseerd. In 2016 werd er voor meer dan 245 miljoen EUR onderschreven in deze fondsen. Verder werd binnen de bevek Crelan Invest (waarbij Amundi instaat voor het beheer van de beleggingsportefeuille) een nieuw compartiment gelanceerd "Opportunities", waarop in

2016 voor meer dan 46 miljoen EUR werd ingetekend.

Op het vlak van gestructureerde producten werkt Crelan samen met een aantal preferente partners.

Dankzij de notes van Crédit Suisse, Société Générale, BNP Paribas, LCL en Natixis werd er een productie van meer dan 361 miljoen EUR gerealiseerd.

Eind 2015 werden 3 pensioenspaarfondsen opgericht onder de naam Crelan Pension Fund die als feeder fungeren van de pensioenspaarfondsen van BNP Paribas. Eind 2016 was de omloop in de 3 compartimenten van Crelan Pension Fund reeds meer dan 219 miljoen EUR.

Voor de Private Banking-activiteit bestaat een samenwerking met Crédit Agricole Luxembourg.

Crelan werkt op diverse vlakken ook samen met CACEIS dat deel uitmaakt van de Groep Crédit Agricole (Frankrijk). Zo is CACEIS Bank Luxembourg Branch bewaarder voor een aantal fondsen. Voor Crelan Fund en Crelan Invest is CACEIS Bank Belgium Branch aangesteld als deponhouderende bank en vervult CACEIS Belgium de rol van fund administrator en transfer agent.

In het kader van een financieel groepsbeleid besteden bijna alle entiteiten van de Groep de frontoffice voor het beheer van hun financiële portefeuille uit aan de Bank.



Markante feiten in de verschillende entiteiten

CRELAN

In 2015 werd Crelan een 100 % Belgische bank met een 100% coöperatieve verankering. Dankzij het vertrouwen van de coöperanten heeft Crelan haar coöperatieve model nog kunnen versterken: het aandeelhouderschap van de bank is nu voor 100 % in handen van coöperatieven. Het aantal coöperanten nam in de loop van 2016 verder toe zodat nu reeds meer dan 290.000 klanten een stukje eigenaar zijn van Crelan. Crelan vaart zo tegen de stroom in. Terwijl Belgische ondernemingen vaak in buitenlandse handen terechtkomen en een aantal banken enkele jaren geleden financiële steun van de overheid nodig hadden, heeft Crelan de financiële crisis op eigen benen doorstaan. Meer nog, Crelan is vandaag een bank met een 100% Belgisch beslissingscentrum. Dat is een goede zaak voor een coöperatieve bank die dicht bij haar klanten wil staan.

Productie

Algemeen werden de productiedoelstellingen langs kredietzijde behaald, dit dankzij een buitengewoon sterke productie op het vlak van woningkredieten. Op het vlak van vermogen werden de vooropgestelde objectieven binnenbalans gehaald, er was de zeer sterke productie in gestructureerde notes, terwijl de fondsenproductie minder snel dan voorzien evolueerde.

De klantendeposito's bereikten 16,8 miljard EUR en hielden aldus, ondanks de historisch lage rentestand, globaal goed stand.

De saldi op de spaarboekjes en zichtrekeningen namen respectievelijk met 6% en 19% toe. De uitstaande volumes op kasbons en termijnrekeningen daarentegen namen met 19% af. Het algemeen lage renteklimaat zorgde bij de klanten dus voor minder bereidheid om gelden voor langere periodes vast te leggen.

Inzake buitenbalansproducten constateerden we een duidelijke toename van de vraag naar gestructureerde notes (voornamelijk met 100% kapitaalbescherming) ten nadele van de permanente fondsen. Tegenover 2015 nam de productie notes (met een productie van 361 miljoen EUR) toe met 47%, terwijl de fondsenproductie (met een productie van 494 miljoen EUR) met 29% afnam.

Inzake betaalverkeer realiseerde de bank een grote groei in het aantal actieve online- en mobile-gebruikers, 90,50% van alle overschrijvingen gebeurt nu via de pc, via smartphone of via tablet.

Langs kredietzijde werd voor meer dan 3,5 miljard EUR aan hypothecaire woningkredieten verstrekt.

De productie zonder de interne herfinancieringen steeg tussen 2015 en 2016 met 37 %, waardoor het marktaandeel van Crelan toenam. Ondanks de verdere toename van de vervroegde terugbetalingen, nam de omloop van de woningkredieten met 7 % toe.

De productie van leningen op afbetalingen aan particulieren kende, mede ondersteund door het aantrek-

kelijke renteklimaat, een opmerkelijke groei van 131 miljoen EUR (+15%).

Inzake de kredieten verleend aan de Kleine en Middelgrote Ondernemingen en Zelfstandigen (KMOZ), zette het in 2015 gestarte herstel zich door. Zo stegen de kredieten aan de KMOZ met 23% (tegenover een stijging van 3% voor de Landbouw). Hiermee overschreed de kredietproductie aan de KMOZ voor de eerste maal de kredietproductie in de Landbouw.

Eind 2016 had Crelan 888 646 klanten, wat een lichte daling inhoudt tegenover het jaar ervoor. Deze evolutie is grotendeels een logisch gevolg van de herstructurering van het net (sluitingen kantoren) en de impact van de wetgeving inzake slapende rekeningen. In het professionele segment KMOZ en Landbouw stabiliseert het aantal cliënten over het algemeen met een kleine afname in het segment Landbouw.

De markt blijft voorzichtig en moeilijk. Dat blijkt uit de berg aan liquiditeiten die op de rekening van de Belgische ondernemingen blijven staan, het hoge aantal faillissementen en de sterke druk op de tarieven ten gevolge van een stijgende concurrentie.

Landbouw

De Belgische land- en tuinbouw wordt de laatste jaren gekenmerkt door een stijgend professionalisme. Dit is nodig om de juiste beslissing te nemen in het dagelijks management van een bedrijf dat continu

onder invloed staat van externe factoren. Van weersomstandigheden tot volatiliteit van de prijzen. Deze elementen kunnen een impact hebben op het niveau van liquiditeit binnen een land- en tuinbouwbedrijf.

De bank hield al rekening met een conjunctureel tekort aan cash binnen landbouwbedrijven en ontwikkelt, sinds juli 2015, een specifieke communicatie dienaangaande voor het agentennet. Ook in 2016 zijn de maatregelen verlengd. Zo zijn sinds oktober binnen de bank een aantal concrete oplossingen voorgesteld om de land- en tuinbouwers te ondersteunen en om zo te kunnen inspelen op eventuele liquiditeitsspanningen binnen het bedrijf.

De mindere gunstige conjunctuur, voor sommige deelsectoren van de landbouw, heeft geen impact gehad op de kredietproductie van de Bank. De productie van landbouwkredieten is met 3,2% gestegen tegenover de productie in 2015. Deze stijging werd voornamelijk gerealiseerd door de tuinbouwsector.

De kwaliteit van de kredietportefeuille blijft goed en wordt opgevolgd door het risicomodel Agrilan.

Het marktaandeel van Crelan in de Belgische landbouwsector blijft stabiel.

De tevredenheid van de Crelan-klanten in de land- en tuinbouwsector is hoog met een score van 8,2/10, wat blijkt uit onze bevraging bij deze doelgroep voor onze jaarlijkse vertrouwensindex.



**Verantwoord
Respectvol
Verbonden
Persoonlijk**

Zo hoort een bank te zijn.

Naambekendheid en imago

De verhoging van de naambekendheid van het nog relatief jonge merk Crelan bleef in 2016 een van de belangrijkste doelstellingen in het communicatiebeleid van de bank. Om dit doel te bereiken werden reclamespots het hele jaar door ingezet op televisie en in digitale campagnes op het internet (o.m. via de sociale media). Deze spots waren gericht op het positioneren van Crelan als een bank met een op menselijke waarden geënt DNA

Verantwoord Respectvol Verbonden Persoonlijk

en dit via de slogan “**Zo hoort een bank te zijn**”.

De investering in mediacampagnes wierp vruchten af. In het najaar van 2016 toonde marktonderzoek aan dat het merk Crelan amper 3 jaar na de lancering van het merk al dezelfde naambekendheid genoot als andere banken van vergelijkbare grootte. Inzake spontane naambekendheid scoorde Crelan zelfs beter.

Opvallend was ook de inhaalbeweging van de naambekendheid in Wallonië, waar de naam Crelan het de eerste jaren iets moeilijker had gehad om ingeburgerd te raken. Er werden in 2016 dan ook meer middelen uitgetrokken om de naambekendheid in het zuiden van het land te ondersteunen. Er waren niet alleen de uitgebreide klassieke en digitale campagnes met de Crelan-reclamespots, maar

ook een opgemerkte aanwezigheid van het merk op twee van de belangrijkste massamanifestaties in Wallonië, de landbouwbeurs in Libramont en de Fêtes de Wallonie.

EUROPABANK

2016 was een uitstekend jaar voor Europabank.

Ondanks de minder goede economische omstandigheden werd in 2016 tien maal een recordmaandproductie gerealiseerd. De totale kredietproductie in 2016 bedraagt 340,2 miljoen EUR. Hiermee werd het productierecord van 2015 verbroken. De totale kredietomloop steeg met 3,0%.

De deposito's van cliënten groeiden aan met 2,8%.

Het kredietkaartincasso steeg met 23,6% dankzij de vernieuwde verkoopaanpak en dit in een markt waar de concurrentie sterk is toegenomen door de komst van buitenlandse spelers en verscherpte prijzen.

De Cost/Income Ratio over 2016 bedraagt 53%, wat aantoont dat de bank over een performante en solide structuur beschikt.

Dit maakt dat Europabank het jaar 2016 afsluit met een schitterend resultaat van 18,9 miljoen EUR (BE GAAP).

Het rendement op eigen vermogen blijft op een hoog niveau en bedraagt 14,5%.

In 2016 werd de expansie van het kantorennet verdergezet met de opening van een nieuw kantoor te Seraing waardoor het aantal agentschappen op 48 komt. Dankzij deze expansie groeide het personeelsbestand verder aan. Eind 2016 waren 339 personeelsleden werkzaam bij Europabank.

Europabank blijft inzetten op nieuwe technologieën. Dit jaar werd het online platform “eb online” vernieuwd en responsive gemaakt.

Cliënten kunnen nu ook internetbankieren via hun smartphone of tablet en hebben de mogelijkheid om zelf online spaar- en termijnrekeningen te openen.

De uitgifte van de contactloze Visakaart en acquiring van de contactloze kredietkaarten zijn sinds dit jaar operationeel. Daarnaast hebben de invoering van de tablets in de diverse kredietcomités en de digitalisering van het validatieproces van de onkostennota's ervoor gezorgd dat de automatisering toeneemt en de papierberg verder afneemt.

CRELAN INSURANCE

2016 was in alle opzichten een sterk jaar voor Crelan Insurance.

Op het vlak van de productie werden het voorbije jaar 16.138 schuldsaldoverzekeringen en 7.121 financieringssaldoverzekeringen onderschreven.

Daarmee werden nieuwe records gevestigd.

Het Tandem-product, een niet-fiscale schuldsaldoverzekering op 2 hoofden, nam 28,1% van de productie schuldsaldoverzekeringen voor zijn rekening. Dit aandeel blijft aldus stabiel.

Via het verkoopnet van Crelan werden 2.233 contracten financieringssaldoverzekeringen afgesloten, d.w.z. 10% meer dan in 2015. Hiervan werden 30% verzekeringen afgesloten op 2 hoofden.

Het incasso bedroeg 24,779 miljoen EUR in 2016.

De samenwerkingsovereenkomst voor de distributie van de levensverzekeringsproducten met Delta Lloyd Life leverde een incasso op van van 64,162 miljoen EUR.

De samenwerkingsovereenkomst voor de schadeverzekeringen met Fidea leverde een incasso op van 12,788 miljoen EUR, een nieuw record.

Een nieuwe samenwerkingsovereenkomst voor 10 jaar werd afgesloten met Fidea, zowel voor de distributie van de levensverzekeringsproducten als voor de variaproducten.

Deze overeenkomst treedt in voege vanaf 1 januari 2017.

Crelan Insurance sloot het jaar af met een positief resultaat (BE GAAP) van 3,6 miljoen EUR.

Financieel beleid

Op 24 juni 2016 schrokken de markten van de keuze voor Brexit. Op 8 november won Trump onverwacht de presidentsverkiezingen in de Verenigde Staten en op 5 december stemden de Italianen massaal “Nee” op de voorgestelde constitutionele wijzigingen. De drie op zich losstaande evenementen hadden één gevolg gemeen: de verdwijnende onzekerheid leidde tot euforische financiële markten. Het politieke landschap wordt echter ook in 2017 geconfronteerd met tal van onzekerheden.

In Europa zijn er de verkiezingen in Frankrijk, Duitsland en Nederland en de kans is reëel dat de centrupartijen het gelag betalen voor de stijgende onrust rond de vluchtelingencrisis en de aanslagen. Rusland profileert zich duidelijker op het internationale schaakbord en men bemerkt meer landen waar machthebbers een nieuwe invulling geven aan de democratische waarden. Vanuit historisch perspectief vormen dergelijke evoluties een potentieel kruisvat voor verdere onstabiliteit.

2016 werd gekenmerkt door een gematigde groei, die weliswaar verder aantrok in het laatste trimester. De verkiezingsbeloftes van president Trump met

een beoogde groei van 3 tot 4% via investeringen in infrastructuur en het repatriëren van buitenlandse winsten en jobs, stemden de consumenten positief. Voegen we de sterke stijging van de olieprijs en industriële metalen hieraan toe, dan bekomen we een cocktail van hogere verwachte groei en inflatie. Ongetwijfeld zal de FED zijn beleidsrente in 2017 verder verhogen.

De Europese Centrale Bank verlaagde in maart 2016 zijn beleidsrente een laatste maal naar -0,40%. De sterk dalende rentevoeten waren echter vooral het gevolg van de niet conventionele maatregelen waaronder de aankoop van overheids- en ondernemingsobligaties. De combinatie van lage rentevoeten en de zwakkere euro droegen ongetwijfeld bij aan de groei. Toch rijzen twijfels rond potentiële gevaren om dergelijke stimuli langdurig aan te houden. Immers, de lage rentevergoedingen leiden tot een lager inkomen uit kapitaal en tot een grotere risico-inname. Dit laatste kan leiden tot gevaarlijke luchtballonnen op de aandelen- en obligatiemarkten.

Bij Crelan werden de krachtlijnen en het limietenkader van het financieel beleid licht aangepast. Een op-

timale verhouding tussen rendement en risico en het vrijwaren van het eigen vermogen en van het resultaat per boekjaar, dit onder gesimuleerde stress-omstandigheden, zijn de basisdoelstellingen van het beheer. Een uniforme financiële politiek werd door alle entiteiten binnen de groep onderschreven en wordt strikt opgevolgd.

In 2016 werd hieraan een gedegen liquiditeitspolitiek toegevoegd waarbij een liquiditeitsmarge wordt nagestreefd die de bank toelaat om zowel onder normale als onder gestresseerde omstandigheden de liquiditeitsbehoeften het hoofd te bieden. De financiële risico's worden zowel per entiteit als op geconsolideerde basis berekend en beheerd.

Het renterisicobeheer werd tot het laatste trimester van 2016 gekoppeld aan de verwachtingen dat de centrale bank de rentetarieven erg laag wenste te houden om de groei maximaal te stimuleren. De rentetarieven stegen echter lichtjes in het laatste trimester door de verbeterde economische omstandigheden en de verhoogde inflatieverwachtingen. De nodige derivaten werden dan ook afgesloten om het verhoogde renterisicobeeld in te dekken.

Dankzij de beperkte vervaldagen in de financiële portefeuille voor 2016, konden nieuwe investeringen aan de uiterst lage rentevoeten beperkt worden. De omloop van de portefeuille daalde lichtjes bij een vrij stabiele latente waarde. Investeringen in de financiële portefeuille beperken zich tot titels die in aanmerking komen voor de reglementaire liquiditeitsratio's. Het defensieve karakter komt ook tot uiting in het investeringspercentage van meer dan 99% van de totale omloop in obligaties met een kredietscore van investeringsgraad.

Het liquiditeitsbeheer wordt centraal beheerd bij Crelan NV. De geconsolideerde cijfers tonen een substantiële daling van de liquiditeitsoverschotten als gevolg van de verkoop van Keytrade Bank. Ondanks de evolutie beschikt de groep nog steeds over een voldoende ruim overschot, dit zowel gemeten onder het interne liquiditeitsmodel als onder stress-scenario's die door de regelgever worden opgelegd. Zo noteren we op groepsniveau een overschot van 1,5 miljard EUR op de Liquidity Coverage Ratio van 100% (LCR 224%). De Net Stable Funding Ratio toont een ruim overschot van 3,4 miljard EUR (NSFR 125,7%) .

Geconsolideerde boekhoudkundige cijfers in IFRS

WAARDERINGSREGELS

Er waren in 2016 geen aanpassingen aan de waarderingsregels met een boekhoudkundige impact. Euro-pabank boekt haar effecten, gekocht vanaf het laatste trimester van 2016, in de IFRS-categorie “Held to Maturity”.

GECONSOLIDEERDE BALANS

De tabel op pagina 63 geeft de evolutie weer van de belangrijkste posten van de geconsolideerde activa en passiva en van het geconsolideerd eigen vermogen tussen 2015 en 2016.

Het totaal van de activa bedraagt op 31 december 2016, 20.364,0 miljoen EUR, wat neerkomt op een daling van -10% ten opzichte van eind 2015. Deze vermindering is te wijten aan de verkoop van Keytrade. Haar activa werden in 2015, zoals voorgeschreven door de IFRS regels, op een aparte lijn weergegeven in de balans als “activa aangehouden voor verkoop”.

De leningen en vorderingen vertegenwoordigen nog steeds het grootste deel (81,1%) van de totale activa.

De interbancaire activa tbv 977,3 miljoen EUR betreffen voornamelijk plaatsingen bij de Nationale Bank van België. De financiële portefeuille vertegenwoordigt 10,5% van de totale activa en bedraagt 2.141,5 miljoen EUR. Ze is relatief stabiel gebleven tegenover 2015. Er werd geïnvesteerd in overheids- en bedrijfsobligaties met een laag kredietrisico. Aan-

gezien de rentevoeten historisch laag blijven, heeft de bank ervoor gekozen om op een zeer gematigd ritme te herinvesteren.

De vaste activa omvatten onder meer goodwill voor een bedrag van 23,6 miljoen EUR.

De andere activa bestaan voor het grootste deel uit dekkingsverrichtingen.

Het totaal van de passiva bedraagt 19.192,0 miljoen EUR en is voor 94,4% samengesteld uit deposito's van cliënteel en uit achtergestelde certificaten. Ook de vermindering van de totale passiva met -10% is een gevolg van de verkoop van Keytrade. Haar passiva werden, zoals voorgeschreven door de IFRS regels, op een aparte lijn weergegeven in de balans als “passiva aangehouden voor verkoop” in 2015. De deposito's van het cliënteel stijgen met +3,1% in 2016. De stijging van de schulden tegenover cliënten bevindt zich vooral in de zichtrekeningen en de spaarboekjes. De termijnrekeningen en de kasbons daarentegen zijn doorheen het jaar gedaald o.w.v. de historisch lage rentevoeten.

De voorzieningen verhogen met +47,8 miljoen EUR (+122,8%), hoofdzakelijk door de voorziening geboekt voor de restructurering (zetel en netwerk) die in oktober 2016 meegedeeld werd, en ook door een verhoging van de voorzieningen voor de kredieten (vooral voor de landbouwsector).

GECONSOLIDEERD EIGEN VERMOGEN

Onder de IFRS-normen bedraagt het geconsolideerd eigen vermogen op 31 december 2016 1.172,0 miljoen EUR tegenover 1.182,2 miljoen EUR het jaar daarvoor. De daling van het eigen vermogen is voornamelijk het gevolg van de terugbetaling van de verkoop van Keytrade en het verdwijnen van de meerwaarde op haar portefeuille (-39,8 miljoen EUR). Deze verkoop werd gedeeltelijk gecompenseerd door de stijging van het coöperatief kapitaal met +3,8 miljoen EUR en door de jaarwinst van +55,2 miljoen EUR, vermindert met de in 2016 uitgekeerde dividenden (-26,8 miljoen EUR). Het coöperatief kapitaal bedraagt op 31/12/2016 838,8 miljoen EUR.

De CAD-ratio bedraagt eind 2016 20,17% tegenover 17,36% eind 2015, wat hoger is dan de reglementaire vereiste. De Tier 1 ratio bedraagt per einde 2016 17,04% t.o.v. 13,6% per einde 2015.

Het nettobankproduct daalt met -9,7%, vooral door de gedaalde netto-renteopbrengsten (-19%). Deze daling is ook het gevolg van de verkoop van Keytrade: in 2016 werd het resultaat van Keytrade opgenomen tot op het moment van de verkoop (begin juni). Daarnaast is er een daling van de rentelasten (voornamelijk op de spaarrekeningen als gevolg van een daling van de rentevoeten), die kleiner is dan de daling van de rente-opbrengsten. Onze klanten hebben de historische lage interestvoeten aangegrepen om hun kredieten met hoge rentes te herfinancieren

via kredieten met veel lagere rentes, wat een negatief effect heeft op de interestmarge van de bank.

De overige netto-opbrengsten stijgen sterk. In 2015 was onder deze post de kost van het fraudegeval opgenomen tbv 44,6 miljoen EUR. Deze fraude had betrekking op de jaren 2015 en 2016. In 2016 geeft de fraude een negatieve impact van 14,5 miljoen EUR (een kost van 24,5 miljoen EUR gedeeltelijk gecompenseerd door een tussenkomst van de verzekeraar t.w.v. 10 miljoen EUR). Buiten deze impact, zijn de overige opbrengsten relatief stabiel gebleven.

De bedrijfskosten dalen licht met -2,1%, voornamelijk dankzij een vermindering van de personeelskosten van -11,2%. De overige bedrijfskosten stijgen met +2,7%, hoofdzakelijk door het boeken van de kosten verbonden aan de IT-veranderingen t.w.v. +4,6 miljoen EUR.

De exploitatiecoëfficiënt of CIR daalt naar 76,7% tegenover 79,3% eind 2015. Deze coëfficiënt houdt geen rekening met de impact van de fraude noch met de niet-operationele kosten verbonden aan de digitalisatie.

Het brutobedrijfsresultaat daalt bijgevolg met -27,4 miljoen EUR tot 43,1 miljoen EUR in 2016.

De voorzieningen verhogen in 2016 met +43,6 miljoen EUR door het boeken van voorzieningen in het

kader van het project Fit for the Future en van de herstructurering van het netwerk voor +38,8 miljoen EUR, door de verhoging van overige voorzieningen (o.a. juridische) t.w.v. +3,4 miljoen EUR en door een verhoging van technische voorzieningen van Crelan Insurance t.w.v. +1,2 miljoen EUR.

De kost van de waardeverminderingen (impairment) stijgt met +17,4 miljoen EUR ten opzichte van eind 2015 door het boeken van bijkomende voorzieningen op de kredietportefeuille (vooral in de landbouwsector).

Het nettoresultaat van de Groep bedraagt 55,2 miljoen EUR tegenover 40,6 miljoen EUR in 2015, wat een stijging betekent van 36%. Zonder impact van de fraude zou het resultaat 69,7 miljoen EUR geweest zijn, vergeleken met 70 miljoen EUR in 2015.

Het rendement op eigen vermogen bedraagt 6,24% op 31/12/2016. Het rendement van de activa (berekend op basis van het nettoresultaat zonder fraude-impact gedeeld door het balanstotaal per einde jaar) wordt per einde 2016 becijferd op 0,34% t.o.v. 0,18% per einde 2015.

Er zijn begin 2017 geen andere belangrijke gebeurtenissen geweest die de in dit verslag gepubliceerde resultaten significant zouden kunnen beïnvloeden.

Geconsolideerde balans (mio EUR)

Activa	31.12.16	31.12.15	Evolutie	Evolutie (in %)
Interbancaire activa	977,3	774,2	203,1	26,2%
Financiële portefeuille	2.141,5	2.168,6	-27,0	-1,2%
Leningen en vorderingen (incl. financiële leases)	16.506,1	15.886,4	619,6	3,9%
Vaste activa	63,0	66,9	-3,9	-5,8%
Diverse activa	676,1	658,2	17,8	2,7%
Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	-	3.080,5	-3.080,5	-100,0%
Totaal Activa	20.364,0	22.634,9	-2.270,9	-10,0%
Verplichtingen				
Deposito's van cliënteel	17.804,3	17.264,2	540,1	3,1%
Achtergestelde certificaten	320,1	324,1	-4,0	-1,2%
Interbancaire schulden	32,9	35,0	-2,1	-6,0%
Voorzieningen	86,7	38,9	47,8	122,8%
Andere passiva	948,0	915,0	33,1	3,6%
Passiva geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	-	2.875,5	-2.875,5	-100,0%
Totaal verplichtingen	19.192,0	21.452,7	-2.260,6	-10,5%
Geplaatst kapitaal	838,8	835,0	3,8	0,5%
Herwaarderings-reserve: voor verkoop beschikbare financiële activa	63,1	62,9	0,2	0,4%
Herwaarderings-reserve: voor verkoop beschikbare financiële activa, geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	-	39,8	-39,8	-100,0%
Herwaarderings-reserve: actuariële winsten/verliezen bij pensioenplannen	-0,9	2,0	-2,9	-145,5%
Reserves (met inbegrip van ingehouden winsten)	215,8	202,0	13,8	6,8%
Baten uit het lopende jaar	55,2	40,6	14,6	36,0%
Totaal eigen vermogen, incl. coöperatief kapitaal	1.172,0	1.182,2	-10,3	-0,9%
Totaal verplichtingen en eigen vermogen	20.364,0	22.634,9	-2.270,9	-10,0%

Geconsolideerd resultaat (mio EUR)

	31.12.16	31.12.15	Evolutie	Evolutie (in %)
nettorenteopbrengsten	266,7	329,1	-62,4	-19,0%
overige netto-opbrengsten	40,1	10,8	29,3	272,2%
nettobankproduct	306,8	339,9	-33,1	-9,7%
bedrijfskosten, waarvan	-263,7	-269,4	5,7	-2,1%
personeelskosten	-102,4	-115,4	13,0	-11,2%
andere bedrijfskosten	-143,2	-139,4	-3,8	2,7%
afschrijvingen	-18,1	-14,6	-3,5	23,7%
brutobedrijfsresultaat	43,1	70,5	-27,3	-38,8%
voorzieningen	-47,7	-4,1	-43,6	1054,8%
waardeverminderingen (impairment)	-34,9	-17,5	-17,4	99,2%
Winsten en verliezen op activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	109,1	-0,3	109,4	-36152,4%
resultaat voor belastingen	69,6	48,5	21,1	43,5%
belastingen	-14,4	-7,9	-6,5	81,9%
nettoresultaat	55,2	40,6	14,6	36,0%

Bestemming van de winst
van de verschillende entiteiten
van de groep

De Raad van Bestuur van CrelanCo zal voorstellen om aan de coöperanten een dividend uit te keren van 2,75% voor een totaalbedrag van 22,8 miljoen EUR. Dit dividend vormt in de huidige rentecontext een zeer mooie vergoeding voor dit soort beleggingen.



Geconsolideerde jaarrekening

De volledige geconsolideerde jaarrekening kan opgevraagd worden bij de directie Institutionele en Interne Communicatie, via e-mail: communication@crelan.be.

De cijfers opgenomen in deze brochure betreffen, conform artikel 105 van het Vennootschapswetboek, een verkorte versie van de officieel gepubliceerde jaarrekeningen van de Groep Crelan, afgesloten per 31 december 2016, betreffende de geconsolideerde jaarrekening onder IFRS GAAP.

Voor deze gepubliceerde jaarrekeningen werd door onze commissaris een goedkeurende verklaring zonder voorbehoud afgeleverd.

Geconsolideerde balans vóór winstverdeling

Activa (in EUR)	31.12.2016	31.12.2015
Geldmiddelen en zichtrekeningen bij centrale banken	977.321.144,23	774.198.565,99
Financiële activa aangehouden voor handelsdoeleinden	24.751.698,59	23.468.490,56
Voor verkoop beschikbare financiële activa	2.098.093.043,26	2.145.081.542,14
Financiële activa aangehouden tot einde looptijd	18.669.182,00	-
Leningen en vorderingen (met inbegrip van financiële leases)	16.506.054.720,69	15.886.446.737,20
Derivaten gebruikt ter afdekking	29.178.564,32	40.254.636,69
Wijzigingen in de reële waarde van de afgedekte posities bij reële-waardeafdekking van het renterisico van een portefeuille	588.034.033,72	562.689.935,32
Materiële vaste activa	19.859.723,22	24.162.958,50
Goodwill	23.642.631,79	23.642.632,30
Immateriële activa	19.527.905,53	19.093.179,19
Belastingvorderingen	40.717.234,88	41.275.855,58
Actuele belastingen	1.901.009,41	1.161.798,61
Uitgestelde belastingen	38.816.225,47	40.114.056,97
Andere activa	18.138.545,47	14.027.376,60
Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten*	-	3.080.533.000,19
Totaal Activa	20.363.988.427,69	22.634.874.910,26

*N.a.v. de beslissing om Keytrade Bank in 2016 te verkopen, worden op 31/12/2015 de activa en passiva van Keytrade op een aparte lijn weergegeven als groepen van activa die worden afgestoten.

Verplichtingen (in EUR)	31.12.2016	31.12.2015
Financiële verplichtingen aangehouden voor handelsdoeleinden	23.526.202,78	25.258.721,87
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs	18.252.092.557,97	17.701.318.863,25
Deposito's	15.803.475.267,02	14.774.537.856,42
Kredietinstellingen	32.879.108,93	34.963.884,67
Andere dan kredietinstellingen	15.770.596.158,09	14.739.573.971,75
In schuldbewijzen belichaamde schulden met inbegrip van obligaties	2.033.711.949,04	2.524.645.479,19
Achtergestelde verplichtingen	320.118.146,84	324.091.854,75
Andere financiële verplichtingen	94.787.195,07	78.043.672,89
Derivaten gebruikt ter afdekking	735.723.259,05	738.325.542,14
Wijzigingen in de reële waarde van de afgedekte posities bij reële-waardeafdekking van het renterisico van een portefeuille	6.432.085,53	-
Voorzieningen	86.678.795,56	38.908.197,42
Belastingverplichtingen	14.633.333,55	15.110.727,83
Actuele belastingen	1.306.754,52	1.381.026,91
Uitgestelde belastingen	13.326.579,03	13.729.700,92
Andere verplichtingen	72.943.297,94	58.242.868,11
Verplichtingen i.v.m. groepen activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten*	-	2.875.491.034,09
Totaal Verplichtingen	19.192.029.532,38	21.452.655.954,71

*N.a.v. de beslissing om Keytrade Bank in 2016 te verkopen, worden op 31/12/2015 de activa en passiva van Keytrade op een aparte lijn weergegeven als groepen van activa die worden afgestoten.

Geconsolideerde jaarrekening

Eigen vermogen (in EUR)	31.12.2016	31.12.2015
Geplaatst kapitaal	838.774.650,78	834.972.203,47
Gestort kapitaal	838.774.650,78	834.972.203,47
Andere componenten van het eigen vermogen	62.186.682,53	104.641.456,11
Herwaarderings-reserve: voor verkoop beschikbare financiële activa	63.096.316,30	62.866.226,10
Herwaarderings-reserve: voor verkoop beschikbare financiële activa, geclassificeerd als aangehouden voor verkoop*	-	39.774.035,96
Herwaarderings-reserve: actuariële winsten/verliezen bij pensioenplannen	-909.633,77	2.001.194,05
Reserves (met inbegrip van ingehouden winsten)	215.804.178,56	202.010.953,46
Baten uit het lopende jaar	55.193.383,44	40.594.342,50
Totaal Eigen Vermogen	1.171.958.895,31	1.182.218.955,54
Totaal verplichtingen en eigen vermogen	20.363.988.427,69	22.634.874.910,26

*N.a.v. de beslissing om Keytrade Bank in 2016 te verkopen, worden op 31/12/2015 de activa en passiva van Keytrade op een aparte lijn weergegeven als groepen van activa die worden afgestoten.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (in EUR)

	31.12.2016	31.12.2015
Gewone bedrijfsactiviteiten		
Financiële en exploitatiebaten en -lasten	306.790.554,26	339.875.858,50
Rentebaten	533.996.606,22	641.192.406,16
Rentelasten	-267.331.151,99	-312.097.846,94
Dividenden	1.678.636,60	8.748,75
Baten uit provisies en vergoedingen	88.563.844,37	106.084.543,05
Lasten uit provisies en vergoedingen	-87.961.408,91	-105.502.175,17
Gerealiseerde winsten en verliezen op financiële activa en verplichtingen die niet tegen reële waarde worden gewaardeerd in de winst- en verliesrekening	2.956.592,22	1.683.650,72
Winsten en verliezen op financiële activa en verplichtingen aangehouden voor handelsdoeleinden (netto)	292.929,41	3.950.573,29
Winsten en verliezen op financiële activa en verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening (netto)	-	-2.358,72
Aanpassingen van de reële waarde bij de administratieve verwerking van afdekkingstransacties	-2.757.840,52	-2.004.308,13
Herwaarderings van valutakoersverschillen	1.882.084,21	1.107.180,02
Winsten en verliezen op het niet langer opnemen van andere dan voor verkoop aangehouden activa	18.083,60	-7.641,56
Andere exploitatiebaten	50.747.536,70	51.894.389,37
Andere exploitatielasten	-15.295.357,65	-46.431.302,34
Administratiekosten	-245.588.153,66	-254.792.052,39
Personeelsuitgaven	-102.412.677,30	-115.378.994,18

	31.12.2016	31.12.2015
Algemene en administratieve uitgaven	-143.175.476,36	-139.413.058,21
Afschrijvingen	-18.071.324,81	-14.609.418,51
Materiële vaste activa	-9.692.183,05	-9.114.743,27
Immateriële activa	-8.379.141,76	-5.494.675,24
Voorzieningen	-47.714.255,03	-4.131.966,11
Bijzondere waardeverminderingen	-34.895.688,94	-17.515.022,11
Bijzondere waardeverminderingsverliezen op financiële activa die niet tegen reële waarde worden gewaardeerd in de winst- en verliesrekening	-34.895.688,94	-17.515.022,11
Voor verkoop beschikbare financiële activa	-254.999,59	488.986,49
Leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs	-34.640.689,35	-18.004.008,60
Winsten en verliezen op vaste activa of groepen activa die worden afgestoten, geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	109.101.314,77	-302.618,80
Totale winst of verlies uit voortgezette bedrijfsactiviteiten vóór aftrek van belastingen en minderheidsbelang	69.622.446,59	48.524.780,58
Belastinglasten (winstbelasting) verbonden met de winst of het verlies uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	-14.429.063,15	-7.930.438,08
Actuele belastingen	-13.042.945,63	-19.923.673,73
Uitgestelde belastingen	-1.386.117,52	11.993.235,65
Nettowinst of -verlies	55.193.383,44	40.594.342,50

	31.12.2016	31.12.2015
Overzicht van de niet-gerealiseerde resultaten		
Niet-gerealiseerde resultaten die in de toekomst mogelijk in de gerealiseerde resultaten kunnen worden opgenomen		
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa	230.090,20	-23.445.674,19
Herwaardering van voor verkoop beschikbare financiële activa, geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	-39.774.035,96	-
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit in de gerealiseerde resultaten zullen worden opgenomen		
Actuariële (verliezen)/winsten op toegezegd pensioenregelingen	-2.910.827,82	1.373.219,99
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten (netto)	-42.454.773,58	-22.072.454,20
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het boekjaar	12.738.609,86	18.521.888,30

Raad van Bestuur

van de nv Crelan (31/12/2016)

VOORZITTER

Jean-Pierre Dubois ⁽⁴⁾ Benoemd/vernieuwing mandaat: 28 april 2016

ONDERVOORZITTER

Fernand George ^{(1) (4)} Benoemd/vernieuwing mandaat: 24 april 2015

BESTUURDERS

René Beernaerdt	Benoemd/vernieuwing mandaat: 18 juni 2015
Heidi Cortois ⁽²⁾ , onafhankelijke bestuurder	Benoemd/vernieuwing mandaat: 18 juni 2015
Ann Dieleman	Benoemd/vernieuwing mandaat: 18 juni 2015
Alain Diéval ^{(2) (3)} , onafhankelijke bestuurder	Benoemd/vernieuwing mandaat: 18 juni 2015
Xavier Gellynck ⁽²⁾	Benoemd/vernieuwing mandaat: 18 juni 2015
Jean-Paul Grégoire	Benoemd/vernieuwing mandaat: 01 juli 2014
Yvan Hayez ^{(1) (4)}	Benoemd/vernieuwing mandaat: 23 april 2015
Catherine Houssa ⁽¹⁾ , onafhankelijke bestuurder	Benoemd/vernieuwing mandaat: 18 juni 2015
Robert Joly ^{(2) (3)}	Benoemd/vernieuwing mandaat: 23 april 2015
Patrick Lewahert	Benoemd/vernieuwing mandaat: 23 april 2015
Marianne Streel	Benoemd/vernieuwing mandaat: 18 juni 2015
Hendrik Vandamme ^{(1) (4)}	Benoemd/vernieuwing mandaat: 23 april 2015
Peter Venneman	Benoemd/vernieuwing mandaat: 2 september 2013
Luc Versele	Benoemd/vernieuwing mandaat: 23 april 2015
Philippe Voisin	Benoemd/vernieuwing mandaat: 20 september 2012
Freddy Willockx, onafhankelijke bestuurder ^{(1) (4)}	Benoemd/vernieuwing mandaat: 28 april 2016
Clair Ysebaert ⁽³⁾	Benoemd/vernieuwing mandaat: 18 juni 2015

⁽¹⁾ Leden van het Auditcomité
⁽²⁾ Leden van het Risicocomité
⁽³⁾ Leden van het Remuneratiecomité
⁽⁴⁾ Leden van het Benoemingscomité

Raad van Bestuur

van de cvba CrelanCo (31/12/2016)

VOORZITTER

Fernand George Benoemd/vernieuwing mandaat: 23 april 2014

ONDERVOORZITTER

Jean-Pierre Dubois Benoemd/vernieuwing mandaat: 5 november 2015

BESTUURDERS

René Bernaerdt	Benoemd/vernieuwing mandaat: 5 november 2015
Ann Dieleman	Benoemd/vernieuwing mandaat: 5 november 2015
Xavier Gellynck	Benoemd/vernieuwing mandaat: 25 april 2012
Yvan Hayez	Benoemd/vernieuwing mandaat: 5 november 2015
Robert Joly	Benoemd/vernieuwing mandaat: 5 november 2015
Marianne Streel	Benoemd/vernieuwing mandaat: 5 november 2015
Hendrik Vandamme	Benoemd/vernieuwing mandaat: 28 april 2016
Clair Ysebaert	Benoemd/vernieuwing mandaat: 23 april 2014

Het jaarverslag van de Groep Crelan wordt in het Nederlands en in het Frans uitgegeven.

Het kan geraadpleegd worden op www.crelan.be.

Het verslag werd gerealiseerd door de Directie Institutionele en Interne Communicatie en het Secretariaat-generaal van de Groep Crelan.

Voor alle inlichtingen kunt u zich wenden tot Isabelle D'haeninck, directeur Institutionele en Interne Communicatie, communication@crelan.be.





Groep Crelan

Sylvain Dupuislaan 251 - 1070 Brussel

Tel. 02 558 71 11 - Fax 02 558 76 33

E-mail: info@crelan.be - www.crelan.be

ISSN 1370-2653