



**Jaarverslag  
2023**

Groep Crelan

Op 31/12/2021 nam Crelan Groep, AXA Bank Belgium over. Sindsdien is Crelan Groep met drie bankenmerken zichtbaar in het straatbeeld: Crelan, Europabank en AXA Bank Belgium.

De samenwerking tussen deze drie banken zal in de komende jaren het succes van de groep mee bepalen. Enerzijds is samenwerking belangrijk om de integratie van Crelan en AXA Bank Belgium in het voorjaar van 2024 voor te bereiden. Anderzijds willen we de synergieën binnen Crelan Groep verder optimaliseren.

In dit jaarverslag zal je als illustratie dan ook regelmatig foto's zien die deze samenwerking uitbeelden.





In overeenstemming met artikel 3:17 van het Wetboek vennootschappen en verenigingen vormen de cijfers in dit rapport een verkorte versie van de officieel gepubliceerde jaarrekeningen van de Crelan Groep, afgesloten op 31 december 2023. Het handelt om de geconsolideerde jaarrekeningen onder IFRS. Voor deze gepubliceerde jaarrekeningen leverde onze commissaris een goedkeurende verklaring zonder voorbehoud.

De in dit jaarverslag vermelde cijfers kunnen betrekking hebben op het geheel van de Crelan Groep en op de individuele entiteiten, namelijk de bank Crelan, Europabank en AXA Bank Belgium.

De volledige geconsolideerde jaarrekeningen kunnen opgevraagd worden bij General Office, via e-mail: [general.office@crelan.be](mailto:general.office@crelan.be).



# Inhoud

<b>Terugblik van de CEO op 2023</b>	<b>6</b>
<b>Wie zijn we?</b>	<b>8</b>
Structuur en aandeelhouderschap	12
<b>2023 in een oogopslag</b>	<b>14</b>
De markten	15
In de kijker	18
<b>Kerncijfers Crelan Groep 2023</b>	<b>22</b>
<b>Wat betekent de fusie van Crelan en AXA Bank voor onze klanten?</b>	<b>25</b>
<b>Geconsolideerd bestuursverslag van Crelan Groep, boekjaar 2023</b>	<b>27</b>
<b>Resultaten en synergieën van de groep en haar leden</b>	<b>29</b>
Synergieën	29
Resultaten nv Crelan	29
Resultaten Europabank	32
Resultaten AXA Bank Belgium	33
<b>Balans en resultatenrekening</b>	<b>35</b>
<b>Corporate governance</b>	<b>42</b>
Raden van bestuur en directiecomités	42
Verslag van de commissaris	52
Statutaire wijzigingen	52
Deugdelijk bestuur	52
Beloningsbeleid	52
Evaluatie van de governance	57
<b>Crelan, een bank die evolueert</b>	<b>58</b>
Merkidentiteit en merkcampagne	58
Initiatieven naar het personeel	62
IT-ontwikkelingen en projecten in ontwikkeling	65
Het beheer van de portefeuille	66
<b>Crelan Groep, een veilige bankengroep</b>	<b>67</b>
Algemeen risk management	67
Compliance	70
Interne audit	70
Inspectie van het Net	70
<b>Crelan, een coöperatieve en duurzame bank</b>	<b>72</b>
Duurzaamheid zit in Crelans genen	72
Een hart voor onze 283.629 coöperanten	72
Een duurzaam maatschappelijk engagement	73
Duurzaam en klimaatvriendelijk bankieren	74
<b>Belangrijkste risico's en onzekerheden</b>	<b>76</b>
<b>Significante gebeurtenissen na 2023</b>	<b>77</b>
<b>Bedanking</b>	<b>78</b>



# Terugblik van de CEO op 2023

# Coöperatief zijn zit in ons DNA!

2023 zal herinnerd worden als het jaar waarin de oorlog vlakbij Europa voortduurde en er een nieuw conflict uitbrak in het Midden-Oosten. Het was ook het warmste jaar ooit, wat ons confronteerde met de steeds tastbaarder wordende gevolgen van de opwarming van de aarde.

Als coöperatieve, lokale en 100% Belgische bank neemt Crelan haar verantwoordelijkheid ten opzichte van haar particuliere, professionele en landbouwklanten ernstig. Door aan hun zijde te staan in moeilijke tijden die veroorzaakt worden door de verschillende geopolitieke spanningen en de repercussies van de klimaatcrisis. Deze steun heeft de vorm aangenomen van concrete maatregelen om het hoofd te bieden aan de energieprijzen.

In 2023 heeft Crelan haar ESG-actie geïntensiveerd en besloten om haar coöperatieve strategie nog prominenter te maken door een nieuwe afdeling op te richten, het Coöperatieve Bank Office, die sinds 1 september 2023 actief is.

In 2023 presenteerde Crelan zich ook aan de buitenwereld met een nieuwe merkidentiteit. Het omvat een nieuw logo, een nieuwe tone of voice en een nieuwe belofte aan klanten: Crelan is beter voor jou! Door de fusie met AXA Bank wordt Crelan de vijfde grootste bank in België, die hetzelfde productassortiment aanbiedt als de andere grote banken, maar een lokale bank blijft met een persoonlijke service.

In 2023 zijn onze teams uiteraard actief doorggegaan met de voorbereiding van de integratie met AXA Bank.

Ondanks wederom een moeilijke externe omgeving, hebben het enthousiasme en professionalisme van iedereen die betrokken is bij de Crelan Groep ervoor gezorgd dat onze coöperatieve groep uitstekende resultaten heeft geboekt.

De groep tekent een uitstekend nettoresultaat van 207 miljoen euro op voor 2023, een stijging van 48,8 miljoen euro of 31% ten opzichte van 2022.

De financiële structuur van de Crelan Groep blijft zeer solide en met een hoge totale solvabiliteitsratio van 30,8%, ruim boven de wettelijke vereisten.

Commercieel gezien bereikte het totale bedrag aan leningen dat door de groep werd verstrekt 6,3 miljard euro en steeg de totale kredietportefeuille tot 49 miljard euro, ondanks de moeilijke marktomstandigheden voor zowel particuliere als zakelijke klanten.

Deze mooie resultaten zijn het resultaat van de dagelijkse inzet van onze agenten en medewerkers op het hoofdkantoor. Ze worden ook ondersteund door het vertrouwen van onze 284.000 coöperatieve aandeelhouders en onze 1,8 miljoen klanten. Hartelijk dank aan hen.

We mogen trots zijn op de geschiktheid van ons coöperatieve model: een model dat klanten beschermt, de economie van het land dient en sociale verandering ondersteunt.

In 2023 zijn we doorggegaan met de voortgang van ons integratieprogramma en hebben we ons met veel dynamiek en inzet voorbereid op dit cruciale moment. Deze inspanningen zullen hun vruchten afwerpen in 2024, dat ongetwijfeld een bijzonder jaar zal worden voor Crelan.

**Philippe Voisin,**  
*CEO van Crelan en AXA Bank Belgium*

# Wie zijn we?







**De Crelan Groep, dat zijn 4.456 enthousiaste medewerkers – zowel personeelsleden als zelfstandige bankagenten met hun medewerkers - die elke dag het beste van zichzelf geven voor bijna 1,8 miljoen klanten.**

De financiële groep wordt gevormd door de cv CrelanCo, de nv Crelan, de nv Europabank en de nv AXA Bank Belgium. Ze neemt met haar balanstotaal de vijfde plaats in van de Belgische retailbanken.

In het straatbeeld is de Crelan Groep dus vertegenwoordigd met drie bankenlogo's: Crelan, AXA Bank en Europabank.



CrelanCo cv is **de enige en voor 100% aandeelhouder** van Crelan Groep. Het maatschappelijk kapitaal van deze erkende coöperatieve vennootschap wordt gevormd door de participatie van **bijna 284.000 coöperatieve aandeelhouders**. Deze laatsten zijn dus allemaal een stukje mede-eigenaar van onze bankengroep.

De coöperatieve wortels van Crelan gaan terug tot de jaren zestig en vinden hun oorsprong in de sterke band die de bank heeft met de Belgische land- en tuinbouwsector. De eerste coöperatieve kassen zamelden spaargelden onder de landbouwers in, waarmee de bank op haar beurt landbouwkredieten kon toestaan. Vanaf de jaren negentig traden de coöperatieve kassen ook toe tot de aandeelhoudersstructuur van Crelan en speelden zo een belangrijke rol in de privatisering van de oorspronkelijk financiële staatsinstelling. Sinds november 2015 zijn alle toenmalige coöperatieve kassen gefusioneerd en is CrelanCo de enige aandeelhouder.

De Crelan Groep is dus naast een coöperatieve ook een 100% Belgische bankengroep met het beslissingscentrum in eigen land en met een aanbod en dienstverlening die zich uitsluitend op de Belgische markt richten.



De bank Crelan is **een federatie van kredietinstellingen**, gevormd door Crelan nv en haar aandeelhouder, cv CrelanCo. Tussen beide geldt een volledige solidariteit.

**Crelan biedt een ruim aanbod bank- en verzekeringsproducten aan voor particulieren, zelfstandigen en KMO's.** Crelan wil aan haar klanten geen producten maar totaaloplossingen aanbieden met betaalformules, spaar- en beleggingsproducten, kredietvormen en verzekeringspolissen. Crelan maakt hiervoor gebruik van een eigen productaanbod dat ze vervolledigt met producten van een aantal partners, die elk een referentie zijn binnen hun domein. Het gaat dan over schadeverzekeringen van AXA Belgium, levensverzekeringen van Allianz en beleggingsformules van Amundi, Econopolis Wealth Management en AXA Invest Managers.

Daarnaast is de bank met een gespecialiseerd productengamma de bevoorrechte partner van de land- en tuinbouwers en van de grote

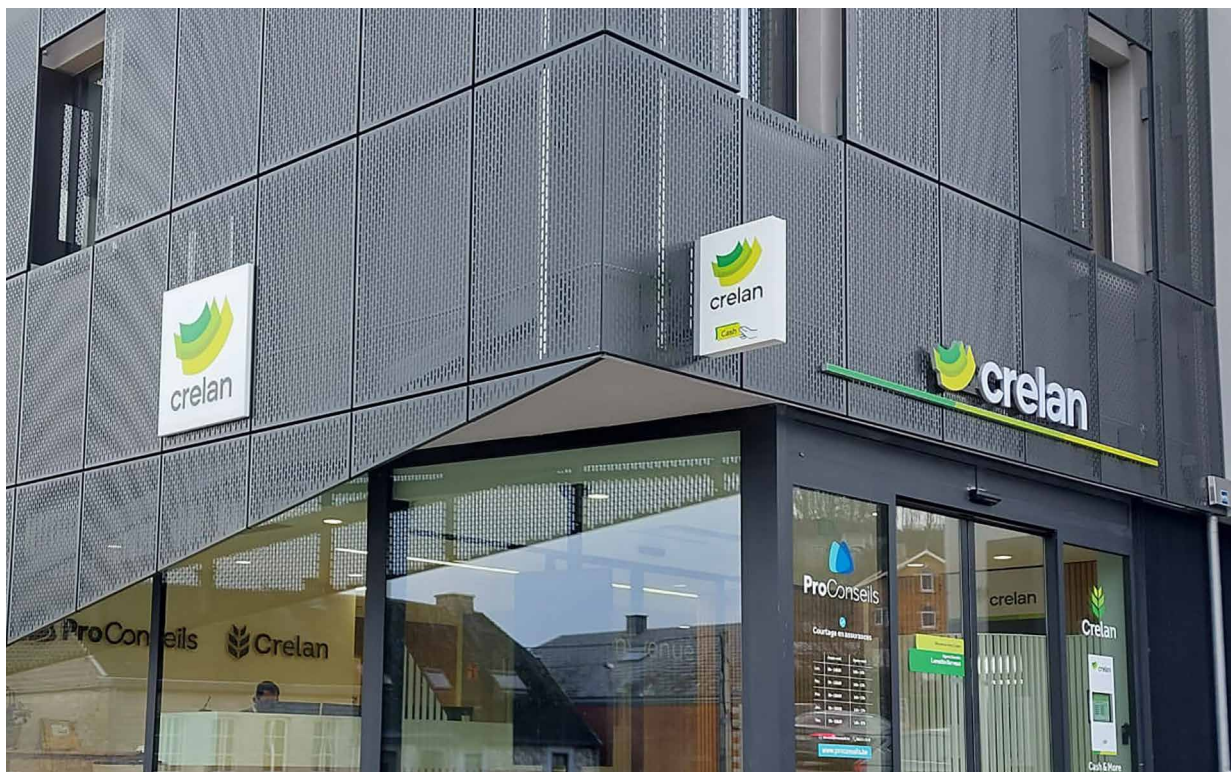
ondernemingen uit de land- en tuinbouwsector.

Vraag je onze klanten waarom ze voor Crelan kiezen, dan is **de vertrouwensband** die ze hebben met hun Crelan-bankagent steevast één van de redenen. We gaan er dan ook prat op om financieel advies dicht bij de klant te brengen. Niet alleen via digitale bankkanalen, maar ook via ons netwerk van zelfstandige bankagenten die de lokale buurt en hun klanten goed kennen.

Meer dan 450 kantoordeuren staan dagelijks voor onze klanten open.

Tevreden klanten bereik je enkel via tevreden medewerkers. Daarom schenkt Crelan continu aandacht aan het welzijn op het werk en mocht de bank in 2023 voor de achtste keer op rij het label van Top Employer ontvangen.

Duurzame beslissingen en maatschappelijk engagement onder meer via Crelan Foundation vinden we een evidentie.





### europabank

Anders dan de naam doet vermoeden is Europabank een Belgische bank, met een Gentse thuisbasis en maakt ze al sinds 2004 deel uit van de Crelan Groep.

Als **dochteronderneming van Crelan** biedt Europabank een specifiek producten- en dienstengamma aan voor particulieren en ondernemers. Ze is vooral bekend voor haar **specialisatie in consumentenkrediet** voor particulieren en ondernemers.

Handelaars en ondernemers kennen de bank ook als **verwerker van transacties met debetkaarten en de kredietkaarten Visa en MasterCard** en als aanbieder van **financiële leasing en renting**.

De bank telt 47 bankkantoren.

In tegenstelling tot Crelan en AXA Bank Belgium werkt Europabank niet met een kantorennet van zelfstandige bankagenten, maar uitsluitend met personeelsleden.

AXA Bank Belgium is de jongste telg en meteen ook de grootste entiteit van de Crelan Groep. AXA Bank is sinds 31/12/2021 de **zusterbank van Crelan** nadat Crelan Groep haar heeft overgenomen van de Franse internationale verzekeraar AXA Group.



**AXA Bank maakt haar klanten, Belgische gezinnen en ondernemers, sterker door hen proactief te begeleiden in de uitbouw en het beheer van hun vermogen. Dit doet AXA Bank door advies op maat over beleggingen en woonkredieten voor gezinnen en ondernemers.** De bank is lokaal verankerd dankzij haar netwerk van zelfstandige bankagenten. Gebruiksvriendelijke digitale tools en persoonlijk contact gaan bij AXA Bank hand in hand. Hiervoor mocht de bank in de laatste vijf jaar meerdere awards ontvangen, waaronder deze van meest innovatieve bank in 2021, toegekend door de klanten.

Binnen de groep wordt er op commercieel, technisch en financieel vlak samengewerkt.



## Cijfers op 31/12/2023

Bedrijf	Aantal medewerkers	Aantal kantoren	Aantal klanten	Aantal coöperatieve aandeelhouders	Actief in
Crelan	2.189*	426	762.095	271.363	België
Europabank	379	47	187.772	-	België
AXA Bank Belgium	1.968**	319	848.506	12.266	België

\*740 personeelsleden en 1.449 medewerkers in het zelfstandig agentennet

\*\*674 personeelsleden en 1.294 medewerkers in het zelfstandig agentennet

Meer informatie over de geschiedenis van Crelan en de Crelan Groep vindt u op [www.crelan.be](http://www.crelan.be).

## Structuur en aandeelhouderschap

De nv Crelan en de erkende coöperatieve vennootschap, cv CrelanCo, vormen samen een federatie van kredietinstellingen, waarbij de nv Crelan de centrale instelling is. Tussen beide is er een volledige solidariteit en daarom worden de resultaten van de nv Crelan en de cv CrelanCo geglobaliseerd.

De cv CrelanCo bezit 100% van de aandelen en stemrechten in de nv Crelan. Het coöperatief kapitaal van CrelanCo is op 31 december 2023 in handen van 283.629 coöperatieve aandeelhouders. Crelan is dus een 100% Belgische bank met een 100% coöperatieve verankering.

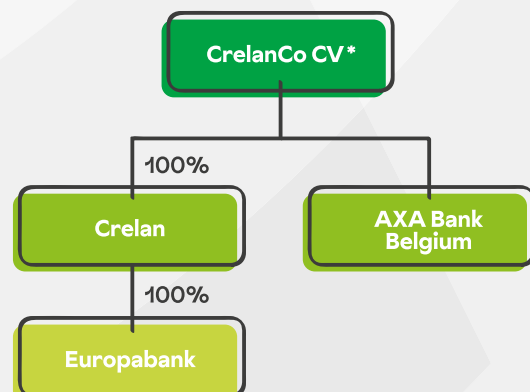
Het directiecomité van de nv Crelan staat in voor het operationele beleid van zowel de nv Crelan, de cv CrelanCo als voor de nv AXA Bank Belgium.

Het geheel gevormd door de nv Crelan en de cv CrelanCo wordt in dit verslag als "Crelan" of "de Bank" aangeduid, terwijl de bredere benaming "Crelan Groep" of "de Groep" verwijst naar alle entiteiten of dochtervennootschappen die hierna vermeld worden en die door volledige integratie in de consolidatie zijn opgenomen.

De rekeningen van Europabank en AXA Bank Belgium zijn inbegrepen in de consolidatieperimeter van de Crelan Groep volgens het Koninklijk Besluit van 23 september 1992 over de geconsolideerde jaarrekening van de kredietinstellingen.

Crelan Groep heeft geen bijkantoren.

### Vereenvoudigd overzicht van de structuur van de Crelan Groep



\*De NV Crelan en de erkende coöperatieve vennootschap, de CV CrelanCo, vormen samen een federatie van kredietinstellingen, waarbij de NV Crelan de centrale instelling is. In overeenstemming met artikel 239 van de Wet van 25 april 2014 op het statuut van en het toezicht op de kredietinstellingen.



## **Crelan en AXA Bank Belgium gaan voor een gemeenschappelijke toekomst**

Wat meteen opvalt zijn de sterke gelijkenissen tussen Crelan en AXA Bank qua productaanbod, de dienstverlening met zelfstandige bankagenten, de klantenbenadering...

Dat verklaart meteen ook waarom Crelan en AXA Bank momenteel een integratie voorbereiden tegen juni 2024.

Door onze knowhow, ervaring en middelen te bundelen willen we het nog beter doen en meerwaarde creëren voor onze klanten, onze bankagenten, onze medewerkers en voor de bank zelf. Na de integratie zal de bank haar activiteiten verder zetten onder het Crelan-logo.



# 2023 in een oogopslag

# De markten

## Context

Het jaar 2023 ging van start onder een weinig hoopvol economisch gesternte **met een inflatiecijfer dat ruim boven de doelstelling van de Europese Centrale Bank (ECB) lag**. Deze laatste was al in 2022 gestart met renteverhogingen toe te passen om de excessief gestegen levensduurte, veroorzaakt door de enorme toename van de energieprijzen, onder controle te krijgen. Bij aanvang van 2023 bedroeg de ECB deponitorente 2,00%, en de inflatie in de eurozone 9,2%.

Een gelijkaardig scenario speelde zich af in de Verenigde Staten. Daar bedroeg het inflatiecijfer bij het begin van het jaar nog ruim 6%, na een reeks renteverhogingen tot 4,5% door de Amerikaanse centrale bank (de Fed).

Tijdens de eerste helft van het jaar bleef de inflatie hardnekkig hoog en boven verwachting noteren. **Dat zorgde voor onrust in de obligatiemarkt**, omdat beleggers de hoop op een snelle bedwinging van de inflatie zagen wegsmelten. De vrees leefde dat het slechts langzaam dalende inflatieniveau de centrale banken in Europa en de VS ertoe zou verplichten om de beleidsrente langdurig op een hoog niveau aan te houden. Beide centrale banken zetten inderdaad hun beleid van monetaire verstrakking in 2023 verder: de ECB trok de deponitorente op tot 4,00% en de Fed tot 5,25 en 5,50%.

**De sterke terugval van de energieprijzen**, die de meest volatiele inflatiecomponent vormen, **zorgde tijdens de tweede jaarhelft voor een positief effect**. Achter de daling van de algemene inflatie gaat echter een hardnekkig hoge kerninflatie schuil, waarin vooral de prijzen van diensten en bewerkte voedingswaren sterk bleven stijgen. Niettemin, opent de dynamiek van verzwakkende prijsdruk zowel voor de ECB als de Fed de weg om de beleidsrente in de loop van 2024 te verlagen. Dat vooruitzicht zorgde in de laatste maanden van 2023 voor een **belangrijke ommekeer op de obligatiemarkt**, zoals verder beschreven.

Naast de hoge inflatiecijfers zorgde ook de geringe economisch groei voor weinig vertrouwen. Terwijl deze in de post-covid-periode nog een belangrijke impuls kreeg door de heropening, was dat effect bij het begin van 2023 veel zwakker geworden. Bij aanvang van het jaar heerste er in Europa nog

enige opluchting omdat haar economie, dankzij het milde winterweer, aan een energieschaarste was ontsnapt. Geleidelijk kwamen echter **pessimistische verwachtingen van een 'harde landing', of zelfs een recessie** opzetten. Die angst kristalliseerde zich in Europa vooral rond de zwakke Duitse economie, die effectief in het eerste en derde trimester een lichte krimp onderging. De stagnerende Duitse groeimotor kon maar gedeeltelijk gecompenseerd worden door relatief betere groeicijfers in Frankrijk en Spanje.

Van een gevoel van stagnering was in de **Amerikaanse economie** dan weer helemaal geen sprake. Hoewel ook daar de verwachtingen laaggespannen waren, weerlegden de reële cijfers bijna over de hele lijn het pessimisme. **De eigen consumptie**, die 70% van het Amerikaanse bruto binnenlands product vertegenwoordigt, bleef hoog en **gaf een belangrijke groei-impuls aan de economie**. De stevige consumptiebereidheid was vooral te danken aan de sterke arbeidsmarkt. De Amerikaanse burgers spendeerden bovendien een flink deel van de spaarreserves, die ze tijdens de covid-periode hadden opgebouwd via directe inkomenssteun vanwege de overheid.

**De ondermaats presterende Chinese economie** onderbouwde de zwakkere groeivoorzichten. Door het rigide 'zero-covid-beleid van de Chinese overheid kwam haar economie pas eind 2022, veel later dan de andere grote economieën, uit de covid-fase. **Bovendien bleef de boost**, die na de heropening verwacht werd en die naast de Chinese handelspartners bij uitbreiding ook de wereldeconomie een zeer welkome stimulus zou geven, **uit**. De Chinese consument bleek z'n geld vooral op de thuismarkt uit te geven, wat voor weinig 'uitdeinende' positieve effecten zorgde. Dit en de gigantische Chinese vastgoedsector die door een pijnlijke crisis ging, wogen op de economische groei.

In het voorjaar van 2023 doken er voor het eerst sinds de grote financiële crisis van 2008-2009, opnieuw **stressfactoren op in het banksysteem**. In de Verenigde Staten kwam de nichespeler Silicon Valley Bank in de problemen. De sterke rentestijging en de overeenkomstige koersdaling van de obligaties in haar portefeuille leidden tot een 'mismatch' tussen de rentegevoeligheid van haar passief en actief. De bank overleefde de crisis niet. Enkele middelgrote Amerikaanse banken met een gelijkaardig profiel kwamen eveneens in de problemen.

De vrees dat deze bankfaligen een kettingreactie zouden veroorzaken en tot aanzienlijke stress in het banksysteem zouden leiden, bleek gelukkig ongegrond. Het probleem bleef relatief geïsoleerd. Hetzelfde gold voor de Zwitserse systeembank Credit Suisse, die na een lange historiek van incidenten het vertrouwen van haar klanten verloor. Op 19 maart 2023 werd de bank, onder druk van de Zwitserse toezichthouder, overgenomen door haar rivaal UBS. Ook in dit geval **bleef het probleem geïsoleerd en keerde de rust in de banksector snel terug.**

## Impact op de markten

**De obligatiemarkt kende een goede start in het begin van het jaar**, na de sterke verliezen die 2022 kenmerkten. Naarmate de inflatiecijfers de bezorgdheid over de hardnekkig hoge kerninflatie voedden, en daarmee de hoop op een snelle ommezwaai van het beleid van de grote centrale banken beetje bij beetje verdween, keerde het sentiment om en bewogen de koersen tot aan de zomer in een veeleer zijwaartse beweging. De volatiliteit van de obligatiemarkt bleef hoog.

Vanaf de zomer werd de rente-omgeving nog uitdagender. Daar waar de sterkste rentebeweging zich in 2022 en de eerste helft van 2023 vooral situeerde op de kortere looptijden, zagen we vanaf de zomer een uitgesproken stijging van de langetermijnrente. Scharnierpunt hierbij was de ratingverlaging, door ratingagentschap Fitch, van de Amerikaanse overheid. Die verloor haar AAA-rating (de hoogst mogelijke). Fitch verwees daarbij naar de recente verslechtering van de Amerikaanse begroting, de oplopende schuldgraad van de VS, en de verzwakking van het beleid. Deze **'wake up-call'** leidde tot een verandering in de dynamiek op de obligatiemarkt, vooral in de VS, maar ook in Europa, waar de langetermijnrente een flinke stijging kende.

Aan die episode van verstrakkende langetermijnrente kwam een einde in het najaar. De **snel dalende inflatie en het vooruitzicht van afnemende groei** voedden het besef dat de centrale bank niet langer

de noodzaak zou zien om de beleidsrente voor langere tijd op een hoog peil te handhaven. De markt kreeg bevestiging van deze verhoopte 'ommezwaai' in het rentebeleid, toen Fed-voorzitter Powell en ECB-voorzitter Lagarde midden december een sterke hint gaven dat beide centrale banken inderdaad **de piek van de beleidsrente** bereikten en dat de volgende stap **wellicht een renteverlaging** zal zijn. **Dat resulteerde in een uitstekend laatste kwartaal voor de obligatiemarkten**, en bracht de evolutie van de wereldwijde Bloomberg Global Aggregate Bond Index in 2023 op +4,56% (EUR-hedged).

**De aandelenmarkten kenden**, ondanks de weinig ondersteunende rente-omgeving en de onzekerheid over de economische groei, **een uitstekend jaar**. De sterkste driver van deze beursactiviteit was de **doorbraak van generatieve artificiële intelligentie** tijdens de eerste jaarhelft. Zij zorgde ervoor dat de marktdominantie van een kleine groep technologie-aandelen versterkte. De brede wereldwijde beurs sloot het jaar af met een return van +24,42% (MSCI World Index, in USD). Net als bij de obligatiemarkten **gaf de hoop, in het vierde kwartaal, van een nakende ommezwaai in de rente een belangrijke positieve impuls** aan het marktsentiment. Bovendien breidde de beursstijging zich uit naar 'vergeten' marktsegmenten, waardoor de opwaardering over een breed front plaatsvond.

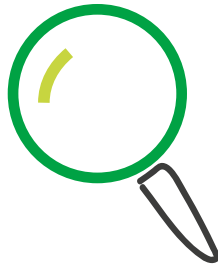
De **goudprijs** kende eveneens een **opvallend sterk jaar** (+12% in USD), ondanks de traditionele rentegevoeligheid van goud. De koers werd met name ondersteund door **aanzienlijke goudaankopen door centrale banken**.

**De olieprijs bewoog zijwaarts**, in een vork tussen ca. 65 en 87 USD/vat (West Texas Intermediate). Hoewel de vraag naar olie op een historisch hoogtepunt staat, en er diverse geopolitieke spanningen zijn die de oliebevoorrading kunnen verstoren, werd **de prijs gestabiliseerd door de toegenomen productie**, in onder meer de VS, Brazilië en Iran.





# In de kijker



Hieronder vindt u een overzicht van de belangrijkste gebeurtenissen die in 2023 bij Crelan Groep plaatsvonden. Evenementen met een specifiek duurzaam karakter staan vermeld in het Duurzaamheidsverslag 2023 van de Crelan Groep.

9 januari



## Welkom aan AXA Bank collega's van het team Crédits Sud

Op 9 januari zijn de collega's van het team Crédits Sud van AXA Bank verhuisd naar het hoofdkantoor van Crelan in Anderlecht. Voorheen werkten ze vanuit het centrum van Brussel. Hun verhuis naar Anderlecht maakte het mogelijk om het gebruik van kantoorruimte te reduceren, maar vooral om de cohesie tussen de collega's van AXA Bank en Crelan te bevorderen.

19 januari



## Crelan sluit een tweede uitgifte in de vorm van senior schulden af in het kader van haar EMTN-programma

Crelan lanceerde een tweede uitgifte in de vorm van een Senior Non Preferred Unsecured Note (SNP) voor een bedrag van 500 miljoen EUR op een termijn van 5 jaar, met vervaldag 26 januari 2028 en een jaarlijkse coupon van 5,75 %.

23 en 24 januari



## Workshops over onze merkidentiteit

Eind januari 2023 werden er verschillende workshops georganiseerd voor collega's van Crelan en AXA Bank, om hen de kans te geven na te denken over onze merkidentiteit en hun mening te geven.

2 februari



## Econopolis bereikt mijlpaal van €1 miljard

Crelan en Econopolis werken al meer dan 10 jaar samen op het gebied van fondsenbeheer en deze samenwerking werpt vruchten af. Sinds februari 2023 heeft de waarde van de Crelan-fondsen die worden beheerd door onze partner Econopolis de grens van 1 miljard euro overschreden.

23 februari



## Evenement 'Come together'

Voor het eerst kwamen medewerkers van Crelan en AXA Bank samen voor een personeelsfeest. Op het menu van de avond stond: een academische sessie en een feestelijk gedeelte. Het was een gelegenheid om lopende en toekomstige projecten voor te stellen in een heel gezellige sfeer, gevolgd door een feestelijke maaltijd en avond. Een groot succes!

6 maart



## Bekendmaking jaarresultaten

De Crelan Groep kan solide resultaten aankondigen voor 2023.

9 maart



## Keynote door Elke Jeurissen

Naar aanleiding van de Internationale Dag van de Rechten van de Vrouw organiseert Crelan een Week van Diversiteit en Inclusie. Deze werd afgesloten met een zeer interessante keynote door Elke Jeurissens.

22 maart



## Nieuwe CFO bij Europabank

Grete Schaeckers directeur Financial Accounting & Reporting wordt de nieuwe CFO van Europabank

27 april



## 4% dividend

Op 27 april 2023 heeft de algemene vergadering van cv CrelanCo een dividend van 4% goedgekeurd. Een manier om coöperatieve aandeelhouders te bedanken voor hun betrokkenheid bij de Crelan Groep.

6 juni



## Invest webinar 'Uw geld in 2023: stilte na de storm?'

Op 6 juni organiseerden Crelan en AXA Bank voor de klanten een online beleggingsevent.

Centrale gast in het Nederlandstalige webinar was oprichter en hoofdeconoom van Econopolis, Geert Noels, die in gesprek ging met onze Chief Economist: Bart Abeloos. Dit gesprek werd vakkundig gemodereerd door Hanne Decoutere

Ook voor het Franstalige webinar was de centrale gast Geert Noels, met als moderator Christophe Deborsu.

Meer dan 10.000 kijkers volgden live en uitgesteld dit boeiende gesprek.

28 juli



## 87e editie van la Foire de Libramont

De 87e editie van la Foire de Libramont vond plaats van 28 juli tot 31 juli. Dit grote land- en tuinbouwevenement trekt meer dan 199.000 bezoekers. Crelan is voor de 47e achtereenvolgende keer hoofdsponsor.

1 september



## Opstart cooperative bank office

De coöperatieve bank is één van de belangrijkste strategische pijlers voor Crelan in de komende jaren. Dit nieuwe team, met aan het hoofd een Chief Cooperative Bank Officer, werd in het leven geroepen om deze coöperatieve strategie vorm te geven. Ook het ESG-duurzaamheidsbeleid valt onder deze entiteit.

12 september



### Succesvolle eerste groene obligatie voor een bedrag van 600 miljoen euro

De Crelan Groep heeft voor de eerste keer een groene obligatie uitgegeven bij institutionele investeerders. Het gaat om een senior niet-preferente obligatie met een looptijd van 6 jaar, met calloptie na 5 jaar, uitgegeven tegen 99,582%, wat een coupon van 6% en een rendement van 6,102% oplevert.

Het kapitaal dat voortkomt uit de uitgifte zal Crelan aanwenden in het kader van kredietverstrekking voor groene gebouwen. Het gaat dan zowel over leningen voor de aankoop als voor groene renovatiedoelinden.

13 september



### Nieuw veldritteam Crelan-Corendon

Crelan Fristads wordt voortaan Crelan-Corendon. Het geeft de ploeg extra slagkracht: naast Laurens Sweeck en Sanne Cant zijn er een aantal nieuwe renners en rensters.

1 oktober



### Nieuw intranet

Medewerkers op de hoofdkantoren van Crelan en AXA Bank hebben nu hetzelfde intranet. Een praktisch, modern en interactief communicatiemiddel.

25 oktober



### Akkoord over een nieuw commissiebarema voor agenten

Via het gezamenlijk paritair overleg bereikten we een akkoord over een nieuw commissiebarema voor de fusiebank.

13 november



### Lancering nieuwe merkidentiteit Crelan

Deze nieuwe identiteit komt tot uiting in een nieuw logo, een nieuwe tone of voice, een website en een aantal agentschappen in een nieuw jasje.

30 november



### Lancering van de nieuwe Crelan-app

Onze mobiele applicatie heeft een complete metamorfose ondergaan, zowel qua klantervaring als qua architectuur. Er is veel aandacht besteed aan gebruiksgemak. Om een vloeiende ervaring te creëren, zijn een aantal elementen gebruikt, zoals een zwevende actieknop (voor snelle acties), navigatie door de verschillende producten met behulp van een cursor, enzovoort. Natuurlijk is de applicatie ook perfect afgestemd op onze nieuwe merkidentiteit en besteden we uiteraard bijzondere aandacht aan beveiliging.

4 december



### Nieuwe Crelan Visa Debetkaarten

Sinds 4 december 2023 geven we nieuwe Visa Debet Crelan-kaarten uit op gerecycleerd pvc. Het plan is om alle bestaande kaarten op hun vervaldatum te vervangen door kaarten van gerecycleerd pvc.

5 december



### Lancering van een grote reclamecampagne

Deze campagne bestaat uit tv- en radiospots, billboards, enzovoort. Het doel is om onze nieuwe merkidentiteit bekend te maken, maar ook om mensen eraan te herinneren dat Crelan trouw blijft aan haar waarden.

22 december



### Lancering podcastkanaal Crelan

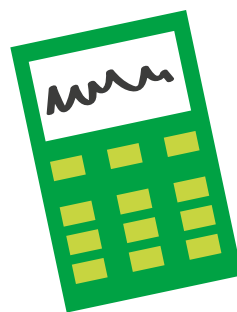
Op 22 december lanceerden we ons eigen podcastkanaal, met 'Geldwijs' en 'Oog in Oog' als eerste podcastreeksen.

'Geldwijs' is een podcast waarbij we, in acht afleveringen, alles vertellen wat je moet weten over starten met beleggen. Onze Chief Economist, Bart Abeloos, legt je, samen met bankagenten Nele Verhofstadt en Bram Luyckx, hierover alles uit hoe je kan starten met beleggen.

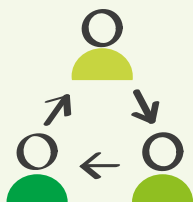
'Oog in Oog' is een podcast waarin onze medewerker, Koen Van Audenhove, in gesprek gaat met bekende gasten over hoe zij omgaan met geld. Het doel van deze podcast is om het belang van financiële educatie te onderstrepen. Gasten zoals Charlotte Van Brabander, Andy Peelman, Pascal Paepen en Philip Roodhooft geven heel wat interessante inzichten over hoe zij omgaan met geld.



# Kerncijfers Crelan Groep 2023



## Medewerkers, kantoren, coöperatieve aandeelhouders en klanten



**4.456**

Medewerkers



**792**

Kantoren



**283.629**

Coöperatieve  
aandeelhouders



**1.798.373**

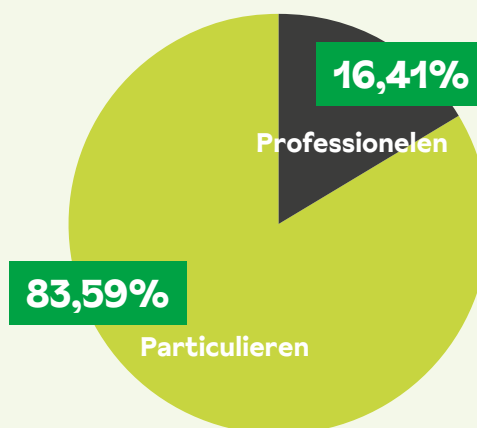
Klanten

## Verdeling kredietomloop

**49,0 miljard EUR**

\* waarvan 26,03% aan land- en tuinbouwers

## Samenstelling kredietportefeuille



## Geconsolideerde kerncijfers (in mio eur)

	2022	2023	evolutie
<b>Deposito's van klanten (incl. achtergestelde certificaten)</b>	48.563,71	48.973,62	+ 0,84%
<b>Kredieten aan de klanten (IFRS)</b>	47.303,72	48.433,53	+2,39%
<b>Leningen en vorderingen</b>	47.778,84	49.011,91	+2,58%
<b>Financiële portefeuille</b>	1.218,57	779,19	-36,06%
<b>Eigen vermogen (incl. coöperatief kapitaal)</b>	2.331,13	2.510,07	+7,68%
<b>Totaal activa</b>	53.842,30	53.987,99	+0,27%
<b>Netto resultaat</b>	158,20	207,02	+30,86%

## Geconsolideerde ratio's

	2022	2023
<b>Cost Income Ratio</b>	76,55%	66,70%
<b>Loan Loss Ratio</b>	0,05%	0,07%
<b>ROE</b>	7,33%	8,88%
<b>ROA</b>	0,29%	0,38%
<b>CET1 Kapitaal ratio</b>	21,27%	25,48%
<b>Tier 1</b>	24,02%	28,39%
<b>CRD Kapitaal ratio</b>	26,3%	30,8%

### Legende

CIR (Cost Income Ratio): plaatst de operationele kosten tegenover de operationele opbrengsten. Indicator voor efficiëntie. (Voor elke euro opbrengst maakt de groep 66,70 cent kosten.)

Loan Loss Ratio: plaatst de kredietverliezen tegenover de totale kredietportefeuille. Indicator voor kwaliteit kredietportefeuille. (Per euro uitstaand krediet lijdt de groep 0,07 cent verlies aan geschil.)

ROE (Return on equity): plaatst de nettowinst tegenover het eigen vermogen. Indicator voor rendabiliteit. (Voor elke euro eigen vermogen behaalt de groep 8,88 cent nettowinst.)

ROA (Return on Assets): plaatst de nettowinst tegenover het balanstotaal. Indicator voor rendabiliteit. (Voor elke euro van het balanstotaal behaalt de groep 0,38 cent nettowinst.)

Core Equity Tier 1: plaatst het kernkapitaal tegenover de risicogewogen activa op de balans. Indicator voor solvabiliteit. (Voor elke euro risico op de balans heeft de groep 25,48 cent kernkapitaal ter afdekking.)

Tier 1: plaatst het kernkapitaal en AT1 tegenover de risicogewogen activa op de balans. Indicator voor solvabiliteit. (Voor elke euro risico op de balans heeft de groep 28,39 cent kernkapitaal ter afdekking.)

CRD = Totaal Kapitaal Ratio: plaatst het kernkapitaal en AT1 en Tier 2 kapitaal tegenover de risicogewogen activa op de balans. Indicator voor solvabiliteit. (Voor elke euro risico op de balans heeft de groep 28,39 cent kernkapitaal ter afdekking.)





# Wat betekent de fusie van Crelan en AXA Bank voor onze klanten?

Aangezien de eigenlijke integratie van Crelan en AXA Bank Belgium gepland staat voor 2024, stond 2023 in het teken van het voorbereiden van de migratie van de AXA Bank-gegevens naar het Crelan platform. Op die manier worden alle AXA Bank-klanten en agenten ondergebracht bij Crelan met een geharmoniseerd productgamma dat ondersteund wordt door één enkel IT-platform. Naast de voorbereiding van de migratie in de verschillende bancaire domeinen, werd er ook gewerkt aan de IT infrastructuur en lanceerden we verschillende initiatieven voor onze klanten en zelfstandige agenten. Zo werd er bijvoorbeeld een nieuwe mobiele klantapplicatie ontwikkeld en kregen de agenten een nieuwe tool om kredietaanvragen te verwerken. Vanaf de zomer werden de eigenlijke simulaties van het migratieweekend opgestart, waarin we juistheid van de migratie, alsook de goede werking van de migratieprocessen verifiëren. Daarenboven besteden we geruim aandacht aan het testen van onze bancaire processen met de gemigreerde AXA Bank gegevens om een goede werking van de bank na het migratieweekend te garanderen.

Sinds de overname van AXA Bank Belgium door Crelan Groep op 31 december 2021 is deze financiële dienstverlener met drie bankenmerken actief op de Belgische markt: Crelan, haar dochter Europabank en AXA Bank Belgium.

Het doel is echter om Crelan en AXA Bank Belgium te integreren en de activiteiten van de fusiebank onder het Crelan-logo verder te zetten.

Tijdens 2023 werd deze - in 2024 geplande - integratie voorbereid. Ze maakt een wezenlijk onderdeel uit van de strategie die Crelan Groep de komende jaren wil realiseren.

Het management van Crelan Groep verduidelijkt het waarom en de betekenis van de fusie voor de klanten en de coöperanten van de bank.

## Waarom deze integratie?

**Emmanuel Vercoustre, CFO:** “De overname van AXA Bank Belgium en de integratie ervan met Crelan kadert in een langetermijnvisie die onze bankengroep sterker maakt en ons de mogelijkheid geeft om nog performanter in te spelen op de wensen van onze klanten. Banken worden geconfronteerd met aanzienlijke investeringen, enerzijds in goed uitgebouwde en actuele digitale diensten, anderzijds in het implementeren van gewijzigde en continu evoluerende regelgeving. Dit terwijl de winstmarges eerder beperkt zijn. De schaalgrootte van een bank is dus belangrijk. De integratie van Crelan en AXA Bank Belgium betekent een tweemaal zo grote bank die diensten levert aan tweemaal zoveel klanten. Op die manier worden onze investeringen rendabeler.”

## Levert ze ook voordeel voor de klanten op?

**Jean-Paul Gregoire, COO-CHRO:** “Absoluut. Een tweemaal zo grote bank betekent ook gedeelde ervaring en knowhow en een groter aanbod voor onze klanten. Het eigen bankaanbod en het aanbod van de financiële partners waarmee Crelan en AXA Bank samenwerken, hebben we nu al zoveel als mogelijk beschikbaar gesteld voor al onze klanten. Zo kunnen AXA-klanten, als ze dat wensen en ze over het geeigende beleggersprofiel beschikken, coöperatief aandeelhouder worden van Crelan Groep. In hun AXA Bank-kantoor kunnen ze voortaan ook terecht voor beleggingsformules van de fondsenbeheerders Amundi en Econopolis Wealth Management en voor verzekeringsformules van Allianz. De professionele klanten kunnen gebruikmaken van de leasing- en rentingformules en het aanbod aan betaalterminals van Europabank. Voor de Crelan-klanten introduceerden we beleggingsformules van AXA IM en het verzekeringsaanbod van AXA Belgium, wat ook voor onze landbouwklanten specifieke oplossingen biedt. Daarnaast werken we aan een nieuwe mobiele banktoepassing die stapsgewijs voor de Crelan en AXA Bank-klanten zal worden opengesteld.”



“De overname van AXA Bank Belgium en de geplande fusie met Crelan maakt niet alleen onze financiële groep sterker, maar zal ook onze dienstverlening en ons aanbod aan de klanten verruimen. We gaan voor de volle 100% voor een win-winverhaal. Onze financiële groep is verdubbeld in omvang, maar blijft haar filosofie maar blijft haar filosofie van klantennabijheid, lokale verankering van de bankkantoren, zorg voor haar aandeelhouders en aandacht voor een duurzame transitie trouw. Digitalisering is nodig en nuttig, maar alleen in combinatie met een sterk lokaal net van professionele zelfstandige bankagenten die onze klanten persoonlijk kunnen adviseren.”

- Philippe Voisin  
CEO

### Betekent een fusie niet minder kantoren, minder geldautomaten en minder service?

**Joris Cnockaert, CCO:** “Met onze 792 kantoren verspreid over het land heeft Crelan Groep meteen ook het grootste kantorennetwerk van alle banken op de Belgische markt. En dat geldt eigenlijk ook voor ons geldautomatenpark waarmee we op 499 locaties aanwezig zijn. Beweren dat de fusie geen invloed zal hebben op het aantal kantoren zou niet correct zijn. In vele gemeenten bevinden zich Crelan- en AXA Bank-kantoren geografisch heel dicht bij elkaar, regelmatig ook in dezelfde straat. We hebben een schema uitgewerkt voor onze toekomstige kantoren dat rekening houdt met verschillende factoren zoals omvang van de portefeuilles, beschikbare expertise, facilitaire voorzieningen, grootte van het kantoorsteam, ... In dat kader ramen wij tegen eind 2027 een kantorennetwerk te hebben van 420 à 500 kantoren, wat nog steeds een van de grootste, zo niet het grootste financiële kantorennetwerk in België zal zijn. We gaan hierbij stapsgewijze in dialoog met onze zelfstandige kantoorhouders die op dat vlak eigen beslissingen nemen. Als deze kantoren samensmelten blijven we lokaal aanwezig en ontstaat er een groter kantoorsteam dat de klanten gericht en uitgebreider van dienst kan zijn. We investeren

dus minder in gebouwen, maar des te meer in het lokale kantoorsteam. Door deze werkwijze toe te passen, zal ook het aantal beschikbare locaties met een Crelan-geldautomaat op een hoog niveau blijven.”

### Moeten klanten zelf iets doen in het kader van de fusie?

**Frédéric Mahieu, CIO:** “De integratie van Crelan en AXA Bank Belgium is gepland voor 2024. Een belangrijk, zo niet het belangrijkste, onderdeel van dit project is de migratie van de AXA Bank-gegevens naar het Crelan-platform. Op die manier zullen de AXA Bank-kantoren in de toekomst ook in elk Crelan-kantoor terecht kunnen en moet de bank niet langer investeren in twee IT-platformen.

We willen de hinder voor de klanten zoveel als mogelijk beperken door het proces quasi integraal automatisch te laten verlopen. Daarom hebben we ook meer dan twee jaar voorbereidingstijd voorzien. De klanten zullen tijdig geïnformeerd worden en zullen geen of amper actie moeten ondernemen. De voorwaarden van hun lopende beleggingen, kredieten en verzekeringen blijven ook onverminderd van kracht.”

### Blijft de fusiebank een veilige bank?

**Pieter Desmedt, CRO:** “De overname van AXA Bank Belgium en de fusie van deze laatste met Crelan is een strategische en financieel onderbouwde beslissing. Het hele proces wordt ook van nabij gevolgd en gemonitord door de toezichthouders. Door de overname van AXA Bank Belgium is Crelan een significante financiële instelling geworden die

onder het rechtstreekse toezicht van de Europese Centrale Bank (ECB) valt. In dat kader hebben wij onze rapporterings- en opvolgingsprocedures ook volledig aangepast aan dit nieuwe kader. Voor het boekjaar 2023 kon de bank een nettoresultaat van 207 miljoen euro voorleggen. De coöperatieve aandeelhouders van onze bankengroep kunnen rekenen op een dividend van 4,25%. Crelan en AXA Bank zijn al sinds jaar en dag financieel gezonde banken en zullen nog sterker uit de fusie komen.”

“Al meer dan 38 jaar heb ik de evolutie van de Crelan Groep van nabij meegemaakt. Twee elementen stonden hier steeds bij centraal: doe waar je goed in bent zonder onnodige risico's te nemen en draag zorg voor de coöperatieve aandeelhouders en de klanten. Deze filosofie maakt deel uit van ons DNA en stelde ons in staat om een mooi groeiparcours te realiseren. Steeds op eigen kracht. Vanuit de raad van bestuur willen we ook in de toekomst deze principes trouw blijven. Een coöperatieve bank moet als een goede huisvader de belangen van haar coöperatieve aandeelhouders, klanten en medewerkers behartigen. Zij maken en zijn tenslotte de bank en daar wil ik hen van harte voor bedanken.”

- Luc Versele  
voorzitter van de raad van bestuur van nv Crelan.





# Geconsolideerd bestuursverslag van Crelan Groep, boekjaar 2023

# Resultaten en synergieën van de groep en haar leden

## Synergieën

**Crelan Groep** is actief met drie bankenmerken op de Belgische markt: **Crelan**, haar dochter **Europabank** en **AXA Bank**.

Drie banken met elk tientallen jaren ervaring op de teller. Door deze ervaring te delen en door gericht samen te werken qua dienstverlening en productaanbod creëren we **een hefboomeffect in het voordeel van Crelan Groep en haar klanten**.

Deze samenwerking uit zich op het vlak van kredietverstrekking, financiële renting en leasing, het aanbod betaalterminals en het verwerken van betaalverkeer.

Ook op grotere projecten, zoals het bepalen van een ESG-beleid en strategie (Environment, Social, Governance), het financieel beheer van de bankportefeuille, het bestuur / de uitvoering van tweedelijnscontroles, enzovoort werken de groepsentiteiten nauw samen. De commerciële synergieën van de afgelopen jaren tussen de verschillende entiteiten van Crelan Groep worden voortgezet.

Meer gedetailleerde info hierover is terug te vinden bij de beschrijving van de strategie en de werking van de drie banken in dit jaarverslag.



## Resultaten nv Crelan

### Coöperatieve aandeelhouders en klanten

Op 31 december 2023 kon Crelan rekenen op het vertrouwen van **271.363 coöperatieve aandeelhouders** en **762.095 klanten**.

### De hogere marktrente zorgt voor een verschuiving van spaar- en zichtinlagen naar termijnrekeningen

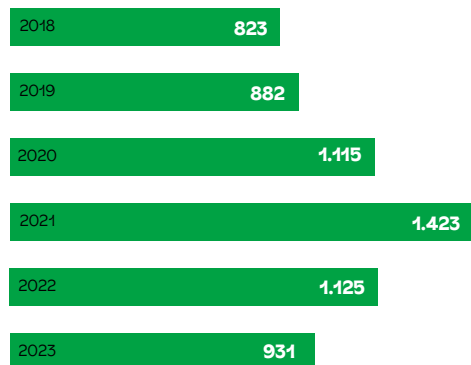
Eind 2023 bedraagt de **omloop klantendeposito's** bij Crelan **20,7 miljard EUR**. In navolging van de gestegen depositorente van de Europese Centrale Bank verhoogde ook Crelan de rente op spaar- en termijnrekeningen in verschillende fasen. Dit had voor gevolg dat er een **belangrijke verschuiving** plaatsvond **van de omloop op zicht- en spaarrekeningen naar termijnrekeningen**. In lijn met de marktevolutie daalde de **omloop klantendeposito's** met **2,2%**, of **471 miljoen EUR**.

De belangrijkste evoluties voor de klantendeposito's in 2023 zijn de volgende:

- Het aantal **particuliere zichtrekeningen** groeide met **4,02%** tot 499.274 rekeningen, terwijl het aantal **professionele zichtrekeningen** steeg met **1,76%** tot 92.073 rekeningen. De **omloop zichtrekeningen** daalde met **11,4%** en bedraagt 5,8 miljard EUR.
- Door zowel het succes van de Staatsbon op 1 jaar met uitgiftedatum 5/9/2023 als de vraag naar termijnrekeningen, **daalde de omloop op spaarrekeningen met 12,6%** tot een bedrag van 12,3 miljard EUR.
- De **omloop termijnrekeningen steeg met 2.192 miljoen EUR** tot 2,354 miljoen EUR.
- De beperkte **portefeuille kasbons** daalde verder tot **257 miljoen EUR**, omdat deze producten niet meer worden aangeboden.

### Productie fondsen en notes: onzekerheid zorgt voor voorzichtigheid:

#### Productie fondsen & structured notes (incl pension) (in mio EUR)



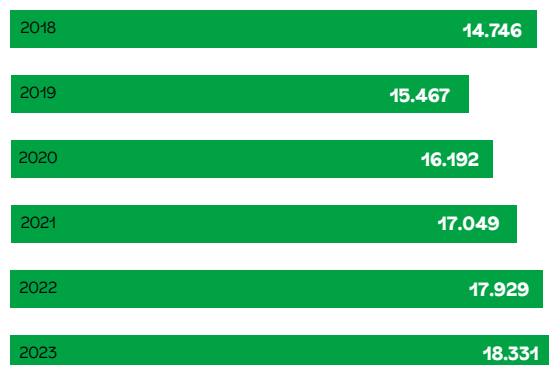
De naweeën van het mindere beursjaar 2022 lieten zich nog voelen in 2023, waardoor beleggers een eerder **afwachtende en voorzichtige houding** aannamen. Bovendien wakkerde de stijgende rente de **vraag naar vastrentende producten met kapitaalsbescherming** aan. Beleggingsfondsen waren daardoor minder in trek. Deze vraag naar zekerheid verklaart ook het enorme succes van de staatsbon die eind augustus werd uitgegeven.

De **productie Fondsen & Notes** ligt in 2023 dan ook **17,2% lager**.

De **totale productie Invest** (beurs- en marktaankopen en beleggingsproducten van partners) stijgt, onder meer door de aankopen in de staatsbon, **met liefst 50,2%** (1,79 miljard in 2023 versus 1,19 miljard in 2022).

### Evolutie van de kredietportefeuilles

#### Totale kredietomloop (in mio EUR)

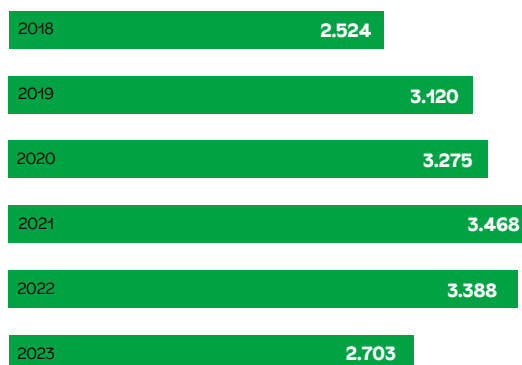


De **totale kredietomloop steeg** in 2023 met **2,3%** tot **18,3 miljard EUR**.

De omloop woonkredieten liep op tot 13,4 miljard EUR, een stijging van 2,6%. De omloop kredieten aan zelfstandigen en kleine of middelgrote bedrijven steeg met 7,3% van 2,35 miljard EUR in 2022 naar 2,52 miljard EUR in 2023 en deze van de landbouwkredieten daalde met 6% van 2,14 miljard EUR in 2022 tot 2,01 miljard EUR in 2023.

### Evolutie van de Kredietproductie: voor 2,7 miljard euro nieuwe kredieten toegekend

#### Totale kredietproductie (in mio EUR)



In 2023 kende Crelan **2,7 miljard EUR aan krediet** toe aan haar particuliere en professionele klanten. Dit cijfer houdt geen rekening met de dossiers die een interne herfinanciering toegestaan kregen. De terugval situeert zich voornamelijk bij de woonkredieten gezien de uitzonderlijke macro-economische omstandigheden. **Ook bij de professionele kredieten is de productie vertraagd, door de geopolitieke onzekerheid en de hogere rentevoeten als gevolg van de gevoelig gestegen inflatie.**

## Kredietevolutie bij de particuliere klanten

**Totale kredietproductie aan particulieren**  
(in mio EUR)

2018	1.644
2019	2.137
2020	2.300
2021	2.396
2022	2.179
2023	1.583

Het **toegekende kredietbedrag aan de particuliere klanten daalde met 21% tot 1.583 miljoen EUR**. De uitzonderlijke macro-economische evoluties en de ongezien sterke stijging van de marktrentevoeten lagen aan de basis van een algemene inkrimping van de immobiëlenmarkt. Ook Crelan ontsnapte niet aan deze marktendens. Op deze ingekrompen markt nam de concurrentiedruk sterk toe. In deze moeilijke context slaagde Crelan er wel in om haar **marktaandeel van goedgekeurde kredieten nog licht te laten stijgen tot 5%**.

De **productie leningen op afbetaling nam met 2% toe tot 187 miljoen EUR**. De terugval van renovatieleningen na de historisch hoge volumes in 2022, werd ruimschoots gecompenseerd door de heropleving bij de autoleningen na de crisis van de halfgeleiders.

## Kredietevolutie bij de professionele klanten

### Financiering aan KMO's en zelfstandigen

Geopolitieke spanningen en gestegen rentevoeten zorgden eveneens **bij de ondernemers** voor onzekerheid en getemperde investeringsplannen. Met een gerealiseerd kredietbedrag in 2023 van 610 miljoen EUR aan KMO's en zelfstandigen **daalt de kredietproductie met 10%**.

### Financiering van land- en tuinbouwprojecten

De gerealiseerde **kredietproductie** in het **segment land- en tuinbouw daalde met 17%** tot 323 miljoen EUR. De voortschrijdende onzekerheid qua langetermijnperspectieven door de stikstofproblematiek vrat opnieuw aan het investeringsklimaat in de Vlaamse land- en tuinbouwsector. Net zoals in 2022 was er een frappant verschil op dat vlak tussen enerzijds de Vlaamse en anderzijds de Waalse land- en tuinbouwsector waar deze problematiek minder sterk speelt.



## Resultaten Europabank

**europabank**

### Productieresultaten

Europabank verstrekte in 2023 voor **542,5 miljoen EUR aan krediet**, een toename van 16 miljoen EUR en meteen opnieuw een recordbedrag.

De Crelan-kantoren droegen 59,0 miljoen EUR tot dit resultaat bij, tegenover 48,5 miljoen EUR in 2022. Voor de AXA Bank-agenten betekende 2023 het eerste volledige jaar in de samenwerking met Europabank. Hun aandeel bedroeg 36,0 miljoen EUR tegenover 19,2 miljoen EUR in 2022 toen de productie pas in mei werd opgestart.

De recordproductie zorgde voor een **groei van de totale kredietomloop met 12,2%** (171,6 miljoen EUR).

Daarnaast **stegen de deposito's** met 168,7 miljoen EUR (+ **10,4%**).

Tevens noteerde Europabank in 2023 opnieuw een sterke groei bij de verwerking van **kaarttransacties**. **De omzet steeg met 22,7%** tegenover deze van 2022. Het aantal actieve aangesloten handelszaken kende een stijging van 8,6%.

### Financiële resultaten

De bijzonder sterke kredietproductie, de relatief lage waardeverminderingen en de sterke groei bij de verwerking van kaarttransacties levert de bank in 2023 een mooie **nettowinst van 30,5 miljoen EUR onder IFRS** (29,8 miljoen EUR in Be Gaap) op.

Door de sterke indexering van de lonen en de oplopende inflatie is de **cost income ratio** over 2023 gestegen en bedraagt nu **52,8%** tegenover 50,0% in 2022, wat nog steeds aantoont dat de bank over een **performante en solide structuur** beschikt.

Het **rendement op eigen vermogen** blijft op een hoog niveau en bedraagt 18,0%.

### Operationele werking

Europabank heeft **47 kantoren**. Eind 2023 telde het **personeelsbestand** van de bank **351,8 FTE's** (fulltime-equivalent), een **stijging van 4,8%** tegenover eind 2022. Hiervan zijn 168,5 FTE's tewerkgesteld in de kantoren en 183,3 in de hoofdzetel.

Via het makelaarsmerk **eb-lease** zet Europabank sterk in op een vlotte samenwerking met de Crelan- en AXA Bank-agenten. Zo kunnen zij zowel de **specifieke kredietoplossingen** van Europabank als de **betaaloplossingen voor de verwerking van kaarttransacties** aan hun klanten aanbieden, wat een verruiming van hun productaanbod betekent. In 2023 werd de nadruk gelegd op de samenwerking voor **financiële leasing en renting** als alternatieve financieringsvormen voor professionele klanten.

**Het online platform E-broker** werd in 2023 vernieuwd. Het kreeg niet alleen een volledig nieuw design, maar ook nieuwe functionaliteiten zoals een eenvoudiger gebruikersbeheer, een visueel dashboard om dossiers op te volgen en een uploadzone voor documenten. De uitrol van het vernieuwde E-broker platform betekende voor alle producenten, zowel voor kredieten als voor Cards, een grote stap vooruit qua gebruiksgemak.

Ook naar haar klanten toe blijft digitalisering een belangrijke pijler voor Europabank. Zo voegt de bank regelmatig nieuwe functies toe aan **eb online**, het platform voor internetbankieren. Dankzij de integratie van een documentenportaal voor **e-signing** kunnen klanten steeds meer documenten vanop afstand digitaal ondertekenen. De bank blijft deze digitalisering ook in de toekomst uitbreiden.

Tot slot bouwen een specifieke werkgroep en een jongerenkabinet, in samenwerking met Crelan, verder aan het **ESG-beleid** van Europabank. Verschillende acties werden in 2023 uitgewerkt om een duurzame werking van de bank te garanderen. Dankzij deze inspanningen mocht Europabank in 2023 **het Voka-charter 'Duurzaam Ondernemen'** in ontvangst nemen.





## Resultaten AXA Bank Belgium



### Klanten

Op 31 december 2023 kon AXA Bank Belgium rekenen op het vertrouwen van **848.506 klanten**.

### Omloop klantendeposito's

In 2023 nam de totale omloop klantdeposito's met **0,5%** of 97 miljoen EUR toe tot **19,96 miljard EUR**. De economische context van toenemende inflatie en dalende koopkracht resulteerde duidelijk in een groeivertraging.

De totale omloop van 19,96 miljard EUR klantendeposito's is als volgt samengesteld:

- 4,24 miljard EUR omloop zichtrekeningen, een daling met **10,1%**. Het aantal comfort2bank zichtrekeningen groeit met 4,39% terwijl het aantal gratis start2bank zichtrekeningen verder daalt met 6,97%;
- 11,97 miljard EUR omloop spaarrekeningen van particuliere en professionele klanten, een daling met **18,6%**. Twee factoren verklaren deze afname van de portefeuille met 2,74 miljard EUR: het grote succes doorheen het volledige jaar van de termijnrekeningen en dat van de eenjarige staatsbon in september;
- 3,75 miljard EUR omloop termijnrekeningen, een toename met **3,31 miljard EUR**. De stijgende marktrente zorgde voor een attractieve rentevergoeding op dit product en dat overtuigde een groot aantal klanten om nieuw en bestaand spaargeld voor een vaste termijn te plaatsen.

### Evolutie beleggingen

#### Evolutie omloop buiten balans

(in mio EUR)

2021	6,09
2022	5,45
2023	6,16

De totale **portefeuille aan buitenbalansbeleggingen** evolueerde van 5,54 naar 6,16 miljard EUR (**+11,3%**) dankzij de toegenomen beursactiviteit op het einde van het jaar.

De stijgende rente spoorde vele beleggers aan tot voorzichtigheid en stimuleerde de interesse voor vastrentende producten met kapitaalbescherming. In die context waren vooral de beleggingsfondsen minder in trek, waardoor de totale productie voor beleggingsfondsen daalde met 47,5%, van 791 miljoen EUR in 2022 tot 415 miljoen EUR in 2023.

Dezelfde vraag van klanten naar vastrentende producten speelde wel in het voordeel van de EMTN-uitgiften waarin voor 307 miljoen EUR werd ingetekend in 2023. Dit houdt een stijging van maar liefst 316% in ten opzichte van 2022.

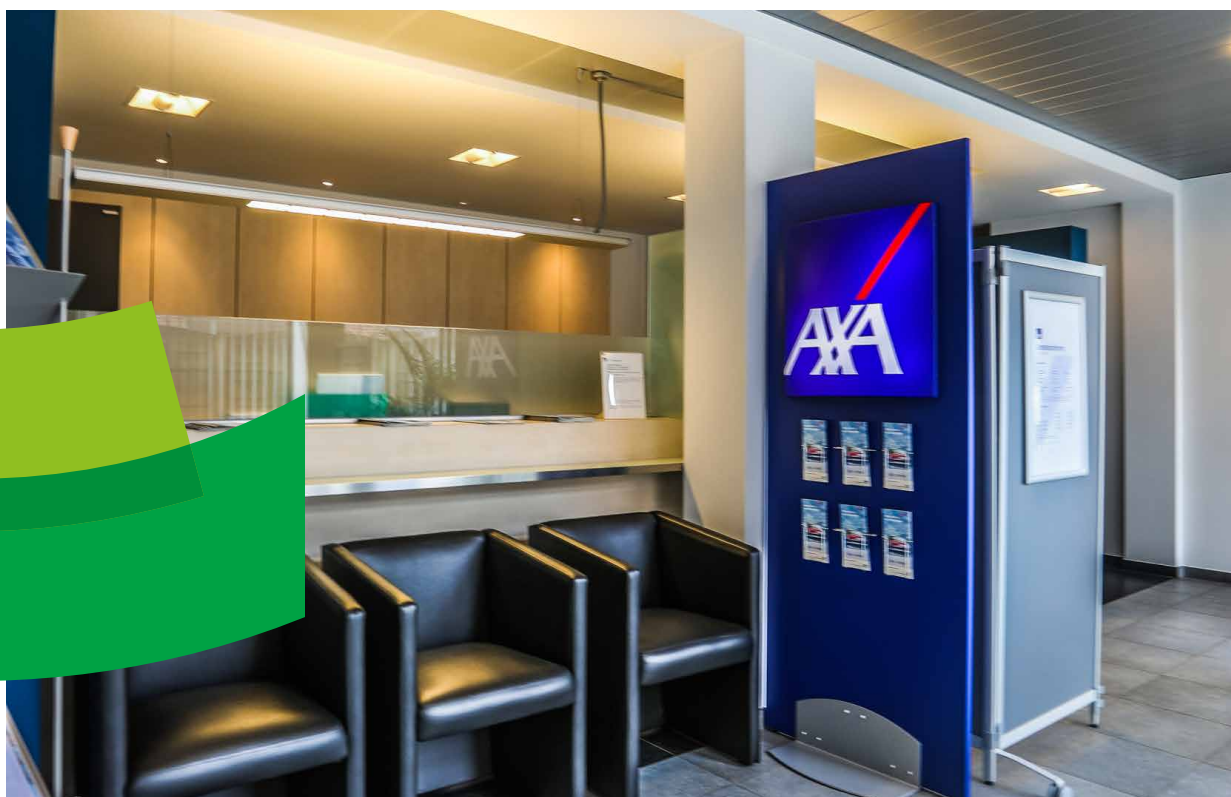
De totaalproductie Fondsen & EMTN's ligt echter 15,9% lager dan in 2022.

Hier tegenover staan de enorme volumes die naar de termijnrekeningen vloeiden. In dat kader lanceerde AXA Bank ook een eenjarige termijnrekening als alternatief voor de staatsbon.

### Evolutie kredieten

Een hoge inflatie, de energiecrisis, de onzekere economische verwachtingen en de gestegen marktrente vormden samen de basis voor een **vertragende immobiliënmarkt**. De markt van **hypothecaire kredieten daalde** in één jaar tijd met 33%. Deze tendens is ook merkbaar in de productie van hypothecaire kredieten bij AXA Bank Belgium. Met een productie van 2,2 miljard EUR noteert de bank **een daling van 32% tegenover 2022**. Dit is meteen ook het laagste productieresultaat sinds 2015.

Klanten hebben in vele gevallen hun aankoopplannen even on hold gezet door de algemene stijging van de levensduurte en de onzekerheid op economisch vlak. De gekrompen markt wakkerde de concurrentie verder aan en zette de marges onder druk. Toch **slaagde AXA Bank Belgium erin om haar marktaandeel nog licht te laten stijgen tot 7,2%**. Ook de **portefeuille van de hypothecaire kredieten is blijven groeien tot 23,6 miljard EUR** en is van uitstekende kwaliteit.



Onze visie om hypothecaire kredieten als ‘adviesproduct’ te positioneren ondersteund met professioneel advies door onze lokale bankagenten blijft ongewijzigd.

In 2023 bood AXA Bank Belgium haar klanten de mogelijkheid om hun hypothecaire lening voor energetische investeringen af te sluiten over een langere looptijd. Op deze manier konden de klanten hun maandlast beperken of konden ze voor eenzelfde maandaflossing een grotere duurzame investering overwegen. Het gaf de klanten eveneens de mogelijkheid om sneller over te gaan tot duurzame investeringen die op termijn ook hun energie-uitgaven ten goede zullen komen.

Het **productievolumen leningen op afbetaling daalt beperkt met 3%** tot 353 miljoen EUR. De reden hiervoor is dat het kredietbedrag dat de bank toekende aan **renovatieleningen 14% lager** lag en dat voornamelijk bij de renovatieprojecten voor energiezuinige investeringen. Ook hier speelt de invloed van de gestegen marktrente en de moeilijke economische context, waardoor klanten die energiebesparende investeringen overwegen meer gebruik maken van de overheidsstimuli die zich vooral richten op de hypothecaire kredieten.

De **leningen voor auto's** tonen echter wel een **stijging** nadat de crisis in de halfgeleidersindustrie

over zijn hoogtepunt heen is. De volumes autoleningen **groeien** dan ook **met 8%** ten opzichte van 2022. Het marktaandeel bedraagt 3,7%.

De **productie** van de **professionele kredieten** bedroeg in 2023, 525 miljoen EUR. Een **daling van 22%** tegenover de 666 miljoen EUR in 2022. De onzekere economische en geopolitieke context heeft hier zeker een rol gespeeld. De **portefeuille** evolueerde van 2,53 miljard EUR tot 2,59 miljard EUR (**+2,6%**).

AXA Bank Belgium lanceerde in 2023 de Business Banking Academy met verschillende opleidingstrajecten voor haar agenten als onderdeel van een langetermijnstrategie die doorgedreven opleiding centraal stelt als voorwaarde om verdere groei te realiseren.

De accountantsevenementen bleven ook in 2023 in hybride vorm doorgaan in twee gezamenlijke edities voor de AXA Bank- en de Crelan agenten.

Met het continu investeren in opleiding van de agenten, het stimuleren van een proactieve benadering en de volgehouden commerciële inspanningen van de laatste jaren in het B2B-segment is de bank ervan overtuigd dat ze opnieuw een stevige groei in dit segment zal kunnen realiseren zodra de economische activiteit herneemt.

# Balans en resultatenrekening

## Geconsolideerde boekhoudkundige cijfers in IFRS

### Consolidatie

#### Waarderingsregels

Met betrekking tot het boekjaar 2023 werden er geen wijzigingen gebracht aan de waarderingsregels.

#### Geconsolideerde balans

Onderstaande tabellen geven de evolutie weer van de belangrijkste elementen van de geconsolideerde activa en passiva en het geconsolideerde eigen vermogen tussen 2022 en 2023.

#### Activa

Activa (in mio EUR)	31/12/2022	31/12/2023	Δ	%
Geldmiddelen, zichtrekeningen bij centrale banken en andere direct opvraagbare deposito's	7,13	5.566	-1.564	-21,9%
Financiële activa aangehouden voor handelsdoeleinden	12	10	-2	-17,3%
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening	6	7	0	0,5%
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten (FVOCI)	242	173	-69	-28,7%
Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs	48.749	49.612	863	1,8%
— Leningen en vorderingen (met inbegrip van financiële leases) aan cliënten	47.779	49.012	1.233	2,6%
— Schuldbewijzen	970	600	-370	-38,1%
Derivaten gebruikt ter afdekking	326	224	-102	-31,3%
Wijzigingen in de reële waarde van de afgedekte posities bij reële-waardeafdekking van het renterisico van een portefeuille	-3.149	-2.007	1.143	-36,3%
Materiële vaste activa	85	85	0	0,1%
Goodwill en immateriële activa	47	42	-5	-10,9%
Investerings in dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen	13	11,28	-1,72	-13,2%
Belastingvorderingen	217	70	-146	-67,6%
Andere activa	165	196	31	18,5%
Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten	0	0	0	
<b>Totaal Activa</b>	<b>53,842</b>	<b>53,988</b>	<b>146</b>	<b>0,3%</b>

Wat de samenstelling van de balans aan de actiefzijde betreft, blijven de financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met 88% de grootste component van de activa. Liquide middelen en rekeningen-courant bij centrale banken vormen de tweede belangrijkste component met 10,3%.

Het balanstotaal steeg in de loop van 2023 met 146,0 miljoen EUR. Aan de activazijde waren de grootste stijgingen in 2023 te vinden in de posten: verandering in de reële waarde van de afgedekte posten in het kader van een afdekking van het renterisico (1,143 miljard EUR) en financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (863 miljoen EUR). Deze stijgingen zijn enerzijds toe te schrijven aan de verandering in de reële waarde van afgedekte posities als gevolg van de verandering in marktwaarde door ontwikkelingen op de financiële markten en anderzijds aan de goede productie van leningen voor activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die groter was dan de aflossingen in 2023. In 2023 bedroegen de nieuwe leningen in totaal 6,3 miljard EUR, voornamelijk in het

retailsegment. Geldmiddelen en zichtrekeningen bij centrale banken vertoonden de grootste daling (-1,564 miljard EUR), voornamelijk door de daling van de tegoeden bij de centrale bank.

De belastingvorderingen daalden met 146 miljoen EUR in vergelijking met 2022. De actuele belastingen bij Crelan daalden in 2023 door een teveel aan vooruitbetaalde belastingen van 10 miljoen EUR. Daarnaast was er een daling van de uitgestelde belastingen bij AXA Bank Belgium en AXA Bank Europe SCF als gevolg van de saldering sinds 2023 met betrekking tot verplichtingen die onder hedge accounting vallen. AXA Bank Belgium beoordeelde en concludeerde in de eerste helft van FY23 dat de aanpassing van de reële-waardeafdekking met betrekking tot de micro-hedgerelatie op entiteitniveau aan AXA Bank Belgium moet worden toegewezen. Dit resulteert in een aanzienlijke afname van de opgenomen uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen.

## Passiva

Verplichtingen (in mio EUR)	31/12/2022	31/12/2023	Δ	%
Financiële verplichtingen aangehouden voor handelsdoeleinden	36	22	-14	-38,8%
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening	376	295	-81	-21,5%
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs	50.483	50.540	57	0,1%
Deposito's	43.793	43.555	-237	-0,5%
— Kredietinstellingen	1.388	1.165	-223	-16,1%
— Andere dan kredietinstellingen	42.405	42.391	-14	0,0%
In schuldbewijzen belichaamde schulden met inbegrip van obligaties	5.950	6.378	428	7,2%
Achtergestelde verplichtingen	209	205	-4	-1,8%
Andere financiële verplichtingen	531	402	-129	-24,3%
Derivaten gebruikt ter afdekking	7	17	10	138,5%
Wijzigingen in de reële waarde van de afgedekte posities bij reële-waardeafdekking van het renterisico van een portefeuille	-40	15	56	-137,7%
Voorzieningen	247	299	52	21,0%
Belastingverplichtingen	237	66	-171	-72,1%
Andere verplichtingen	165	223	58	35,4%
Verplichtingen i.v.m. groepen activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten	0	0	0	
<b>Totaal Verplichtingen</b>	<b>51.511</b>	<b>51.478</b>	<b>-33</b>	<b>0,1%</b>

De passiefzijde bestaat voor 98,2% uit de verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Het grootste deel van dit bedrag (93,6% van het balanstotaal) heeft betrekking op deposito's van klanten.

Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening daalden in 2023 met -81 miljoen EUR als gevolg van vervallen EMTN's (European Medium Term Notes) voor -102 miljoen EUR en een verhoging van MtM voor +10 miljoen EUR en ten slotte een verhoging van DVA (Debt Value Adjustment) voor een bedrag van +11 miljoen EUR.

Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs stegen met 57 miljoen EUR. Enerzijds zijn de schuldbewijzen en de achtergestelde schulden (respectievelijk kasbons, depositocertificaten en achtergestelde obligaties) gestegen met 427 miljoen EUR. Opgemerkt moet worden dat deze stijging voornamelijk het gevolg is van de verandering in de positie van covered bonds (-525 miljoen EUR), de daling van de depositocertificaten (-148 miljoen EUR) en van de achtergestelde obligaties (-4 miljoen EUR), die allemaal gecompenseerd worden door de uitgifte van 1,1 miljard EUR SNP (Senior Non-Preferred Certificates) door Crelan in de loop van 2023.

De deposito's bij kredietinstellingen daalden met -223 miljoen EUR, terwijl de deposito's van klanten daalden met 14 miljoen EUR.

Tot slot daalden de overige financiële verplichtingen met 129 miljoen EUR. Dit is voornamelijk het gevolg van de afname van de cash collateral (-125 miljoen EUR).

De voorzieningen stegen met 52 miljoen EUR in vergelijking met 2022. Enerzijds is dit vooral het gevolg van de aanleg van nieuwe voorzieningen voor de omvorming van het agentennetwerk (+32 miljoen EUR), voor IPC (irrevocable payment commitments) (+7 miljoen EUR), voor phishing (+6 miljoen EUR), voor migratie (+11 miljoen EUR), voor Fatca (+2 miljoen EUR) en voor juridische geschillen (+4 miljoen EUR). Anderzijds worden deze bewegingen deels gecompenseerd door de daling van 8 miljoen EUR van de voorzieningen met betrekking tot personeel (Jubileum, pensioenplan, IAS19, enz.). Tot slot daalden de voorzieningen voor verplichtingen en gegeven garanties met 1 miljoen EUR.

De uitgestelde belastingen daalden met 171 miljoen EUR ten opzichte van 2022, voornamelijk als gevolg van een wijziging in de presentatie van de uitgestelde belastingen bij AXA Bank Belgium en SCF, zoals toegelicht bij het Actief.

## Eigen Vermogen

Eigen Vermogen (in mio EUR)	31/12/2022	31/12/2023	Δ	%
<b>Geplaatst kapitaal</b>	<b>912</b>	<b>941</b>	<b>28</b>	<b>3,1%</b>
— Gestort kapitaal	912	941	28	3,1%
— Opgevraagd niet-gestort kapitaal	0	0	0	0,0%
<b>Agio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Ander eigen vermogen</b>	<b>245</b>	<b>245</b>	<b>-1</b>	<b>0,0%</b>
<b>Andere componenten van het eigen vermogen</b>	<b>6</b>	<b>-4</b>	<b>-10</b>	<b>-170,9%</b>
Posten die niet opnieuw worden ingedeeld bij winst of verlies	3	-7	-9	-326,5%
— Actuariële winsten/verliezen bij pensioenplannen	0	-13	1	-4,4%
— Veranderingen in reële waarde van financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies wegens veranderingen in het kredietrisico ervan	0	7	-10	-58,3%
Posten die opnieuw kunnen worden ingedeeld bij winst of verlies	3	2	-1	-17,3%

– Veranderingen in reële waarde van schuldinstrumenten gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat	3	2	-1	-17,3%
<b>Reserves (met inbegrip van ingehouden winsten)</b>	<b>1.010</b>	<b>1.122</b>	<b>112</b>	<b>11,1%</b>
<b>Baten uit het lopende jaar</b>	<b>158</b>	<b>207</b>	<b>49</b>	<b>30,9%</b>
<b>Minderheidsbelangen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>2.331</b>	<b>2.510</b>	<b>179</b>	<b>7,7%</b>
<b>Totaal Verplichtingen en Eigen Vermogen</b>	<b>53.842</b>	<b>53.988</b>	<b>146</b>	<b>0,3%</b>

De mutaties in het eigen vermogen betreffen enerzijds een kapitaalverhoging van 28,3 miljoen EUR als gevolg van de uitgifte van coöperatieve aandelen in 2023 en anderzijds werd het gebruikt voor de betaling van de rente AT1 en het dividend. Het saldo werd dan toegewezen aan de reserves.

De winsttoename tegenover 2022 bedraagt 48,8 miljoen EUR.

De CRD-kapitaalratio bedraagt 30,8% eind 2023, tegen 26,3% eind 2022. De tier 1-ratio bedraagt 28,39% eind 2023 tegenover 24,02% in 2022.

### Geconsolideerd IFRS resultaat

<b>Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (in mio EUR)</b>	<b>31/12/2022</b>	<b>31/12/2023</b>	<b>Δ</b>	<b>%</b>
<b>GEWONE BEDRIJFSACTIVITEITEN</b>				
<b>Financiële en exploitatiebaten en –lasten</b>	<b>774,1</b>	<b>1.039,9</b>	<b>265,8</b>	<b>34,3%</b>
Rentebaten	813,3	1.875,8	1.062,5	130,6%
Rentelasten	-135,2	-888,1	-752,9	556,9%
Dividenden	0,8	0,3	-0,5	-61,7%
Baten uit provisies en vergoedingen	247,2	255,3	8,1	3,3%
Lasten uit provisies en vergoedingen	-193,6	-242,7	-49,1	25,4%
Gerealiseerde winsten en verliezen op financiële activa en verplichtingen die niet tegen reële waarde worden gewaardeerd in de winst- en verliesrekening	7,5	-15,5	-23,0	-308,1%
Winsten en verliezen op financiële activa en verplichtingen aangehouden voor handelsdoeleinden (netto)	-64,5	28,0	92,5	-143,4%
Winsten en verliezen op financiële activa en verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening (netto)	51,2	0,1	-51,1	-99,8%
Winsten of verliezen op niet voor handelsdoeleinden aangehouden financiële activa die verplicht tegen reële waarde moeten worden gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening, netto	-0,2	-8,2	-8,0	

Aanpassingen van de reële waarde bij de administratieve verwerking van afdekkingstransacties	10,5	3,8	-6,7	-63,6%
Herwaarderingen van valutakoersverschillen	1,4	2,2	0,8	56%
Winsten en verliezen op het niet langer opnemen van andere dan voor verkoop aangehouden activa	0,0	0,0	0,0	
Andere exploitatiebaten	36,0	29,1	-6,9	-19,2%
Andere exploitatielasten	-0,3	-0,2	0,1	-44,6%
<b>Administratiekosten</b>	<b>-492,8</b>	<b>-590,0</b>	<b>-97,2</b>	<b>19,7%</b>
Personeelsuitgaven	-184,4	-193,9	-9,5	5,2%
Algemene en administratieve uitgaven	-308,4	-396,1	-87,72	8,4%
<b>Bijdragen in contanten aan afwikkelingsfondsen en depositogarantiestelsels</b>	<b>-45,4</b>	<b>-47,0</b>	<b>-1,73.7%</b>	
Afschrijvingen	-15,7	-23,7	-8,0	50,6%
Materiële vaste activa	-11,1	-17,4	-6,3	57,1%
Immateriële activa (andere dan goodwill)	-4,7	-6,3	-1,6	35,2%
<b>Wijzigingswinsten of verliezen, netto</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0%</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>14,0</b>	<b>-52,4</b>	<b>-66,4</b>	<b>-475,1%</b>
<b>Bijzondere waardeverminderingen</b>	<b>-24,7</b>	<b>-50,6</b>	<b>-26,0</b>	<b>105,4%</b>
Bijzondere waardeverminderingsverliezen op financiële activa die niet tegen reële waarde worden gewaardeerd in de winst- en verliesrekening	-24,7	-50,6	-26,0	105,4%
— Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten (FVOCI)	0,0	0,0	0,0	0%
— Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs	-24,7	-50,6	-26,0	105,4%
Bijzondere waardeverminderingsverliezen op materiële vaste activa	0,0	0,0	0,0	0,0%
<b>Negatieve goodwill die onmiddellijk wordt opgenomen in de winst-en verliesrekening</b>	<b>3,7</b>	<b>0,0</b>	<b>-3,7</b>	<b>-100%</b>
<b>Winsten en verliezen op vaste activa of groepen activa die worden afgestoten, geclassificeerd als aangehouden voor verkoop</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	
Totale winst of verlies uit voortgezette bedrijfsactiviteiten vóór aftrek van belastingen en minderheidsbelang	213,4	276,3	62,9	29,5%
Belastinglasten (winstbelasting) verbonden met de winst of het verlies uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	-55,2	-69,2	-14,1	25,5%
— Actuele belastingen	-37,9	-79,6	-41,7	110%
— Uitgestelde belastingen	-17,3	10,3	27,6	-159,6%
<b>NETTOWINST OF -VERLIES</b>	<b>158,2</b>	<b>207,0</b>	<b>48,8</b>	<b>30,9%</b>

Bovenstaande tabel komt uit de jaarrekening en kan ook vereenvoudigd worden voorgesteld in onderstaand schema om zo het resultaat van Crelan Groep toe te lichten:

In miljoenen EUR	2022	2023
<b>Netto Interest Inkomen</b>	686	1037
<b>Fee inkomsten en andere inkomsten</b>	287	276
<b>Netto Bancair Inkomen</b>	974	1.313
— Operationele Kosten	-406	-469
— Bank Levies	-99	-117
— Commissies	-240	-289
<b>Administratieve Kosten en Commissies</b>	-746	-875
<b>Kosten voor krediet risico en andere voorzieningen</b>	-14	-51
<b>Belastingen op operationeel resultaat</b>	-49	-99
<b>Operationeel Resultaat</b>	166	288
<b>Specifieke elementen*</b>	-8	-81
<b>Nettowinst</b>	<b>158</b>	<b>207</b>

## Netto Bancair Inkomen

De Financiële baten en -lasten zijn met **339 miljoen EUR gestegen** ten opzichte van 2022. Ondanks de moeilijke start in 2023, met nog steeds onstabiele marktomstandigheden door de oorlog in Oekraïne en de hoge inflatie, met als gevolg lagere beleggingsresultaten, stegen de rentevoeten terug doorheen het jaar. Dankzij een goede prijszettingsstrategie resulteerde dit in lagere rentelasten voor de depositos en globaal dus een grotere groei in rente-inkomsten. Ook de thesaurie-activiteiten leverde een extra positief resultaat op dankzij de stijging van de kortetermijnrentevoeten en een efficiënt transformatiebeleid.

De fee inkomsten zijn licht gestegen met 7,8 miljoen EUR voornamelijk voor invest en betalingsverkeer, maar deze stijging wordt meer dan gecompenseerd door een eenmalige impact van de verkoop van een bond portefeuille van Crelan voor -19,4 miljoen EUR

## Administratieve kosten en commissies

De **administratieve kosten (inclusief afschrijvingen) en commissies zijn met 129 miljoen EUR gestegen** ten opzichte van 2022.

Voor de administratieve kosten enerzijds door een stijging van de personeelskosten met 17 miljoen EUR, hoofdzakelijk door de loonindexeringen. Anderzijds door een globale stijging van de algemene operationele kosten met 56 miljoen EUR. De belangrijkste posten hierbij zijn: hogere IT-kosten (+25,6 miljoen EUR) en extra uitgaven voor de marketingcampagne bij het lanceren van het nieuwe logo (+4,4 miljoen EUR).

De afschrijvingen zijn ten opzichte van 2022 gestegen met 8 miljoen EUR. Deze hebben te maken met een eenmalige extra afschrijving gelinkt aan oude geactiveerde IT-projecten.

Het aan de agenten betaalde **commissiebedrag** daarentegen steeg tegenover 2022 met 49 miljoen EUR. Deze stijging is het resultaat van een gestegen netto bancaire inkomsten, meer bepaald gestegen omloopcommissies deels gecompenseerd door een daling van de aangroei-commissie en extra maatregelen ter ondersteuning van de agenten gegeven de moeilijke macro-economische omstandigheden.

De kosten-inkomstenratio (CIR) is in 2023 gedaald naar 66,70% (t.o.v. 76,55% in 2022).

## Kosten voor krediet risico en andere voorzieningen

De **kosten voor krediet risico en andere voorzieningen** namen in 2023 met **37 miljoen EUR** toe. De nog steeds onstabiele geopolitieke situatie heeft een negatief effect op de macro-economische parameters die gebruikt worden in de berekeningen- en waarderingsmodellen van de kredietportefeuille. Dat leidde tot een specifieke management overlay "energie" van 5,1 miljoen EUR en 16,5 miljoen EUR bijboeking voor pre-contentieux. Verder harmoniseerde de bank de gehanteerde modellen van Crelan en AXA Bank wat aanleiding gaf tot de aanleg van 9,6 miljoen EUR aan extra voorziening.

## Globaal resultaat

Het **operationeel resultaat** steeg op die manier van **166 miljoen EUR naar 288 miljoen EUR**. De belangrijkste elementen die aan de basis liggen zijn: de stijging van de financiële en bedrijfsopbrengsten met 339 miljoen EUR, gedeeltelijk gecompenseerd door de stijging van de administratieve kosten voor 129 miljoen EUR en een stijging van de kosten voor



kredietrisico en voorzieningen en natuurlijk ook de stijging in de belastingen met 50 miljoen EUR gegeven het hogere pre-taks resultaat alsook bank levies die minder taks-aftrekbaar zijn dan in 2022.

Wanneer we dan ook nog een aantal **specifieke elementen** zoals integratiekosten en hedge accounting na belasting in rekening brengen, landde het **nettoresultaat** uiteindelijk op **207 miljoen EUR** of **49 miljoen EUR meer dan in 2022**. Deze specifieke elementen zijn hoofdzakelijk **voorzieningen** en **migratie-projectkosten die toenamen met 62 miljoen EUR** en zijn het resultaat van de aanleg van een provisie voor de aangekondigde netwerktransformatie (32,5 miljoen EUR), provisies gelinkt aan het harmoniseren (+16 miljoen EUR) van de methodologieën tussen Crelan en AXA Bank ter voorbereiding van de migratie en de toename van projectkosten gelinkt aan de fusie (+56 miljoen EUR), gedeeltelijk gecompenseerd door minder belastingen op deze specifieke componenten.

## Solvabiliteit

### Crelan

De Crelan Groep tekent op 31/12/2023 **solide kapitaalratio's** op met een **CET1-ratio van 25,5%** (21,3% in 2022) en **een totale CRD-kapitaalratio van 30,8%** (26,3% in 2022).

Het kapitaal steeg tot 2,51 miljard EUR (2,33 miljard EUR in 2022), voornamelijk door de opname van de jaarlijkse nettowinst na aftrek van een dividend van 4,25% dat in het tweede kwartaal van 2024 aan de Algemene Vergadering zal worden voorgesteld. Het dividendrendement stijgt van 4% in 2022 naar 4,25% dankzij de overtuigende resultaten van de Groep.

Daarnaast **nam het coöperatief kapitaal** in de loop van het jaar na aftrek van de aflossingen **met 29 miljoen EUR toe** (52 miljoen EUR bruto).

De risicogewogen activa (RWA) zijn gedaald tot 8,415 miljard EUR (8,915 miljard EUR in 2022). De onderliggende vordering van leningen aan klanten is met 1,2 miljard EUR gestegen dankzij goede productieresultaten. Ondanks een aanzienlijke stijging van de leningen aan klanten (+ 1,2 miljard EUR) zijn de RWA's gedaald door een netting effect op Deferred Tax assets (DTA) en Deferred tax liabilities (DTL) tussen AXA Bank Belgium en de Société des crédits fonciers (SCF).

De leverage ratio bedraagt 4,34% (3,9% in 2022).

## Liquiditeit/financiering

### Crelan

In 2023 heeft Crelan haar **liquiditeitsbuffer op een hoog niveau** weten te handhaven, met een liquiditeitsdekkingsgraad van **188%** op 31/12/23 (196% op 31/12/22).

Wat de financiering betreft:

- De retail financiering is op een jaar tijd met 0,4 miljard EUR gedaald. Die vermindering is in belangrijke mate toe te schrijven aan de intekeningen op de Belgische staatsbon in augustus 2023. Deze opnames werden gedeeltelijk gecompenseerd door een aangepast aanbod van termijnrekeningen door AXA Bank Belgium (en Crelan) met een zelfde nettorendement als de staatsbon. Dit leidde in augustus tot 1,3 miljard EUR opnames op zicht- en spaarrekeningen gecompenseerd met een toename van 0,5 miljard EUR op termijnrekeningen. Crelan was ook actief op de institutionele markt, met de uitgifte van een Senior Non-Preferred Debt van 500 miljoen EUR in januari en een tweede SNP-uitgifte in september van 600 miljoen EUR die in aanmerking komen voor de MREL-ratio.

Daarenboven, op het vlak van liquiditeit:

- De portefeuille retail-leningen van Crelan Groep is in 2023 met 1,2 miljard EUR toegenomen.

## Bestemming van de winst van de verschillende entiteiten van de groep

De raad van bestuur van CrelanCo zal voorstellen om aan de coöperatieve aandeelhouders een **dividend van 4,25% uit te keren** voor een totaalbedrag van 38,6 miljoen EUR. Dit dividend vormt in de huidige rentecontext een zeer mooie vergoeding voor dit soort beleggingen.

# Corporate governance

## Raden van bestuur en directiecomités

### Crelan nv

#### Raden van bestuur

Volgende wijzigingen deden zich voor in 2023 en begin 2024:

- De benoeming tot niet-uitvoerend bestuurder van **Catherine Delanghe** op 11/01/2024.



Raad van bestuur van  
nv Crelan  
op 11/01/2024



**Luc Versele**

Voorzitter



**Benoît Bayenet**

Vicevoorzitter



**Jan Annaert**

Onafhankelijk bestuurder



**Bernard  
De Meulemeester**

Niet-uitvoerend bestuurder



**Xavier Gellynck**

Niet-uitvoerend bestuurder



**Eric Hermann**

Onafhankelijk bestuurder



**Pierre Léonard**

Niet-uitvoerend bestuurder



**Claude Melen**

Niet-uitvoerend bestuurder



**Sarah Scaillet**

Niet-uitvoerend bestuurder



**Marianne Streel**

Niet-uitvoerend bestuurder



**Paul Thysens**

Onafhankelijk bestuurder



**Hendrik Vandamme**

Niet-uitvoerend bestuurder



**Agnes  
Van den Berge**

Onafhankelijk bestuurder



**Catherine Delanghe**

Niet-uitvoerend bestuurder



**Philippe Voisin**

CEO



**Joris Cnockaert**

CCO



**Pieter Desmedt**

CRO



**Jean-Paul Grégoire**

COO/CHRO



**Frédéric Mahieu**

CIO



**Emmanuel  
Vercoustre**

CFO

De Raad van bestuur van nv Crelan kwam in 2023 tien keer samen.

In overeenstemming met artikel 27 van de Wet van 25 april 2014 op het statuut van en het toezicht op de kredietinstellingen ondersteunen een remuneratiecomité, een risico- en compliancecomité, een auditcomité en een benoemingscomité de raad van bestuur in haar taken.

De bank schenkt veel zorg aan een evenwichtige samenstelling en een goede vertegenwoordiging van de coöperatieve aandeelhouder in haar raad van bestuur. Daarom zetelen ook 10 vertegenwoordigers van cv CrelanCo in de raad van nv Crelan.

De vier onafhankelijke bestuurders – Jan Annaert, Eric Hermann, Paul Thysens en Agnes Van den Berge – hebben onder meer als taak om over een objectieve besluitvorming te waken in zowel de raad van bestuur als in de comités waarvan ze het voorzitterschap opnemen en deel van uitmaken. Ook de naleving van de regels inzake risicobeheersing, compliance, ethiek en goede praktijken binnen Crelan volgen zij op.

Op haar vergadering van 19 december 2023 keurde de raad van bestuur het diversiteits- en inclusiebeleid van de bank formeel goed. Dit beleid beantwoordt aan de Europese richtlijn van 22/10/2014 en de Wet van 23/03/2019 tot invoering van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (artikel 7:86). Het streeft naar een evenwichtige samenstelling van de raad van bestuur en de Crelan Circle. Deze laatste bestaat uit de leden van het directiecomité en al hun directeurs.

Bij het selectie- en benoemingsproces vormen de ervaring en vaardigheden van de kandidaten doorslaggevende factoren. Om de diversiteit tijdens dit proces te bevorderen, zal de uiteindelijke shortlist van kandidaten altijd uit minstens 3 personen bestaan, waarvan minstens één persoon tot het ondervertegenwoordigde geslacht behoort.

Crelan streeft ernaar om tegen 2030 een minimale vertegenwoordiging van 33% van het ondervertegenwoordigde geslacht te bereiken in de raad van bestuur als geheel, en van 40% onder de niet-uitvoerende bestuurders. Voor de Crelan Circle bedraagt dit streefcijfers eveneens 33%. Op 11 januari 2024 bedroeg het percentage van het ondervertegenwoordigde geslacht 25% voor de raad van bestuur als geheel; 35,7% voor de niet-uitvoerende bestuurders en 24% voor de Crelan Circle.

Naast gendervertegenwoordiging wordt er ook gestreefd naar evenwicht tussen Nederlandstalige en Franstalige leden in de raad van bestuur, zonder afbreuk te doen aan de ervaring en competenties van beschikbare potentiële kandidaten.

Elke voorgestelde benoeming die in strijd is met ons streven moet grondig worden gemotiveerd door het benoemingscomité.

### De samenstelling van de comités op 31/12/ 2023

In 2023 werd het bestuur van deze adviserende comités verder in lijn gebracht met de regels ter zake, meer bepaald wordt elk comité voorgezeten door een onafhankelijke bestuurder en zetelt in elk comité ook een meerderheid aan onafhankelijke bestuurders in de zin van artikel 7:87 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

Op grond van de hieronder vermelde opleidingsniveaus en de verscheidenheid aan beroepservaring kan de raad van bestuur de individuele en collectieve competenties van de leden van de gespecialiseerde comités rechtvaardigen.

#### → Auditcomité

<b>Voorzitter</b>	Agnes Van den Berge (onafhankelijk)
<b>Lid</b>	Claude Melen
<b>Lid</b>	Paul Thysens (onafhankelijk)

Agnes Van den Berge is licentiaat economie. Na assistent-professor te zijn geweest aan de UGent, ging zij in 1980 in dienst bij de Nationale Bank van België waar zij achtereenvolgens Head Front Office, Head Financiële Markten (en adviseur van de Directie) en Head Controlling was. Zij is op 31/12/2021 benoemd tot onafhankelijk bestuurder van AXA Bank.

Paul Thysens heeft een diploma van industrieel ingenieur kernenergie en een bijkomende master in general management. Hij bekleedde verschillende professionele functies binnen de IT-afdelingen van Generale Bank en Fortis Bank, onder andere die van CIO van Banca Nazionale del Lavoro (onderdeel van de groep BNP Paribas) in Italië, alvorens opnieuw aan de slag te gaan bij Fortis Bank in België, achtereenvolgens als co-Head en CIO (lid van het directiecomité). Hij is op 31/12/2021 benoemd tot onafhankelijk bestuurder van AXA Bank.

Claude Melen heeft een master in managementwetenschappen (richting financiën) en een bijkomend jaar analyse - controle - audit. Zij begon haar professionele loopbaan als bedrijfsrevisor en stapte, met enkele tussenstappen in verschillende ministeriële kabinetten, over naar het

Belgisch Rekenhof, achtereenvolgens als financieel revisor en eerste revisor (belast met de controle van de rekeningen en begrotingen van de Franse Gemeenschap). Zij is op 31/12/2021 benoemd tot niet-uitvoerend bestuurder van AXA Bank.

Het auditcomité heeft als opdracht om de raad van bestuur bij te staan in zijn toezicht- en controlefunctie, meer bepaald met betrekking tot:

- de monitoring van het financiële verslaggevingsproces;
- de monitoring van de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en risicobeheer van de bank;
- de monitoring van de interne audit en van de desbetreffende activiteiten;
- de monitoring van de wettelijke controle van de (geconsolideerde) jaarrekening en de vragen en aanbevelingen geformuleerd door de revisor;
- de beoordeling en monitoring van de onafhankelijkheid van de revisor, waarbij met name wordt gelet op de verlening van bijkomende diensten aan de bank of aan een persoon waarmee zij een nauwe band heeft.

Het auditcomité kwam zes keer samen in 2023.

Het heeft zich onder meer gebogen over de opvolging van het auditjaarplan 2023, de voortgang van de openstaande aanbevelingen, het opmaken van het auditjaarplan 2024, de organisatie van het systeem van interne controle van de bank en over de activiteiten van interne audit, risk management, inspectie van het agentennet, maar eveneens over de toezichtactiviteiten die uitgeoefend worden binnen het auditcomité van Europabank.

Daarnaast vonden ook acht gezamenlijke vergaderingen van het audit- en risicocomité plaats in 2023 met exclusieve focus op de monitoring van de voortgang, de risico's en de budgetten van het integratie- en migratieprogramma.

#### → Risico- en compliancecomité

<b>Voorzitter</b>	Eric Hermann (onafhankelijk)
<b>Lid</b>	Jan Annaert (onafhankelijk)
<b>Lid</b>	Bernard De Meulemeester

Het risico- en compliancecomité kwam negen keer samen in 2023.

Eric Hermann heeft een master in commerciële en financiële wetenschappen en een bijkomende master in management. Hij kwam in de banksector terecht binnen de Paribas groep waar hij verschillende leidinggevende functies in financiële afdelingen uitoefende. Na de overname van Paribas door Artesia en later Dexia oefende hij verschillende functies in risicobeheer uit, achtereenvolgens als Head of Risk management Group, Head of Risk management Concepts & Strategy, bestuurslid belast met risico, compliance, interne controles en audit, voordat hij CRO werd van Belfius Bank. Hij is op 31/12/2021 benoemd tot onafhankelijk bestuurder van AXA Bank.

Jan Annaert heeft een master en een doctoraat in toegepaste economische wetenschappen. Hij kwam in de academische wereld terecht als (assistent-)onderzoeker aan de KULeuven, Universiteit Antwerpen en het Vlaams Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek alvorens docent financiering te worden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Momenteel is hij hoogleraar financiering aan de Universiteit Antwerpen en aan de Antwerp Management School. Hij is op 31/12/2021 benoemd tot onafhankelijk bestuurder van AXA Bank.

Bernard De Meulemeester heeft een master in toegepaste economische wetenschappen, specialisatie 'accounting'. Hij was een gecertificeerd externe auditor (IBR/IRE) en is door de Nationale Bank van België erkend voor de controle van financiële instellingen, verzekeringsmaatschappijen en beroepspensioeninstellingen. Hij heeft meer dan 25 jaar ervaring binnen Deloitte in audit- en consulting opdrachten voor financiële diensteninstellingen. Na zijn vertrek bij Deloitte werd hij onafhankelijk bestuurslid bij een aantal ondernemingen in de dienstensector (waaronder banken en verzekeringsmaatschappijen). Hij is op 1/01/2022 benoemd tot niet-uitvoerend bestuurder van AXA Bank.

#### → Remuneratiecomité

<b>Voorzitter</b>	Jan Annaert (onafhankelijk)
<b>Lid</b>	Xavier Gellynck*
<b>Lid</b>	Eric Hermann (onafhankelijk)

\* vanaf 2 november 2023

Het remuneratiecomité kwam drie keer samen in 2023.

Voor een beknopt cv van de onafhankelijke bestuurders: zie vorige pagina.

Xavier Gellynck heeft een masterdiploma toegepaste economie en bedrijfskunde en een doctoraat van de Universiteit Gent. Hij is professor aan de Universiteit Gent, departement landbouw economie. Hij was ook deskundige voor de Europese Commissie inzake 'voedselkwaliteitsborging en certificeringsregelingen beheerd binnen de geïntegreerde toeleveringsketen'. Hij is op 31/12/2021 benoemd tot niet-uitvoerend bestuurder van AXA Bank.

Het Benoemingscomité kwam acht keer samen in 2023.

Voor een beknopt cv van de onafhankelijke bestuurders: zie pagina 44.

Benoît Bayenet is master en doctor in de economie, en master in econometrie. Hij doceert overheidsfinanciën aan de ULB en de UCL-ULG. Hij is ook voorzitter van de Centrale (federale) Economische Raad. Als voormalig niet-uitvoerend bestuurder bij Agricaisse werd hij op 01/01/2022 aangesteld als niet-uitvoerend bestuurder van AXA Bank.

→ **Benoemingscomité**

<b>Voorzitter</b>	Paul Thysens (onafhankelijk)
<b>Lid</b>	Benoît Bayenet
<b>Lid</b>	Agnes Van den Berge (onafhankelijk)

Volgens artikel 62 §2 van de Wet van 25 april 2014 op het statuut van en het toezicht op de kredietinstellingen en volgens het reglement van de Nationale Bank van België is de bank verplicht om de externe functies die haar bestuurders en effectieve leiders buiten de Crelan Groep uitoefenen openbaar te maken. De lijst op 11/01/2024 is de volgende:

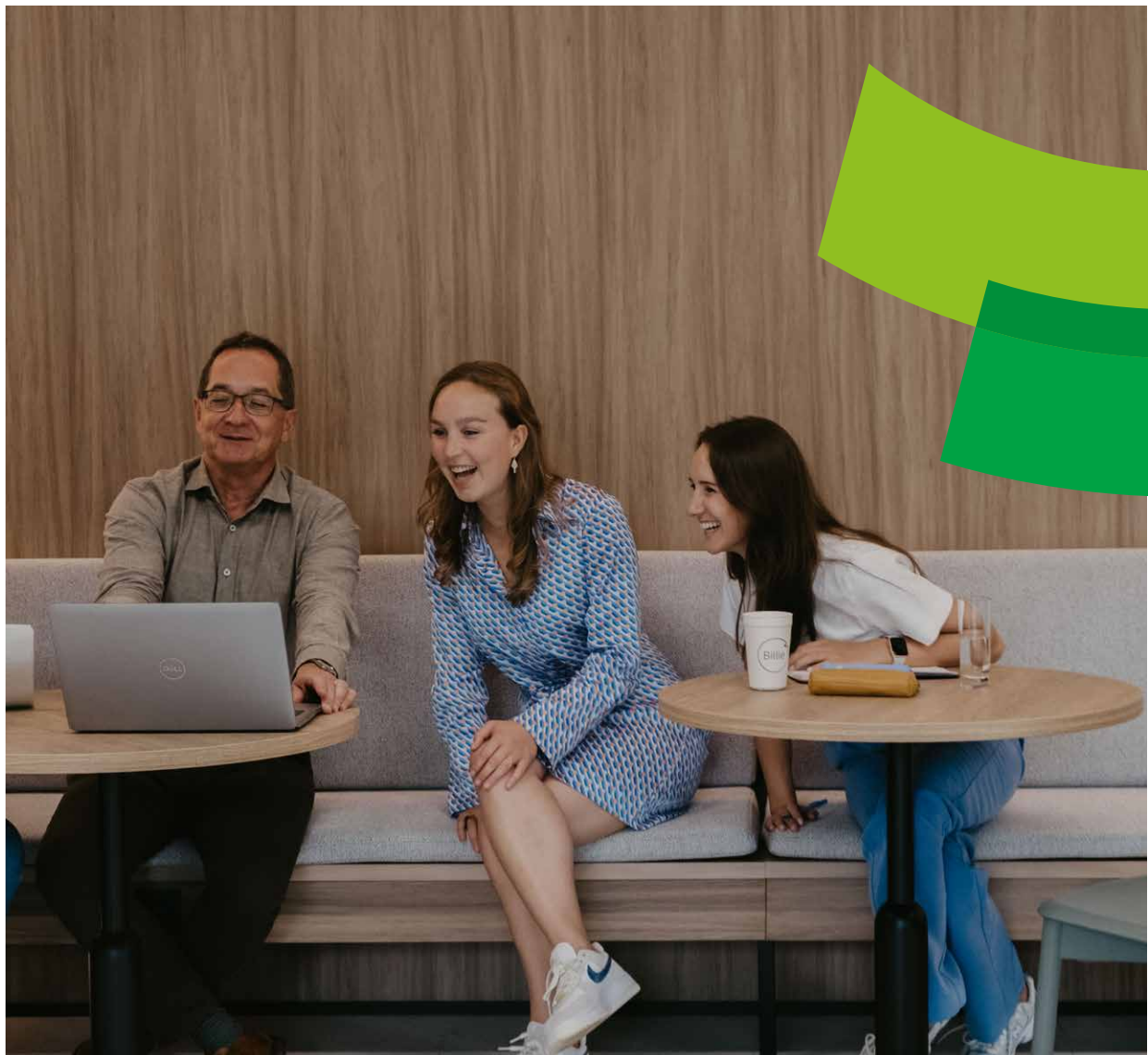


	<b>Functies binnen Crelan nv</b>	<b>Onderneming waarin het extern mandaat wordt opgenomen</b>	<b>Zetel</b>	<b>Type activiteit</b>	<b>Genoteerd</b>	<b>Functies binnen deze onderneming</b>
<b>Luc Versele</b>	Voorzitter van de raad van bestuur	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
<b>Benoît Bayenet</b>	Vicevoorzitter van de raad van bestuur en lid van het benoemingscomité	La Financière du Bois SA	Rue de la Plaine 11, 6900 Marche-en-Famenne Belgium	Investeringsvennootschap	Neen	Voorzitter van de raad van bestuur
<b>Jan Annaert</b>	Onafhankelijk bestuurder, voorzitter van het remuneratiecomité en lid van het risico- en compliancecomité	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
<b>Bernard De Meulemeester</b>	Niet-uitvoerend bestuurder en lid van het risico- en compliancecomité	Bernard De Meulemeester BV	Boerendreef 17, 2970 Schilde Belgium	Management- & consultingvennootschap	Neen	Zaakvoerder
		Adviesbureau De Annes BV	Boerendreef 17, 2970 Schilde Belgium	Vastgoedvennootschap	Neen	Zaakvoerder
		Xerius Onderlinge Verzekeringsvereniging (OVV)	Brouwersvliet 4, 2000 Antwerpen Belgium	Onderlinge verzekeringsvereniging	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		Landsbond van de Onafhankelijke Ziekenfondsen (Helan)	Lenniksebaan 788A, 1070 Brussel Belgium	Mutualiteit	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder en lid auditcomité
		MLOZ Insurance vmob	Lenniksebaan 788A, 1070 Brussel Belgium	Verzekeringsmaatschappij	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder en lid auditcomité
<b>Catherine Delanghe</b>	Niet-uitvoerend bestuurder	Candriam Fund	Allée Scheffer 5, L-2520 Luxembourg Luxembourg	Beleggingsfonds	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		Candriam sicavs	Route d'Arion 19-21, L-8009 Strassen Luxembourg	Beleggingsfonds	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
<b>Xavier Gellynck</b>	Niet-uitvoerend bestuurder & lid van het remuneratiecomité	Thalix BV	Beekstraat 35, 9920 Lievegem	Managementvennootschap	Neen	Zaakvoerder
<b>Eric Hermann</b>	Onafhankelijk bestuurder en voorzitter van het risico- en compliancecomité	Fonber SA	Les Gottes 1, 1390 Grez-Doiceau Belgium	Patrimoniumvennootschap	Neen	Voorzitter van de raad van bestuur
		Golf et Sporting Club de Grez-Doiceau SA	Les Gottes 1, 1390 Grez-Doiceau Belgium	Golf club	Neen	Voorzitter van de raad van bestuur
<b>Pierre Leonard</b>	Niet-uitvoerend bestuurder	Sowafinal SA	Avenue Maurice-Destenay 13, 4000 Liège Belgium	Investeringsvennootschap	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		AWEX SA	Place Saintelette 2, 1080 Bruxelles Belgium	Investeringsvennootschap	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		EWATE SA	Avenue Maurice-Destenay 13, 4000 Liège Belgium	Investeringsvennootschap	Voorzitter van de raad van bestuur	Niet-uitvoerend bestuurder
		Le Circuit de Spa-Francorchamps SA	Route du Circuit 55, 4970 Stavelot Belgium	Exploitatie race-circuit	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder

<b>Claude Melen</b>	Niet-uitvoerend bestuurder en lid van het auditcomité	Ethias SA	Rue des Croisiers 24, 4000 Liège Belgium	Verzekeringsmaatschappij	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder en lid van het auditcomité en het risicocomité
		Luminus SA	Boulevard du Roi Albert II 7, 1210 Brussel Belgium	Energieleverancier	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		Brussels South Charleroi Airport SA	Rue des Frères Wright 8, 6042 Charleroi Belgium	Exploitatie luchthaven	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder en voorzitter van het auditcomité
<b>Sarah Scaillet</b>	Niet-uitvoerend bestuurder	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
<b>Marianne Streef</b>	Niet-uitvoerend bestuurder	Rhisnagri SA	Rue Godefroid 1A, 5000 Namur Belgium	Patrimoniumvennootschap	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		La Ferme du Manoir SA	Rue du Spinoy 3, 5080 Rhisnes Belgium	Patrimoniumvennootschap	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		Monjoie-Streef Société agricole	Rue du Spinoy 3, 5080 Rhisnes Belgium	Landbouwbedrijf	Neen	Zaakvoerder
		Metha'Org Wallonie SC	Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgium	Investeringsmaatschappij	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		Le Secrétariat des Assurances SC	Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgium	Verzekeringmakelaar	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		eFWA SRL	Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgium	ICT-diensten	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		FWA Invest SRL	Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgium	Investeringsmaatschappij	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		Maison de l'Agriculture et de la Ruralité SA	Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgium	Consultancy en adviesverlening	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		Pleinchamp SRL	Chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux Belgium	Uitgeverij	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
<b>Paul Thysens</b>	Onafhankelijk bestuurder, voorzitter van het benoemingscomité & lid van het auditcomité	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
<b>Hendrik Vandamme</b>	Niet-uitvoerend bestuurder	Immo-Conscience cv	Industrieweg 53, 8800 Roeselare Belgium	Patrimoniumvennootschap	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		Sopabe cv	Anspachlaan 111 bus 10, 1000 Brussel Belgium	Investeringsmaatschappij	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
		Sopabe-T cv	Anspachlaan 111 bus 10, 1000 Brussel Belgium	Investeringsmaatschappij	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder



<b>Agnes Van Den Berge</b>	Onafhankelijk bestuurder	Food Tech Consult nv	De MeeÛsquare 35, 1000 Brussel Belgium	Consulting-vennootschap	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder
<b>Philippe Voisin</b>	Uitvoerend bestuurder	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
<b>Joris Cnockaert</b>	Uitvoerend bestuurder	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
<b>Pieter Desmedt</b>	Uitvoerend bestuurder	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
<b>Jean-Paul Grégoire</b>	Uitvoerend bestuurder	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
<b>Frédéric Mahieu</b>	Uitvoerend bestuurder	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil	Nihil
<b>Emmanuel Vercoustre</b>	Uitvoerend bestuurder	AXA Banque France SA	Rue Carnot 203-205, 94138 Fontenay-sous-Bois France	Kredietinstelling	Neen	Niet-uitvoerend bestuurder en lid van het auditcomité



## Raad van bestuur van cv CrelanCo

De samenstelling van de raad van bestuur van de cv CrelanCo wijzigde als volgt in 2023:

- het mandaat van de niet-uitvoerende bestuurder **Ann Dieleman** kwam ten einde op 27/04/2023.

### De samenstelling van de raad van bestuur van cv CrelanCo op 31/12/2023



**Luc Versele**

Voorzitter



**Benoît Bayenet**

Vicevoorzitter



**Bernard De Meulemeester**

Niet-uitvoerende bestuurder



**Xavier Gellynck**

Niet-uitvoerende bestuurder



**Pierre Léonard**

Niet-uitvoerende bestuurder



**Claude Melen**

Niet-uitvoerende bestuurder



**Sarah Scaillet**

Niet-uitvoerende bestuurder



**Marianne Streel**

Niet-uitvoerende bestuurder



**Hendrik Vandamme**

Niet-uitvoerende bestuurder

De raad van bestuur van de cv CrelanCo kwam in 2023 zes keer samen.

## Directiecomité

De samenstelling van het directiecomité bleef ongewijzigd in 2023. Dit gaf op 31 december 2023 volgende samenstelling:



**Philippe Voisin**

CEO



**Joris Cnockaert**

CCO



**Pieter Desmedt**

CRO



**Jean-Paul Grégoire**

COO/CHRO



**Frédéric Mahieu**

CIO



**Emmanuel Vercoustre**

CFO

Het directiecomité neemt de **operationele leiding van CrelanCo cv, Crelan nv en AXA Bank Belgium** voor zich.

### AXA Bank Belgium nv



Sinds 1 januari 2022 is de **governance van de raad van bestuur, zijn gespecialiseerde comités en het directiecomité van AXA Bank Belgium gespiegeld aan deze van Crelan nv**. De wijzigingen vermeld onder de rubriek Crelan nv zijn dus integraal van toepassing op AXA Bank Belgium nv.

### Europabank



De samenstelling van de raad van bestuur van Europabank wijzigde in 2023 als volgt:

- **Grete Schaekers** werd op 17/07/2023 als uitvoerend bestuurder (CFO) benoemd.

De Raad van bestuur is samengesteld uit elf leden: vier leden van het directiecomité, twee onafhankelijke bestuurders en vijf vertegenwoordigers van hoofdaandeelhouder Crelan nv.

De samenstelling van de raad van bestuur van Europabank op 31/12/2023:

<b>Voorzitter:</b>	Joris Cnockaert
<b>Bestuurders:</b>	Gérald Bogaert (lid directiecomité)
	Marc Claus (lid directiecomité)
	Xavier Gellynck
	Jean-Paul Grégoire
	Sophie Hozée (onafhankelijk bestuurder)
	Paul Malfeyt (voorzitter directiecomité)
	Grete Schaekers (lid directiecomité)
	Agnes Van den Berge (onafhankelijk bestuurder)
	Luc Versele
Clair Ysebaert	

De raad van bestuur kwam zes keer samen in 2023.

Het audit- en het remuneratiecomité functioneren onder de bevoegdheid van de raad van bestuur.

De samenstelling van het directiecomité van Europabank op 31/12/2023

<b>Voorzitter:</b>	Paul Malfeyt
<b>Leden:</b>	Gérald Bogaert
	Marc Claus
	Grete Schaekers

## Verslag van de commissaris

De algemene vergadering van Crelan nv van 27 april 2023 besliste om **EY Bedrijfsrevisoren** te herbenoemen als commissaris voor een periode van 3 jaar, tot de algemene vergadering van april 2026. EY wordt hierbij vertegenwoordigd door **Christel Weymeersch** en **Christophe Boschmans**.

EY Bedrijfsrevisoren controleert bijgevolg de geconsolideerde rekeningen van de Crelan Groep.

## Statutaire wijzigingen

De statuten van Crelan nv werden op 19 december 2023 aangepast naar aanleiding van de gerealiseerde kapitaalverhoging enerzijds en anderzijds om ze in lijn te brengen met de bepalingen van het wetboek vennootschappen en verenigingen.

Ook de statuten van AXA Bank Belgium werden in lijn gebracht met de bepalingen van het wetboek vennootschappen en verenigingen via een wijziging op 19 december 2023.

De statuten van CrelanCo cv en Europabank nv bleven ongewijzigd.

## Deugdelijk bestuur

In overeenstemming met artikel 59 §2 van de Bankwet en Circulaire NBB\_2011\_09 van 20 december 2011 over de beoordeling van de interne controle evalueerde de effectieve leiding van de bank zijn systeem van interne controle en voerde de bank een permanente tweede- en derdelijnscontrole in.

De bank maakte de vermelde verslagen in januari 2024 over aan de NBB nadat de raden van bestuur ze hadden goedgekeurd.

Overeenkomstig Circulaire NBB\_2022\_23 ter invoering van een 'handboek governance voor de banksector', dat de verschillende bepalingen inzake deugdelijk bestuur opgenomen in de bankwet beschrijft, moet het governancememorandum jaarlijks op zijn conformiteit geëvalueerd en aangepast worden in functie van betekenisvolle wijzigingen die de beleidsstructuur en de organisatie van de financiële instelling beïnvloeden. De laatste versie van het governancememorandum werd goedgekeurd op de raad van bestuur van 19 december 2023.

## Beloningsbeleid

De **raad van bestuur** heeft een aantal leden afgevaardigd in het **remuneratiecomité** om aanbevelingen op vlak van beloning aan de raad van bestuur over te maken. Het remuneratiecomité wordt, zoals hierboven vermeld, voorgezeten door een onafhankelijk bestuurder in de zin van artikel 3, 83° van de wet van 25 april 2014 betreffende het statuut van en het toezicht op kredietinstellingen en beursvennootschappen.

De voorstellen van het remuneratiecomité aan de raad van bestuur omvatten het geldelijk statuut van de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders van de bank en haar filialen, alsook het geldelijk statuut van de personen die verantwoordelijk zijn voor de onafhankelijke controlefuncties en de zogenaamde “Identified Staff”.

Het remuneratiecomité is zodanig samengesteld dat het een gedegen en onafhankelijk oordeel kan geven over het beloningsbeleid, de beloningspraktijken en de prikkels die daarvan uitgaan voor de risicobeheersing, eigenvermogensbehoeften en de liquiditeitspositie, en doet dit meer bepaald door:

- advies te verlenen aan de raad van bestuur op vlak van de selectie van functies die als Identified Staff worden aangemerkt;
- advies te verlenen aan de raad van bestuur op vlak van het beloningsbeleid, vooral voor medewerkers van wie de werkzaamheden een materiële impact hebben op het risicoprofiel van de bank (“Identified Staff”), alsook het verzekeren dat het beloningsbeleid genderneutraal is en de gelijke behandeling ondersteunt van medewerkers van verschillende genders;
- de voorbereiding van de beslissingen van de raad van bestuur over beloning, rekening houdend met de langetermijnbelangen van aandeelhouders, investeerders en andere belanghebbenden, alsook met het algemeen belang;
- de rechtstreekse controle op de beloning van de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de onafhankelijke controlefuncties;
- het toezicht op alle belangrijke retentie-, vertrek- en welkomstregelingen.

Ter bevordering van gezonde beloningspraktijken en een gezond beloningsbeleid, onderzoekt het **risicocomité**, onverminderd de taken van het remuneratiecomité, of de prikkels die uitgaan van het beloningssysteem op passende wijze rekening houden met de risicobeheersing, de eigenvermogensbehoeften en de liquiditeitspositie van de bank, evenals met de waarschijnlijkheid en de spreiding in de tijd van de winst. Ook levert het risicocomité input voor de identificatie van de Identified Staff.

De **compliancefunctie** analyseert de gevolgen van het beloningsbeleid voor de naleving door de instelling van de wet- en regelgeving, het interne beleid en de risicocultuur, en rapporteert alle vastgestelde compliancerisico's en niet-compliant issues aan de raad van bestuur.

De compliancefunctie geeft in overeenstemming met haar rol doeltreffende input voor de vaststelling van

bonuspools, prestatiecriteria en de toekenning van beloningen wanneer zij bezorgd is over het effect hiervan op gedragingen van medewerkers en het risiconiveau van de verrichte activiteiten. Ook levert de compliancefunctie input voor de identificatie van de Identified Staff.

Het beloningsbeleid en de identificatie van de Identified Staff worden - na adviezen van de compliancefunctie, het risicocomité en het remuneratiecomité - goedgekeurd door de **raad van bestuur**.

Rekening houdend met artikel 67 van de wet van 25 april 2014 op het statuut van en het toezicht op de kredietinstellingen en de uitvoeringsbesluiten en de Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/923, heeft de **raad van bestuur** binnen de bank de perimeter van de Identified Staff als volgt bepaald:

- categorie 1: de leden van de raad van bestuur;
- categorie 2: de leden van het hoger management
- categorie 3: de overeenkomstig de gedelegeerde verordening en andere regelgeving vastgestelde medewerkers met een functie die het nemen van risico's inhoudt;
- categorie 4: de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de onafhankelijke controlefuncties;
- categorie 5: de overeenkomstig de gedelegeerde verordening vastgestelde medewerkers, van wie de totale beloning hen op hetzelfde beloningsniveau plaatst als de hoge directie en de personen met een functie die het nemen van risico's inhoudt.

Het beloningsbeleid is op dergelijke manier gestructureerd dat het globaal beloningspakket gebalanceerd is opgesplitst in een vaste en een variabele component.

De samenstelling van het globaal pakket is zodanig opgesteld dat het niet aanzet tot het nemen van uitzonderlijke risico's. Het vast gedeelte is structureel genoeg om de Identified Staff leden te belonen voor hun werk, anciënniteit, expertise en professionele ervaring en betekent een garantie voor de volatiele variabele verloning en meer bepaald de kans van het niet-uitkeren van een variabele beloning.

## Vaste beloning

Het basisloon van de Identified Staff wordt bepaald rekening houdend met de organisatorische verantwoordelijkheden, zoals beschreven in de functiebeschrijving, en met de positionering ten opzichte van een externe benchmark. Het basisloon kan ook voordelen in natura inhouden.

Beslissingen omtrent de evolutie van de vaste beloning van Identified Staff zijn gebaseerd op performance reviews (evaluaties) en positionering ten opzichte van een externe benchmark. Individuele verhogingen worden toegekend op basis van de volgende principes:

- billijke behandeling;
- strikte delegatieregels;
- een systematische dubbele controle door het lijnmanagement en het HR-departement.

Elk jaar bepalen Crelan en AXA Bank het beschikbaar budget voor de evolutie van de vaste verloning, waarbij de resultaten van beide entiteiten (in vergelijking met de gestelde objectieven) de bepalende factor zijn. Wanneer de resultaten negatief zijn of significant lager dan de objectieven kan de evolutie van de vaste verloning beperkt worden tot de reglementaire, wettelijke of contractuele verhogingen.

De niet-uitvoerende leden van de raad van bestuur, van het benoemings- en remuneratiecomité en van andere comités ontvangen enkel een jaarlijkse vaste vergoeding, uitbetaald in maandelijkse schijven. Zij ontvangen geen variabele verloning. De vaste vergoeding dekt alle kosten, waaronder de verplaatsingskosten en de grootte ervan is afhankelijk van de rol van de niet-uitvoerende bestuurders in de verschillende gespecialiseerde comités.

## Variabele beloning

De variabele beloning voor de Identified Staff wordt bepaald volgens de regels vermeld in het beloningsbeleid en wordt afgestemd op alle risico's en op de prestaties van de instelling, de bedrijfseenheid en de individuele prestaties.

De prestatie van het team waarvan het lid van de Identified Staff deel uitmaakt en zijn of haar individuele prestatie beoordeeld aan de hand van een verplichte jaarlijkse individuele beoordeling door de hiërarchisch leidinggevende op minstens de volgende elementen:

- kwalitatieve verwezenlijkingen van de vastgestelde objectieven;
- professioneel gedrag met betrekking tot de waarden, compliancevereisten en procedures, gealigneerd op de waarden van de Crelan Groep;
- bijdrage aan het risicobeheer, inclusief operationeel risico;
- de leiderschapscapaciteiten van de medewerker (indien van toepassing).

De raad van bestuur zal, na advies van het Remuneratiecomité, voor alle leden van de Identified

Staff een aanvullende beoordeling uitvoeren rekening houdend met:

- de bijdrage aan het permanente toezichtskader;
- de betrokkenheid bij materiële risico's en hieraan verbonden beslissingen;
- in voorkomend geval, incidenten die in de loop van het jaar zouden hebben plaatsgevonden en de correctieve maatregelen genomen door het individu of als manager.

Deze beoordeling kan een impact hebben op de variabele beloning.

De variabele beloning voor Identified Staff is beperkt tot het hoogste van de volgende twee bedragen:

- Bedrag gelijk aan de vaste beloning, zonder dat dit bedrag hoger mag zijn dan de vaste beloning en met een maximum van 50.000 EUR;
- 50% van de vaste beloning.

Die beperking van de verhouding tussen de vaste en variabele beloning geldt ook voor toekenningen van variabele beloning bij overschrijding van de objectieven ('above target').

De standaard jaarlijkse variabele beloning voor de Identified Staff, exclusief vertrekvergoedingen of vergoedingen voor uitzonderlijke prestaties, is beperkt tot maximaal 30% van de vaste beloning. Op voorstel van het remuneratiecomité kan de variabele vergoeding worden herzien door de raad van bestuur.

Overeenkomstig de wet van 25 april 2014 op het statuut van en toezicht op kredietinstellingen en beursvennootschappen bestaat de variabele beloning voor de Identified Staff voor min. 40% (mogelijks oplopend tot 60% voor de hoogste variabele beloningen) uit een uitgesteld deel (deferral).

Zolang de totale variabele vergoeding lager is dan 50.000 EUR bruto en niet meer bedraagt dan 1/3de van de totale jaarlijkse beloning, wordt er niet gewerkt met een uitgestelde betaling.

In voorkomend geval verloopt het uitgesteld schema als volgt:

- de verwerving van de uitgestelde variabele beloning voor de leden van het directiecomité en, in het geval deze geen deel uitmaken van het directiecomité, het senior management wordt gespreid over 5 jaar, waarbij jaarlijks 1/5de van het uitgesteld gedeelte wordt verworven;
- voor alle andere leden van de Identified Staff wordt de verwerving gespreid over 4 jaar, waarbij jaarlijks 1/4de van het uitgesteld gedeelte wordt verworven.



Ten minste 50% van de variabele beloning (zowel van het niet-uitgesteld als van het uitgesteld deel), is samengesteld uit een gepast evenwicht tussen:

- financiële instrumenten verbonden aan aandelen, of equivalente instrumenten (“non-cash instrumenten”); en eventueel indien nodig,
- andere kapitaalinstrumenten zoals voorzien door de wet.

Deze instrumenten zijn onderworpen aan een passend aanhoudingsbeleid, dat inhoudt dat de houder van de instrumenten er de eigenaar van moet blijven, en dat tot doel heeft de prikkels af te stemmen op de langetermijnbelangen van Crelan en AXA Bank.

De overige 50% van de variabele verloning zal in voorkomend geval in geld betaald worden of – conform § 284 van de EBA-guidelines – in andere voordelen die niet aan het criterium van financiële instrumenten voldoen.

In uitvoering van deze bepaling, geldt bij de bank in toepassing van de relevante wetgeving na overleg met de toezichthouder een “conditional cash” plan waarbij 50% van de variabele beloning (zowel van het niet-uitgesteld als van het uitgesteld deel), wordt toegekend als “conditional cash”. Alle variabele beloningen worden tot mogelijk 100% verminderd (**malus**) of teruggevorderd (**clawback**) binnen de maximale uitstelperiode volgens de volgende voorwaarden en modaliteiten:

Na advies van het remuneratiecomité, zal de raad van bestuur beslissen om de nog niet verworven en betaalde delen van de variabele beloning van alle of bepaalde (eventueel voormalige) Identified Staff te verminderen (**malus**) of terug te vorderen (**clawback**) als de bank of de betrokken bedrijfseenheid een verminderd of negatief financieel

rendement boekt of als een van de volgende gevallen ontdekt wordt:

- de Identified Staff leeft de geldende normen inzake deskundigheid en professionele integriteit niet na;
- de Identified Staff is betrokken bij een bijzonder mechanisme dat als doel of gevolg heeft fiscale fraude door derden te bevorderen;
- iedere omstandigheid die impliceert dat de betaling van de variabele beloning een inbreuk zou uitmaken op het goede beloningsbeleid van de bank, op de risicobeheerstrategie of op haar gering tot middelgroot risicoprofiel.

In het geval van toekenning van een **vertrekvergoeding**, mag deze nooit een beloning vormen voor het falen of onrechtmatig gedrag van de medewerker en enkel rekening houden met de in de loop der tijd gerealiseerde prestaties. Bovendien kan een vertrekvergoeding die hoger is dan 12 maanden vaste beloning of, op eensluitend gemotiveerd advies van het Remuneratiecomité, die hoger is dan 18 maanden vaste beloning, enkel worden toegekend onder voorbehoud van goedkeuring door de Algemene Vergadering.

De uitzonderingen van artikel 12/1 van de bankwet zijn van toepassing op de vertrekvergoedingen.

De bank keerde in 2023 volgende vergoedingen uit:

Totale vergoeding (mio EUR)	Vaste vergoeding	Variabele vergoeding
<b>Bestuurders van de Crelan Groep</b>	6,18	1,05

### Totale remuneratie van Identified Staff in 2023 (exclusief de vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders)

De kwantitatieve informatie hieronder betreft de remuneratie toegekend voor het jaar 2023 aan de

Identified Staff van Crelan, AXA Bank en Europabank binnen de betekenis van CRD IV en de Belgische bankwet, maar is geen weerspiegeling van de remuneratie toegekend aan andere werknemers:

Populatie	Vaste verloning	Variabele verloning	Vergoeding bij indienst-treding	Ontslag vergoeding			
				Betaald	Toegkend	Hoogste	
<b>Uitvoerende bestuurders</b>	€ 4.997.971	€ 1.046.321	€ -	€ -	€ -	€ -	Bedrag (EUR)
	10	10	0	0	0	0	# betrokken mdws
<b>Hoger management (exclusief uitvoerende bestuurders)</b>	€ 863.608	€ 154.369	€ -	€ -	€ -	€ -	Bedrag (EUR) Bedrag(EUR)
	4	4	0	0	0	0	# betrokken mdws
<b>Andere Identified Staff</b>	€ 3.400.045	€ 494.980	€ -	€ -	€ -	€ -	Bedrag (EUR)
	22	22	0	0	0	0	# betrokken mdws
<b>Totaal</b>	-€ 9.261.624	-€ 1.695.670	€ -	€ -	€ -	€ -	Bedrag (EUR)
	36	36	0	0	0	0	# betrokken mdws

Populatie	Vormen van variabele verloning (toegekend)				Uitstaande uitgestelde verloning		Uitgestelde verloning		
	Cash	Aandelen	Aandelen gekoppeld instrument	Andere tipes	Verworven	Niet verworven	Toegkend	Uitbetaald	Terug-gevorderd
<b>Uitvoerende bestuurders</b>	€ 692.036	N/A	N/A	€ 354.286	€ 380.707	€ 1.146.318	€ 418.529	€ 354.019	€ -
<b>Hoger management (exclusief uitvoerende bestuurders)</b>	€ 154.369	N/A	N/A	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Andere Identified Staff</b>	€ 494.980	N/A	N/A	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal</b>	€ 1.341.385	€ -	€ -	€ 354.286	€ 380.707	€ 1.146.318	€ 418.529	€ 354.019	€ -



## Evaluatie van het bestuur

In het kader van de bestuursverplichtingen voor financiële instellingen, waaronder de 'fit & proper'-vereisten voor bestuurders, heeft het benoemingscomité in 2023, conform artikel 31 §2 van de wet van 25 april 2014 op het statuut van en het toezicht op de kredietinstellingen, de structuur, omvang, samenstelling en prestaties van de raad van bestuur en zijn comités geëvalueerd.

Voor deze evaluatieoefening werd gebruik gemaakt van schriftelijke vragenlijsten en individuele interviews met het doel om:

- de verwachtingen van de bestuurders over de rol en de werking van de raad van bestuur en de comités in kaart te brengen;
- de competentie en expertise van de aanwezige bestuursprofielen te inventariseren;

- de bestuurspraktijken binnen de raad van bestuur te identificeren;
- de implementatie van de aanbevelingen uit de voorgaande evaluatie op te volgen.

Inzake de individuele evaluatie van de leden van de raad van bestuur werden de sterke competenties, evenals de nog verder te ontwikkelen competenties per bestuurder in kaart gebracht. Bij deze individuele evaluatie werden ook een reeks andere parameters in rekening gebracht zoals de participatiegraad aan vergaderingen en opleidingen, de externe mandaten, de tijdsbesteding en de onafhankelijkheid van geest.

Op basis van de resultaten van deze oefening heeft het benoemingscomité kunnen evalueren of alle kennis, vaardigheden, diversiteit en ervaring aanwezig en evenwichtig verdeeld zijn en heeft het een aantal actiepunten geformuleerd aan de raad van bestuur. Al deze actiepunten werden ondertussen uitgevoerd of zijn in uitvoering.



# Crelan, een bank die evolueert

## Merkidentiteit en merkcampagne

‘Crelan, daar wordt u beter van’

### Merkidentiteit en merkcampagne

Met de overname van AXA Bank stak Crelan zijn ambities niet onder stoelen of banken. Na de fusie wordt het in 2024 de 5de bank van België. Een grote bank, met een volledig productengamma en een performant digitaal platform. Maar Crelan wil wel de grote bank zijn die óók tegemoetkomt aan een van de belangrijkste verwachtingen van de cliënt: de aanwezigheid op het terrein. Crelan-agentschappen blijven in steden en gemeenten overal in het land een vast onderdeel uitmaken van het straatbeeld. Cliënten kunnen er makkelijk fysiek terecht bij een ondernemende agent of expert met wie ze een jarenlange vertrouwensrelatie kunnen opbouwen, en die tot het uiterste gaat om hen een uitmuntende persoonlijke service te verlenen.

De ambitie om met een sterk en uitgebreid agentennet het verschil te maken met onder meer klassieke grootbanken is een essentieel onderdeel van de merkstrategie van Crelan.

Om de boodschappen in het kader van deze strategie in een bijzonder concurrentieel landschap efficiënt over te brengen – niet in het minst ten opzichte van de 848.506 cliënten van AXA Bank voor wie Crelan straks de huisbankier wordt – besloot Crelan tot een grondige opfrissing van zijn merkidentiteit.

Na een intensief voorbereidend traject nam Crelan in november dus nieuwe assets voor het merk in gebruik. Aan de merknaam en de hoofdzakelijke groene kleuren die er van oudsher mee geassocieerd worden, is niet geraakt, maar de bank pakte wel uit met een nieuw logo. De traditionele korenaar is daarin vervangen door een meer hedendaagse en abstractere vorm die in alle commerciële communicatie van de bank gebruikt wordt in dynamische accenten. De rebranding van het merk leidde ook tot de creatie van allerlei andere essentiële merkassets: een nieuwe slogan (Daar wordt u beter van), een speelsere grafische stijl,

een nieuwe geluidsidentiteit met een makkelijk herkenbaar geluidslogo, en in alle verbale communicatie van het merk een tone of voice met een duidelijke twist. Eind 2023 kregen de eerste Crelan-agentschappen ook al een voorgevel die de nieuwe merkidentiteit uitstraalt.

In december gaf Crelan het startschot voor een grootschalige mediacampagne die gericht was op merkbekendheid en een eigentijdse invulling van het merk bij het grote publiek. Een maand lang was het merk werkelijk overal, en dit zowel op klassieke kanalen (reclamespots op televisie, op de radio en in de bioscoop, paginagrote krantenadvertenties, reclameboodschappen in treinstations) als online (op streamingplatformen, YouTube, nieuwssites, sociale media, ...).

Dit was slechts de eerste campagne van een reeks die in 2024 en de jaren daarna wordt voortgezet en waarin de unieke kenmerken van het merk, zoals het uitgebreide fysieke netwerk, de persoonlijke relatie tussen de Crelan-bankagent en de klant of de maatschappelijk meerwaarde van een coöperatieve bank aan bod komen.

## Een breder productaanbod dankzij samenwerking binnen de groep en partnerships

Een van de doelstellingen van de overname van AXA Bank was om de **kennis en knowhow** te delen en om **binnen de Crelan Groep zo optimaal mogelijk samen te werken**. Op die manier kunnen we onze klanten immers sneller, vollediger en efficiënter van dienst zijn.

In 2022 werden op dat vlak al belangrijke initiatieven genomen met een verruiming van het productaanbod van zowel Crelan als AXA Bank als resultaat. In 2023 werd deze samenwerking verder verrijkt.

### Samenwerking met Europabank

De specifieke kennis die Europabank opbouwde bij het verwerken van kaarttransacties en als aanbieder van financiële renting en leasing wendden we breed aan in de Crelan Groep.

Op die manier kunnen de Crelan- en AXA Bank-kantoren de **betaaloplossingen via terminals of online** van Europabank aanbieden aan hun professionele klanten. Ze brengen deze klanten hiervoor in contact met een verbonden Europabank-kantoor.

De Crelan- en AXA Bank-kantoren kunnen ook klanten doorverwijzen naar Europabank op het vlak van **leasing en woonkredieten** als blijkt dat het aanbod van de partner beter aansluit bij de behoeften en het profiel van de klant. Eb-lease breidde in 2022 op dat vlak haar aanbod aan rentingformules verder uit zodat vanaf dan ook tweedehands personenwagens, bestelwagens, vrachtwagens, landbouwvoertuigen en bedrijfsmaterialen (zoals graafmachines en wielladers) via deze formule aangeboden kunnen worden.

In 2023 werd de nadruk gelegd op de samenwerking voor deze **financiële leasing en renting** als alternatieve financieringsvormen voor professionele klanten.

### Samenwerking met partners

Om onze klantendoelgroepen – particuliere gezinnen, zelfstandigen, vrije beroepen, kmo's en land- en tuinbouwers – een volledige financiële dienstverlening te kunnen aanbieden, werken Crelan en AXA Bank samen met een aantal preferente partners, telkens toonaangevende namen in hun vakgebied.

Het eigen aanbod van beide banken dat bestaat uit betaalrekeningen en –faciliteiten, spaarrekeningen, kasbons, termijnrekeningen en kredietfaciliteiten wordt op die manier uitgebreid met beleggingsproducten en verzekeringsformules.

### Partnerships voor schade- en levensverzekeringen

Sinds oktober 2018 kunnen de Crelan-agenten het ruime en kwalitatieve aanbod van **Allianz levensverzekeringen** aan de klanten aanbieden. Deze samenwerking werd in 2022 ook opengesteld voor de AXA Bank-agenten.

AXA Bank behoorde tot 31 december 2021 tot AXA Group. Historisch gezien werkten de AXA Bank-agenten dus al langer samen met de verzekeraar **AXA Belgium** voor een uitgebreid aanbod aan **schadeverzekeringen**. Sinds januari 2022 kunnen Crelan-agenten eveneens gebruikmaken van dit zeer uitgebreid en performant aanbod aangezien deze samenwerking immers een onderdeel is van het globaal akkoord dat AXA Group heeft gesloten met Crelan Groep over de overname van AXA Bank Belgium.

### Partnerships voor bancaire beleggingen

Meer dan tien jaar werkt Crelan nu samen met **Econopolis Wealth Management**, de beheersvennootschap rond Geert Noels. Deze samenwerking omvat zowel de compartimenten van de bevek Crelan Fund, waarvoor Econopolis Wealth Management het beheer van de beleggingsportefeuille waarneemt, als de compartimenten van de bevek naar Luxemburgs recht Econopolis Funds.

Ook de nauwe samenwerking met **Amundi** ging verder. Crelan commercialiseert een uitgebreide selectie fondsen van Amundi en zijn dochters. Amundi beheert eveneens de beleggingsportefeuille van de bevek Crelan Invest met drie profielfondsen Conservative, Balanced en Dynamic – die in een breed gamma van gediversifieerde activa beleggen en elk met hun specifieke risicobenadering inspelen op een bepaald beleggersprofiel. Ze houden bovendien vast aan een duurzame en ethische benadering.

De asset manager **AXA IM (AXA Investment Manager)** leverde al langere tijd fondsen voor het productaanbod van de AXA Bank-agenten. Sinds mei 2022 is dit aanbod ook opengesteld voor de Crelan-agenten, net zoals het aanbod van Econopolis Wealth Management en Amundi ook is opengesteld voor de AXA Bank-agenten waardoor het beleggingsaanbod voor de klanten van beide banken verder is verruimd.

Voor gestructureerde producten werkt Crelan samen met een aantal preferente partners, namelijk BNP Paribas, Crédit Suisse, Société Générale, Natixis, Goldman Sachs en CACIB.

Op vlak van fiscaal pensioensparen verdeelt Crelan 3 pensioenspaarfondsen (**Crelan Pension Fund Sustainable Stability, Balanced en Growth**) die als feeder fungeren van de pensioenspaarfondsen van BNP Paribas Asset Management. In november 2019 kreeg dit fonds het 'Towards Sustainability label' toebedeeld.

## Aandacht voor duurzame beleggingen

### Duurzaamheidslabel

Consumenten vinden duurzaamheid steeds belangrijker, ook bij de producten waarin ze beleggen.

Omdat het begrip 'duurzaamheid' vaak op verschillende manieren kan geïnterpreteerd en ingevuld worden, werkte de koepelfederatie van

de banken, **Febelfin**, een **kwaliteitsnorm** uit voor duurzame financiële producten.

Producten die aan deze norm voldoen, en bij voorkeur nog ambitieuzer zijn, ontvangen een duurzaamheidslabel. Dankzij dit label kan de consument erop vertrouwen dat het product aan een aantal kwaliteitseisen voldoet en dat zijn geld naar bedrijven gaat die écht gericht zijn op duurzaamheid.

Als coöperatieve bank heeft ook Crelan Group oog voor een duurzame werking en wil ze tegemoet komen aan de groeiende vraag van de klanten naar maatschappelijk verantwoorde investeringen.

In 2023 vond ruim 81% van de fondsenbeleggingen bij Crelan plaats in beleggingsfondsen die beantwoorden aan de criteria van “artikel 8” en “artikel 9” van de SFDR-regelgeving, met andere woorden, in fondsen waarin duurzaamheid expliciet deel uitmaakt van beleggingsdoelstellingen en -beleid. Bij AXA Bank bedroeg dat cijfer 92%.

### SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)

In het kader van duurzame beleggingen wil Crelan haar fondsenaanbod zodanig samenstellen dat het merendeel van de fondsen beantwoordt aan de artikels 8 en 9 van de SFDR-regelgeving.

De SFDR-regels sluiten aan op de ESG-regelgeving (Environmental, Social en Governance) die voortvloeide uit het actieplan voor duurzame financiering dat de Europese Commissie in 2018 publiceerde.

Ze hebben als doel om meer transparantie over het duurzaamheidsaspect te creëren en de beleggers op dat vlak een goede bescherming te bieden. Deze regels zijn van toepassing sinds 10 maart 2021 en leggen financiële instellingen, marktdeelnemers en adviseurs de verplichting op om vooropgestelde informatie over het duurzame aspect van hun beleggingen en beleid te publiceren op hun websites.

Volgens artikel 6 van de SFDR-regelgeving moet het zogenaamd UCITS-prospectus op productniveau toelichten hoe de financiële deelnemer duurzaamheidsrisico's integreert in de beleggingsbeslissingen en hoe hij de te verwachten impact van duurzaamheidsrisico's op de prestaties van het financiële product beoordeelt. Deze informatie moet in een precontractuele fase voor de belegger beschikbaar zijn. Ook als er volgens de financiële deelnemer geen duurzaamheidsrisico's van toepassing zijn, moet hij dat beknopt toelichten.

**De artikels 8 en 9 handelen specifiek over financiële producten die milieu- of sociale kenmerken bevorderen of die duurzaam beleggen als doel hebben.** Bij artikel 9 moet het effectief ook mogelijk zijn om de impact te kunnen meten. Voor de fondsen die onder deze artikels vallen, moeten de precontractuele documenten en periodieke verslagen de belegger nog in aanvullende info voorzien. Het is dan ook duidelijk dat deze producten de duurzame belegger de beste garantie geven. **Crelan wil zich in de toekomst vooral focussen op fondsen die milieu- of sociale kenmerken bevorderen of die duurzaam beleggen als doel hebben** en dus voornamelijk fondsen in het aanbod hebben die onder art. 8 en 9 van de SFDR regelgeving vallen.

Momenteel bestaat 80% van het fondsenaanbod van Crelan al uit fondsen die beantwoorden aan art. 8 of art. 9 van de SFDR-reglementering.

Meer info over de manier waarop de banken van Crelan Groep werken aan een duurzaam beleggingsaanbod vindt u in het afzonderlijk gepubliceerde duurzaamheidsverslag. Dit verslag kan u raadplegen op [www.crelan.be](http://www.crelan.be), [www.axabank.be](http://www.axabank.be) en [www.europabank.be](http://www.europabank.be).

## Een professioneel kantoren-netwerk ten dienste van de klant

Het **Crelan-kantorennetwerk** bestond op 31 december 2023 uit **426 kantoren** verspreid over België. Hiermee daalde dit aantal in 2023 met 27 kantoren. **AXA Bank** had eind 2023 **319 kantoren**, wat 14 minder was dan een jaar eerder.

Ongeveer 2/3de van onze kantoren is uitgerust met één of meer selfbankingautomaten, doorgaans met uitgebreide functionaliteiten.

Met uitzondering van het agentschap van de hoofdzetel in Brussel en van de zetel in Berchem, worden alle verkooppunten van Crelan en AXA Bank gerund door zelfstandige agenten die de lokale markt goed kennen en dicht bij de klant staan.

De nabijheid, de persoonlijke aanpak en de continuïteit die onze agenten bieden, zijn de troeven waarmee Crelan zich onderscheidt op de markt. Naast digitale kanalen en contacten met call centers blijven heel wat klanten het belangrijk vinden om te kunnen rekenen op persoonlijk advies van een lokale vertrouwenspersoon die hun situatie goed kent. Niettegenstaande de daling van het aantal agentschappen blijft zowel Crelan als AXA Bank dus veel belang hechten aan een goede lokale aanwezigheid.

## Competentiecentra voor advies aan ondernemers en aan Landbouwers

Via **adviesbankieren** wil Crelan zich onderscheiden. Daarom schenkt de bank veel aandacht aan de vorming van competente adviseurs die zo dicht mogelijk bij de klanten staan. Ook voor de **professionele klanten** - ondernemers in de land- en tuinbouw en voedingssector enerzijds en zelfstandigen, vrije beroepen en de lokale KMO's anderzijds - wil Crelan een referentie zijn op het vlak van adviesverlening.

Hiervoor werkt Crelan met **gespecialiseerde competentiecentra**. Dit zijn agenten die naast advies aan particuliere klanten ook heel wat knowhow hebben opgebouwd in het begeleiden van professionele klanten en dus het best geplaatst zijn om hen te adviseren.

De competentiecentra zijn herkenbaar in het straatbeeld via een extern aangebracht 'label'.

Ze werken ook samen met de agentschappen uit hun buurt die niet over deze kennis beschikken. In dat geval kunnen de professionele klanten voor hun basisdienstverlening bijvoorbeeld beroep blijven doen op hun vertrouwde agentschap, terwijl ze voor het gespecialiseerde advies terecht kunnen bij het competentiecentrum. Het agentschap zal dan in functie van de behoefte van de klant contact leggen met het nabij gelegen competentiecentrum.

Het businessmodel van zelfstandige agenten dichtbij de klant biedt ook in het professionele klantensegment nog heel wat ruimte tot groei.

Crelan Groep blijft dan ook via opleiding verder investeren in de kennis en vaardigheden van medewerkers met de bedoeling om het aantal competentiecentra nog verder uit te breiden.

Zo volgden in **2023** bijvoorbeeld **33 AXA bank-agenten** een **doorgedreven vorming financieel advies specifiek voor de landbouwsector** om hen deze expertise eigen te maken en op die manier de dienstverleningsmogelijkheden van de bank verder uit te breiden.

## Uitbreiding van het digitale aanbod

### Lancering van een nieuwe mobile app



Tijdens het jaar hebben de IT-teams heel actief gewerkt aan de creatie van de nieuwe mobiele applicatie die in november gelanceerd werd.

Naast het vernieuwde uiterlijk, met de nieuwe visuele identiteit van Crelan, is de architectuur volledig gewijzigd zodat deze in de toekomst ook makkelijker mee kan evolueren met de noden van de klanten.

De uitrol van de nieuwe applicatie vindt in verschillende golven plaats tot februari 2024.

Bij het ontwerp ging veel aandacht naar een verhoogd gebruiksgemak en snelheid. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om transacties of handelingen te bevestigen via vingerafdruk of gezichtsherkenning.

De mobiele applicatie laat ook toe om de voorkeuren voor rekeningafschriften te beheren en de afschriften zelf te consulteren en te downloaden.

De limieten van de mobiele applicatie kunnen direct vanuit de app worden beheerd, alsook deze voor de debetkaarten.

Bestaande klanten kunnen via de app voortaan ook nieuwe rekeningen openen en een nieuwe debetkaart aanvragen.

### Rebranding van myCrelan en myCrelan Pro

Eind 2023, op het moment van de lancering van de nieuwe merkidentiteit, werd deze nieuwe visuele identiteit ook toegepast in de applicatie voor thuisbankieren myCrelan en myCrelan Pro. Een volledige make-over wordt voortgezet in 2024.

## Medewerking aan digitale educatie

Medewerkers van Crelan zetten zich in 2023 ook in voor enkele initiatieven voor digitale educatie.

Zo waren de Crelan-experten midden november aanwezig tijdens de digitale week in Vlaanderen. Deze infosessies richten zich op senioren en zijn een initiatief van het seniorenknooppunt VIEF vzw in samenwerking met Febelfin. Per Vlaamse provincie werd een sessie georganiseerd waarbij Crelan-experten antwoordden op vragen van de aanwezigen.

Een soortgelijke initiatie voor senioren vond plaats in Wallonië onder de naam 'J'adopte la banque numérique'. De organisatie was in handen van Febelfin, de EPN's (Espaces Publics Numériques - digitale openbare ruimten), het Agence du Numérique en de SPW (Service Public de Wallonie). Ook hier verleenden Crelan-experten hun medewerking en stonden ze de aanwezige personen te woord.

## Initiatieven naar het personeel

Op 31 december 2023 maken 1.713 personeelsleden deel uit van Crelan Groep waarvan er 705 voor Crelan werken, 379 voor Europabank en 629 voor AXA Bank.

Naast dit loontrekkend personeel in de verschillende entiteiten van de Groep, zijn er in het agentennetwerk van Crelan nv ook 1.449 medewerkers en in dat van AXA Bank Belgium 1.294 medewerkers aan de slag met een statuut van gedelegeerd agent of als loontrekkende medewerker van een gedelegeerd agent. Hierdoor bedraagt het totaal aantal medewerkers voor Crelan Groep 4.456.

Meer informatie over de samenstelling en de diversiteit van het personeelsbestand van Crelan is opgenomen in het duurzaamheidsverslag van de bank.

## Rekrutering en interne mobiliteit

In 2023 werden enorme inspanningen geleverd op het vlak van rekrutering. Sinds de overname van AXA Bank door Crelan, worden alle vacatures voor beide banken samen opengesteld en ook intern gepromoot.

In totaal zijn er in 2023 maar liefst 201 vacatures ingevuld, waarvan 36 vacatures voor AXA Bank.

Meer dan 35% van deze vacatures werd in eerste

instantie ingevuld via interne mobiliteit: medewerkers binnen de bank die kiezen voor een nieuwe uitdaging en zo nieuwe competenties ontwikkelen, variatie in hun loopbaan creëren en uiteindelijk zelf actief bijdragen aan hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast trok de bank ook 128 nieuwe medewerkers aan die startten in de diverse domeinen van de bank. In samenwerking met de managers worden via infosessies, mentoring, opleidingsplannen en onthaalmomenten heel wat inspanningen geleverd om ervoor te zorgen dat deze nieuwe collega's zich snel thuis voelen.

Tevens werden er zes young graduates aangeworven, die de volgende jaren via een intensief en afwisselend opleidingstraject de mogelijkheden worden geboden hun skills te ontwikkelen en zich vertrouwd te maken met onze bedrijfswaarden en cultuur.

## Diversiteit en inclusie

Crelan Groep streeft er in haar personeels- en rekruteringsbeleid naar om een weerspiegeling te zijn van de maatschappij en voert daarom diversiteit hoog in het vaandel. Bij Crelan is 53% van de werknemers mannelijk en 47% vrouwelijk, bij AXA Bank is deze verhouding omgekeerd: 45% mannelijk en 55% vrouwelijk.

Bij Crelan behoort 13% van de werknemers tot de leeftijdscategorie 20-35 jaar, 50% situeert zich tussen 35-55 jaar en 37% zijn 55+'ers. Bij AXA Bank bedragen deze percentages respectievelijk 11%, 47% en 42%.

Qua opleidingsniveau heeft bij Crelan 22% van de werknemers een diploma secundair onderwijs, is 38% hoger niet-universitair en 40% universitair. Bij AXA Bank is dit respectievelijk 20%, 43% en 37%.

Bij Crelan en AXA Bank zijn 10 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd.

Op 19 december 2023 keurde de raad van bestuur de nieuwe diversiteits- en inclusiepolicy goed.

Als diverse en inclusieve werkgever bevat deze een reeks van heel concrete engagementen zoals:

- op basis van verdienste en vaardigheden te selecteren, te werven en promoten, zonder onderscheid te maken op basis van geslacht, ras, kleur, etnische of sociale afkomst,...;
- om haar managers bewust te maken dat iedereen gelijke kansen moet hebben op promotie en ontwikkeling binnen het bedrijf en hierover transparant te zijn;
- om prestaties en vaardigheden te beoordelen via transparante prestatiebeoordelingsprocessen;

- om eventuele loonkloven tussen mannen en vrouwen te elimineren;
- om geen ruimte te laten voor gedrag dat verdeeldheid of onduidelijkheid zaait, noch voor elke vorm van intimidatie of pesterijen;
- om een respectvolle werkomgeving te creëren waarin iedereen met waardigheid en respect wordt behandeld, en waarin verschillen worden gevierd en gewaardeerd;
- om een nultolerantiebeleid te voeren ten aanzien van elke vorm van discriminatie;
- om trainingen en informatie aan te bieden over het belang van diversiteit en inclusie binnen onze bank.

Bovendien zijn in deze policy ook genderquota opgenomen voor volgende groepen :

- de Crelan Circle (dit management-orgaan vertegenwoordigt de leden van het directiecomité en hun directeurs): minimum 33% vrouwen in 2027
- de raad van bestuur : minimum 33 % vrouwen in 2027 (40% vrouwen bij de niet-uitvoerende bestuurders)

## Top Employer: achtste maal op een rij



Ook in 2023 heeft Crelan opnieuw een overtuigende erkenning als Top Employer België gekregen.

Het internationale Top Employers Institute kende dit label toe aan Crelan nadat de bank zeer grondig gescreend werd op haar personeelsstrategie in de breedste zin van het woord.

Zo neemt men tijdens dit onderzoek onder andere de manier waarop Crelan nieuwe medewerkers onthaalt en integreert grondig onder de loep, maar ook loopbaanbegeleiding, leren en ontwikkelen, prestaties, loon- en secundaire voorwaarden, welzijn en gezondheid, digitale en fysieke werkplek, bedrijfsrestaurant, mobiliteitsbeleid, ... zijn elementen

die bij het onderzoek aan bod komen.

Daarnaast wordt ook de manier waarop Crelan bedrijfswaarden, duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en verandering uitdraagt naar haar medewerkers mee in rekening genomen. Vooral in deze laatste thema's boekte Crelan als werkgever een mooie vooruitgang in 2023 dankzij heel wat initiatieven.

Elk jaar wordt de lat om dit label te ontvangen en te behouden een stukje hoger gelegd. Centraal hierbij staat de mate waarin Crelan zich continu verder ontwikkelt als werkgever en ze de nieuwste tendensen en inzichten op het vlak van werken in haar beleid volgt.

Opnieuw deze erkenning krijgen, na zo'n uitgebreid onderzoek, is dus iets waar Crelan elk jaar even trots op is.

Maar we vinden ook de mening en de ervaringen van onze medewerkers zelf zeer belangrijk. Daarom organiseren we trimestrieel een Pulse survey. Hiermee houden we de vinger aan de pols bij het voltallige personeel: hoe het met hen gaat, hoe ze hun dagelijkse werkcontext ervaren en wat ze nodig hebben om het beste van zichzelf te blijven geven. Het continu meten van de "medewerkerservaring" is voor onze bank, voor human resources en onze managers een prachtige kans om zaken snel op te nemen en de tevredenheid, betrokkenheid en bevoegenheid van onze medewerkers te verhogen.

## Bouwen aan één HR-beleid

De harmonisatie en integratie van de twee banken stond in 2023 en staat ook nog in 2024 centraal.

Een belangrijke mijlpaal hierin was de migratie van de HR-data naar één HR-systeem in oktober 2023,

Daarnaast startten we ook met intensieve voorbereidingen om één geharmoniseerd jobframework, personeels- en verloningsstatuut tot stand te brengen in een constructieve dialoog met onze sociale partners.

## Samen groeien, leren en ontwikkelen



Groeien als bank, als team én als individu maar ook als leider en coach, dat is de kernzin die alle leerinitiatieven van 2023 samenvat.

### Change & Culture

Om de medewerkers zich goed te laten voelen, ook in een periode van grote veranderingen, schonk de bank ook in 2023 heel wat aandacht aan het project 'Change & Culture'.

De webinar 'verbindende communicatie' die een brug wil leggen tussen verschillen en een inspirerend groepsdebat rond verandering' op basis van de bestseller 'Who Moved My Cheese?' kende dan ook een groot succes bij de medewerkers.

Samen met enkele directies organiseerde het team Learning & Development in dat kader ook het 'United as One Traject' met als doel om een sterk en verenigd team te bouwen met een heldere strategie en doelstellingen. Leidinggevenden en medewerkers bepalen in functie van de strategie van de bank samen hun gezamenlijke doelstellingen en wat nodig is om deze te realiseren.

Het thema 'diversiteit & inclusie' kreeg het voorbije jaar speciale aandacht via verscheidene sensibiliseringsacties met als voornaamste leermomenten een boeiende keynote sessie en het kaleidoscoop spel voor inclusief leiderschap'.

### Learning Together

Het project "Learning Together" ondersteunt de medewerkers in het aanleren van nieuwe bankapplicaties en processen als voorbereiding op de migratie in 2024. Samen met de 'Learning Spocs' uit de business werden opleidingsplannen uitgewerkt om dit leerproces optimaal te ondersteunen en met succes te realiseren.

### Leadership

De managers spelen een belangrijke rol in het verhaal van groei, betrokkenheid en engagement. Investeren in sterk leiderschap staat bij Crelan dan ook hoog op de agenda.

Het jaar 2023 startte in dat kader met een opfrissing van de teamafspraken, een gevarieerd trainingsaanbod voor het senior management en een workshop 'Let's build a team together' voor alle people managers. Het voorjaar stond helemaal in het teken van verbinding en het creëren en in stand houden van een stevig vertrouwen en psychologische veiligheid in de teams. In het najaar lag de focus op teameffectiviteit en het uitbouwen van een optimale samenwerking. De people managers werden hierin ondersteund via diverse workshops, inspiratiesessies en zelfreflectie aan de hand van Insights Discovery.

In 2023 lanceerde Crelan tevens de eerste editie van 'Start to lead', een programma dat jaarlijks zal worden aangeboden aan de nieuwe leidinggevenden ter ondersteuning van hun people management skills.

### Future skills

Employability kreeg eveneens heel wat aandacht. Naast de diverse banktechnische trainingen, soft- skill-trainingen en taalopleidingen, stond oktober 2023 helemaal in het teken van digitale vaardigheden. Zo'n 180 enthousiaste collega's namen deel aan verschillende trainingen verspreid over driedomeinen: Digital Office Skills, Digital Masterclasses en Digital Detox.

Maandelijks communicaties rond het aanbod van GoodHabitZ (online tool met soft-skill- trainingen) en Elan+ (sectoraanbod) brengen het belang van continu leren onder de aandacht en stimuleren de medewerkers om hun groei en het ontwikkelen van vaardigheden in eigen handen te nemen.

### Risk & security

Met diverse compliance opleidingen en de lancering van een nieuw leerplatform 'Phishing Tool' creëert Crelan op continue basis de nodige aandacht bij haar medewerkers en houdt ze hen up-to-date op het vlak van risico's en veiligheid.

### Welzijn

Sinds 2022 kunnen medewerkers van Crelan via het online platform Mindlab werken aan het vergroten van hun mentale veerkracht. Dit initiatief werd verdergezet in 2023 en blijft ook in 2024 verder lopen.



Bovendien zal de bank begin 2024 een Employee Assistance Program, genaamd Care4U opstarten. Hierbij kunnen personeelsleden en (inwonende) gezinsleden, **7 dagen per week en 24 uur per dag**, beroep doen op professionele ondersteuning door **klinische psychologen en gespecialiseerde adviseurs**. Het bestaat uit vier luiken: een emotioneel luik (problemen op het werk of persoonlijke problemen), een praktisch luik, een coachingsluik en een luik specifiek voor managers.

## Duurzaam mobiliteitsbeleid

Crelan wenst haar groene ambities en haar duurzame aanpak door te trekken naar het wagenbeleid. Er wordt ingezet op een groen en duurzaam wagenpark alsook wordt er actief werk gemaakt van een vermindering van de CO<sup>2</sup>-uitstoot.

Daarom stelt Crelan vanaf oktober 2023 enkel nog elektrische wagens ter beschikking binnen het wagenaanbod.

Om deze transitie naar een groene vloot te versoepelen, onderneemt Crelan een aantal acties om medewerkers tegemoet te komen in de overstap naar elektrificatie. Zo zal onder meer de installatie van een thuislaadstation worden meegefinancierd, worden de referentiebudgetten voor de keuze van een bedrijfswagen in lijn gebracht met een ruim aanbod aan elektrische wagens en is er zelfs een Green Fleet Bonus voorzien om deze elektrificatie te ondersteunen.

## IT-ontwikkelingen en projecten in ontwikkeling

### Vorbereiding van het fusieproject, integratie en migratie

Vanzelfsprekend stond 2023 in sterke mate in het teken van de geplande integratie en migratie van AXA Bank en Crelan, die voorzien is in juni 2024. Dit grootschalige project werd minutieus verder voorbereid door onder andere:

het opnemen van de data van de AXA Bank medewerkers in de HR-applicaties van Crelan;

- het upgraden van het overgrote deel van de Crelan-toepassingen die het onthaal van klanten

en agenten van AXA Bank zullen vergemakkelijken, met name: de nieuwe toepassing voor mobiel bankieren, de nieuwe portal voor toegang tot de banktoepassingen in de bankagentschappen, de nieuwe toepassing voor het verlenen van consumentenkrediet in het bankagentschap, enzovoort;

- de ontwikkeling van oplossingen voor gegevensmigratie die vervolgens getest werden in de simulatieoefeningen vanaf de tweede jaarhelft. Via talrijke tests konden tevens de migratieregels gevalideerd worden.
- het uitbouwen van de maturiteit over de methodologie voor het ontwikkelen, testen en beheren van projecten.

### Een veilige en stabiele bankomgeving

Crelan schenkt niet alleen continue aandacht aan de kwalitatieve uitbouw van haar IT-omgeving, maar heeft ook permanente aandacht voor de veiligheid ervan.

In 2023 lanceerde de bank een **IT-kwaliteitsprogramma** om de stabiliteit en de performance van de IT-dienstverlening voor de medewerkers en de klanten te optimaliseren. De focus hierbij lag op meer geboden stabiliteit van de systemen en applicaties, op de verdere reductie van het aantal kritische incidenten en op een snellere oplossing als deze laatste zich voordoen. In het kader van een brede, continue en constructieve aanpak werden verschillende acties ondernomen op het vlak van processen, personeel en infrastructuur. Een greep uit de initiatieven:

- op procesniveau werden de incident- en change processen meer gedetailleerd in kaart gebracht en sterker uitgebouwd. Tegelijkertijd werd ook het bestuur en de communicatie met onze belangrijkste leveranciers hiervoor versterkt.
- op het niveau van ondersteuning werd de service desk/user care beter uitgebouwd met onder andere een nieuw telefoonsysteem. Dit met het doel om wachttijden te verkleinen en sneller incidenten te capteren, te behandelen en te sluiten. Ook de transversale samenwerking werd nauwkeuriger bepaald zodat problemen sneller opgelost kunnen worden en de communicatie erover efficiënter kan verlopen. Bij nieuwe releases worden voortaan ook extra testfasen voor en door bankagenten ingepland.
- op niveau van de infrastructuur werden cruciale en kwetsbare IT-componenten vernieuwd, de Citrix-omgeving gestabiliseerd en een continue monitoring opgestart.

- de aanpassing en uitrol van nieuwe Firewalls en het wegwerken van 'Technical debt' (ILR/ALR: Infrastructure and application lifecycle refreshment) en de invoering van een IT Security roadmap.

Naast deze prioritaire activiteiten verleende het IT-departement haar medewerking aan volgende projecten:

- de uitrol van de nieuwe MiFID-wetgeving in de systemen en de versterking van de transactie screening SEPA-cross border.
- implementatie van de nieuwe Crelan brand identiteit

## De werkplek van de toekomst vormgeven

In het kader van de strategie over de nieuwe manier van werken (project new way of working) zorgden de IT-collega's eveneens voor de uitrol van de nieuwe werkplek zowel in de hoofdzetels als in de agentschappen.

De introductie van de nieuwe Citrix werd afgerond en brengt aanzienlijke antwoordtijd verbeteringen voor gebruikers en laat ook toe om de omgeving verder te beveiligen.

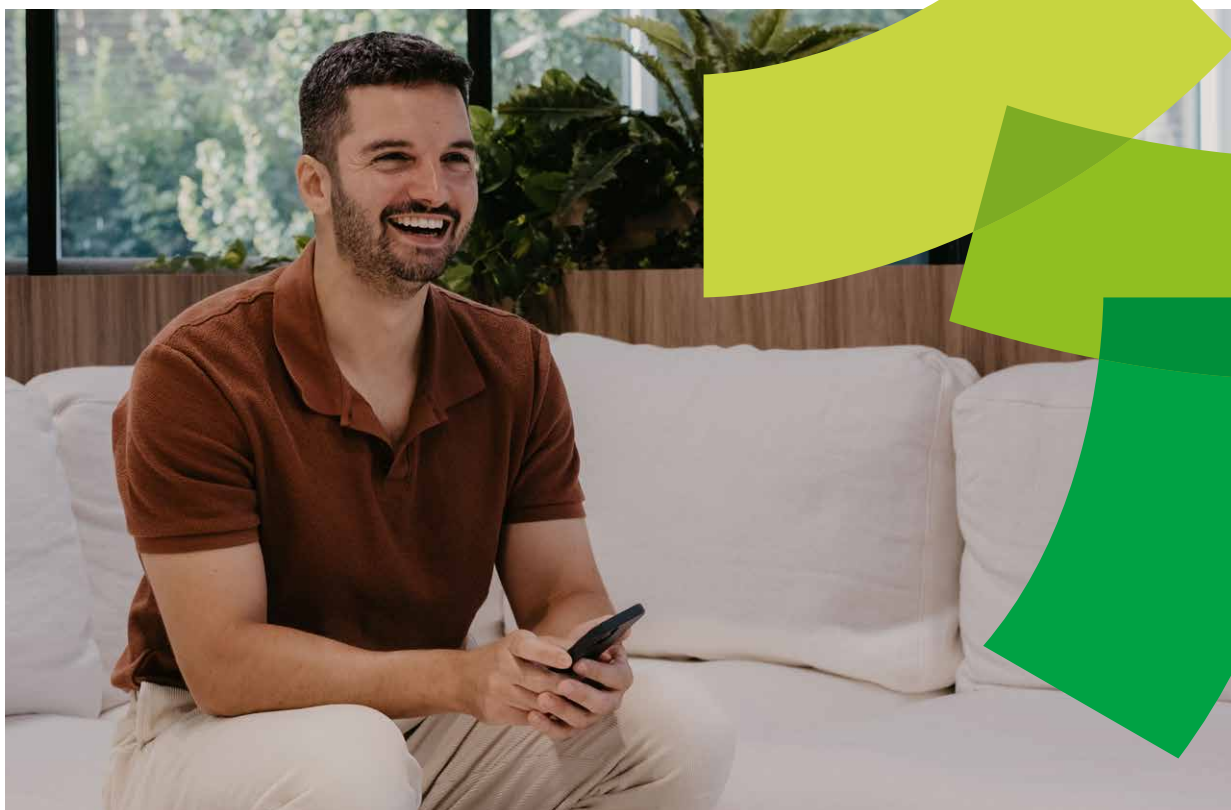
Daarnaast werd Microsoft Teams op vlak van collaboratie geïmplementeerd om zowel met interne als externe collega's eenvoudig samen te werken in teams verband.

Een nieuw intranet voor HQ en het agentennet werden ontworpen en geïmplementeerd.

## Het beheer van de portefeuille

Het investeringsbeleid voor de obligatieportefeuille van Crelan Groep is **gestoeld op veiligheid en zekerheid**. Het werd in 2023 volledig herzien en geharmoniseerd voor alle entiteiten van de groep.

Het opgelegde en goedgekeurde kader van strikte limieten zorgt voor een gediversifieerd en voorzichtig beheer. De portefeuille is een onderdeel van de **buffer aan hoog-liquide activa** om toekomstige periodes van liquiditeitsstress te kunnen overbruggen. Obligaties zijn immers makkelijk mobiliseerbaar door ze te gebruiken als onderpand bij interbancaire ontleningen.



# Crelan Groep, een veilige bankengroep

**Binnen de groep zijn verschillende afdelingen verantwoordelijk voor het beheer van de risico's. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste activiteiten die ervoor zorgen dat Crelan Groep een veilige bankengroep is en blijft.**

## Algemeen Risk Management

Risk Management legt zich toe op diverse specialisaties:

- het identificeren, meten, opvolgen en sturen van krediet-, financiële, operationele en IT Security-risico's;
- het verlenen van advies in alle grote kredietdossiers;
- het ontwikkelen en valideren van interne modellen die gebruikt worden in het kader van IRB (Internal Rating Based aanpak), IFRS 9, renterisicobeheer, ...;
- het opmaken, coördineren en valideren van de reglementaire rapporten zoals ICAR (Internal control annual report), ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process), ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), het Recovery Plan, het derdepijlerverslag, ...

De bank richtte verschillende interne risicocomités op om het beheer van de risico's zo adequaat mogelijk te organiseren. Deze risicocomités bewaken de krediet-, de financiële, de operationele (inclusief de permanente controles), de informaticarisico's en ook de risico's die verband houden met de entiteiten.

De bank heeft ook een Risk Appetite Framework geïmplementeerd dat rekening houdt met een aantal belangrijke indicatoren voor de solvabiliteit, liquiditeit, rendabiliteit en andere parameters van de kredietportefeuille. De naleving van de limieten wordt minimaal driemaandelijks gecontroleerd.

Begin 2022 ruilden we de Covid-19-crisis in voor de energiecrisis. De bank startte dan ook verschillende analyses om de mogelijke impact van eventuele

kredietverliezen op de financiële situatie te kunnen inschatten zoals:

- de identificatie van potentiële risicodossiers binnen het professionele- en landbouwsegment;
- de analyse over de terugbetalingscapaciteit van het retail-cliënteel
- de inschatting van de impact aan de hand van de ECB-stresstest

Eind 2023 beschikt de bank nog steeds over een gezonde kredietportefeuille en merken we dat de impact van de energiecrisis beperkt is gebleven. Toch verkiezen we een voorzichtige politiek en heeft de bank eind 2023 voldoende provisies geboekt om mogelijke risico's af te dekken.

In 2023 bleef de bank veel aandacht besteden aan de geplande integratie van Crelan met AXA Bank. Deze zal een impact hebben op de organisatie van risk management zelf. Hierbij streven we naar het integreren van de activiteiten op basis van een 'best of both worlds' benadering. Daarnaast zal risk management het integratie- en migratietraject zelf van korbij opvolgen zodat de aan dit project gelinkte risico's goed beheerd worden.

## Kredietrisico

Crelan beheerst het kredietrisico op basis van zowel het kredietbeleid als via een scheiding van functies bij de kredietactiviteit. Zo volgen verschillende comités de risico-appetijt op.

De bevoegdheid om kredieten toe te kennen is verdeeld tussen het directiecomité, het kredietverbintenissencomité en individuele kredietbeheerders (steeds met een vierogen principe) volgens bepaalde niveaus van kredietomloop en rating van de klanten.

Het krediettoezichtcomité is bevoegd voor het beheer van de kredietomloop, onder meer voor de kredieten op de 'kredietbewakingslijst' terwijl het kredietprovisioneringscomité de bevoegdheid heeft 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 worden jaarlijks geactualiseerd in het kader van de evaluatie van het globale kredietrisico van de bank en worden goedgekeurd door het risico- en nalevingscomité en de raad van bestuur.

Het kredietrisico wordt beheerd aan de hand van ratingmodellen die een score toekennen aan elke kredietklant. Deze rating van de klant is doorslaggevend voor de beslissingen inzake krediettoekenning en -beheer. De performantie van deze modellen wordt regelmatig opgevolgd en de resultaten worden gevalideerd en goedgekeurd door het Lending Risk Comité (LRC).

Voor elk dossier dat binnen de bevoegdheid van het kredietcomité en/of het directiecomité valt, is een onafhankelijk advies van risicomanagement noodzakelijk.

Zoals elk jaar werd de kredietpolitiek in 2023 geüpdatet en na advies van het risico- en nalevingscomité gevalideerd door de raad van bestuur.

## Renterisico, liquiditeitsrisico en marktrisico

De opvolging van de financiële risico's verloopt voor alle bancaire entiteiten van de Crelan Groep via een gecentraliseerde systematiek. Op deze manier wordt via de financiële risico-opvolging de groepsstructuur verder versterkt en worden alle entiteiten operationeel geïntegreerd in het financieel beleid en de risico-opvolging van de Crelan Groep.

BSM (Balance Sheet Management) is verantwoordelijk voor de opvolging van het rente-, optie- en liquiditeitsrisico binnen de bank. Deze afdeling ontwikkelt de modellen voor de identificatie, analyse, bewaking en rapportering van deze risico's. Risk management valideert op haar beurt deze modellen.

Het renterisico wordt ingedekt met financiële instrumenten zoals interest rate swaps, caps en swaptions.

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

De verantwoordelijkheid voor het beheer en rapportering van de financiële risico's, alsook de controle van de geldende limieten liggen in eerste instantie bij de diverse businesslijnen zelf. Risk management is verantwoordelijk voor de tweedelijnscontrole van deze financiële limieten door een onafhankelijke validatie van de door BSM gerapporteerde gegevens. Op die manier wil Crelan fouten uitsluiten in rapporten voor de regelgevende

instanties, het Balance Sheet Risk comité, het directiecomité en de raad van bestuur.

In 2023 voerde de ECB een inspectie uit op het beheer van het renterisico door Crelan Groep. Naar aanleiding van deze inspectie formuleerde de ECB een aantal aanbevelingen, waarvoor de bank een actieplan heeft opgesteld.

## Operationele risico's

De activiteiten van operationeel risicomanagement richten zich op het beheersen van de operationele risico's en hun mogelijke verliezen. Deze risico's houden zowel verband met de interne werking als deze van externe partijen. Oorzaken kunnen onder meer zijn: inadequate of falende processen, menselijke fouten en systeemverstoringen.

Daarvoor verzamelt en analyseert het team de gegevens van operationele incidenten, monitort het de risico-indicatoren en voert het risicobeoordelingen uit. Het ziet er bovendien op toe dat voor de verschillende processen van de bank een sterk intern controlekader aanwezig is en dat deze controlekaders frequent onafhankelijke testen ondergaan zodat hun doeltreffendheid en correcte werking gegarandeerd is.

Dit interne controlekader vertrekt vanuit de krijtlijnen die Operational Risk Management opstelde en heeft als doel om:

- via flowcharts de processen te beschrijven;
- de inherente risico's en de bestaande controles te identificeren;
- de residuele risico's te onderkennen;
- geschikte herstelmaatregelen voor de geïdentificeerde risico's uit te werken.

In 2023 schonk Operational Risk Management extra aandacht aan het beheer en het toezicht op het gebruik van End User Computing en Vendor Risk Management binnen de bank.

## IT-security risico's

De financiële sector blijft een doelwit voor cybercriminelen. De bank heeft de plicht om dreigingen constant te blijven monitoren en te anticiperen op mogelijk misbruik.

Het team IT Security Management focuste in 2023 op het versterken van de basishygiëne voor cyberbeveiliging en op het behouden van de banks veiligheidsmaturiteit na de integratie van Crelan en AXA Bank.

De security-werking is opgesplitst in twee niveaus, een zogenaamde eerste lijn die zich concentreert op de operationele opvolging en een tweede lijn die zich bezighoudt met het omschrijven van de risico's, het uitwerken van het beleid en het uitvoeren van de controles. Deze controles werden versterkt door de opzet van een security controle-en compliance raamwerk.

Via continue veiligheidstrainingen voor de medewerkers van de zetels en het agentennet zetten Crelan en AXA Bank blijvend in op het op peil houden van het interne bewustzijn rond (cyber)veiligheid. Tijdens de Europese security-maand organiseerde het team IT Security Management een 'veiligheidsdag' met onder meer externe sprekers en demo's om zo de veiligheidscultuur zeer tastbaar te maken. Ook in 2024 zullen deze initiatieven verdergezet worden.

Als onderdeel van een continu verbeteringsprogramma met focus op verhoogde maatregelen en monitoring werd de infrastructuur van de bank via verschillende projecten verder beveiligd. Dit programma richt zich trouwens ook op de elektronische dienstverlening aan klanten en op de bewustwording bij klanten over het veilig bankieren.

De afspraken met leveranciers over de veiligheid van onder meer de bescherming van private gegevens en uitbestede activiteiten werden verder versterkt en strikt gemonitord.

Deze elementen zijn uiteraard onderworpen aan herhaaldelijke controles van de eerste, tweede en derde verdedigingslijnen.

In kader van het continuïteitsbeleid werden verschillende controles en testen uitgevoerd. Waar nodig werden zaken bijgestuurd en verbeterd. In 2024 zullen deze activiteiten worden doorgetrokken, onder meer in het licht van de Europese verordening DORA.

Tot slot investeerde Crelan verder in de voorbereiding van de toekomstige infrastructuur en organisatie van de bank met het oog op de integratie van AXA Bank. Deze projecten nemen vanzelfsprekend van bij de start, onder toezienend oog van de tweede lijn, een toekomstgerichte beveiliging mee.

## Recovery plan

Crelan stelde een Recovery plan op volgens de aanbevelingen van de toezichthouder.

Op basis van de EBA-richtlijnen stelde de bank meerdere risico-indicatoren op in de domeinen solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit. Voor elke indicator zijn waarschuwingdrempels en een

kritische hersteldrempel gedefinieerd zodat in geval van overschrijding herstelopties in uitvoering kunnen worden gesteld.

De bank ontwikkelde hiervoor vijf scenario's: solvabiliteitscrisis, liquiditeitscrisis, een gemengd scenario, een specifieke IT-securitycrisis en een scenario met een impact op de hefboomratio.

Voor deze scenario's definieerde Crelan een lijst van mogelijke herstelopties die snel en desgevallend gelijktijdig in werking kunnen worden gesteld.

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

## ICAAP / ILAAP

Het doel van deze rapporten is na te gaan of de bank over voldoende eigen vermogen en liquiditeit beschikt, wat het geval is.

Het eigen vermogen van de bank maakt het immers mogelijk om alle risico's te dragen die voortvloeien uit haar activiteiten en haar liquiditeitspositie ligt ver boven de wettelijke minima waardoor het hoofd kan geboden worden aan stressscenario's.

Crelan Groep benadert de adequaatheid van de kapitaal- en liquiditeitspositie, vanuit zowel een regelgevende als een economische (interne) invalshoek. Bovendien definieert de bank duidelijk haar kapitaals- en liquiditeitsstrategie en de minimale vereisten waaraan ze moet voldoen in zowel normale als gestresste marktomstandigheden.

Crelan Groep kan concluderen dat het zowel een sterke liquiditeits- als kapitaalspositie heeft.

## Data quality

De bank heeft een grootschalig project opgestart om de kwaliteit van de gegevens die worden gebruikt in haar operationele processen en in de interne, externe en regelgevende rapportering aanzienlijk te verbeteren.

Dit project neemt enerzijds het bestuur en de effectieve uitwerking onder handen, anderzijds focust het op de gegevens van de kredietportefeuille om de dataprocessen verder te versterken.

## Compliance

### Voorkomen van witwassen van gelden

In 2023 werd verder ingezet op de harmonisatie en versterking van het controlekader voor de strijd tegen witwassen, de financiering van terrorisme en het screenen op potentiële inbreuken op sancties en embargo's. Naast projecten op korte termijn zette Compliance ook een project op om dit controlekader via extra technologische evoluties future-proof te maken.

### Opleiding en sensibilisering

Net zoals de vorige jaren nam Compliance opnieuw verschillende opleidings- en sensibiliseringsinitiatieven over het thema. Specifieke aandacht ging onder meer uit naar beleggersbescherming, het beheer van beleggingsproducten, belangenconflicten, de strijd tegen witwassen en financiering van terrorisme, sancties en embargo's en het fiscaal voorkomingsbeleid. Zowel de medewerkers van de zetels als deze van het kantorennet kregen de opdracht om deze opleidingen tijdig in hun agenda in te plannen en af te werken.

Daarnaast ontvingen de leden van de Raad van bestuur een opleiding over de strijd tegen witwassen, financiering van terrorisme en over het wetgevend kader voor MiFID.

De maandelijkse compliancienieuwsbrief voor de medewerkers en het agentennet ging in op verschillende thema's en veranderingen in het compliancielandschap.

### Beleggersbescherming

De maatregelen voor beleggersbescherming en het daarbijhorende controlekader werden verder aangescherpt. Zo startte Crelan in 2023 met het organiseren van mystery shoppings om te verifiëren of beleggingsproducten correct en met respect voor de geldende regels verkocht werden.

Andere in 2023 genomen stappen zijn:

- de verdere versterking van het goedkeurings- en herzieningskader voor (nieuwe) beleggingsproducten met de bank als distributeur en fabrikant;
- de verdere implementatie van het beleidskader belangenconflicten;

- De verdere aandacht voor de duurzaamheidsvoorkeuren van de belegger.

## Interne audit

Het auditcharter beschrijft de algemene missie en de waarden van Interne Audit. De rollen en verantwoordelijkheden opgenomen in het auditcharter en het auditcomitécharter zijn afgestemd op de wet op het statuut en het toezicht op kredietinstellingen en beursvennootschappen en worden goedgekeurd door de raad van bestuur.

Interne Audit verschaft op een onafhankelijke manier redelijke zekerheid - aan zowel de raad van bestuur, via het auditcomité, als aan het directiecomité - over de kwaliteit en doeltreffendheid van de interne controles, over het risicobeheer en over de systemen en processen van deugdelijk bestuur van de bank. Daarbij verleent Interne Audit adviezen ter verbetering en creëert ze op die manier toegevoegde waarde. De verantwoordelijke van Interne Audit rapporteert aan de voorzitter van het auditcomité.

De scope van Interne Audit omvat alle activiteiten van de Crelan Groep.

De opdrachten die Interne Audit in 2023 uitvoerde, hadden betrekking op verschillende domeinen: onder meer op de IRB-kredietmodellen, compliance, kredieten, IT, ... Ook de integratie van AXA Bank vormde een belangrijk aandachtspunt met de nodige auditopdrachten.

Interne Audit voert ook de opvolging uit van de correctieve acties. De status van de auditaanbevelingen wordt periodiek opgevolgd en gerapporteerd, zowel aan het directiecomité als via het auditcomité aan de raad van bestuur.

## Inspectie van het net

Het departement Inspectie - dat opgedeeld is in de domeinen Agencies en HQ - controleert de goede werking van de zelfstandige agentschappen door informatie op verschillende niveaus te verzamelen. Met deze informatie gaat het na of het beheer van het agentschap volgens de vereisten van de bank gebeurt.

Hiervoor voert een team van inspecteurs van het domein Agencies onaangekondigde controles uit in de agentschappen waarbij onder andere volgende elementen aan bod komen: de correctheid

van de aanwezige kasgelden, de volledigheid van de kantooradministratie, de verwerking van boekhoudkundige documenten, het respecteren van compliance- en andere regelgevingen, de verwerking van kredietdossiers, controles op het respecteren van de wettelijke bepalingen, toezien op het respecteren van de veiligheidsvoorschriften bepaald door de bank.

Verder bezoeken de inspecteurs de agentschappen ook in het kader van unieke kascontroles, kluizencontroles en specifieke ad hoc onderzoeken of zogenaamde thema-inspecties.

In het kader van het strategische project 'kantoor van de toekomst' werken de inspecteurs nauw samen met het Network Transformation Team (Handover) om de stopzetting en/of overname van een verkooppunt voor te bereiden en ter plaatse uit te voeren.

In 2022 startte Inspectie met het opstellen van een geharmoniseerd inspectiemodel voor Crelan en AXA Bank. Dit model is gebaseerd op drie controlepijlers: de administratief correcte werking in het agentschap, de financiële gezondheid en het respecteren van essentiële afspraken tussen de bank en haar gemandateerde agenten. Dit geharmoniseerd inspectiemodel werd in 2023 afgerond en gevalideerd.

In samenspraak met het team Network Management (Commissies) werkte Inspectie een uniek kader uit, waarbij de administratieve vaststellingen en het niet respecteren van de gedragscodes in het algemeen een impact kan hebben op de beheerscommissie van de agent. Vaststellingen door de dienst Inspectie en speciale onderzoeken met atypische vaststellingen als uitkomst zullen een interne score creëren, die volgens gevalideerde barema's een financiële impact zal hebben voor onze agent. Deze resultaten worden losgekoppeld van het Crelan Charter en de financiële gezondheid van de agent.

Bovendien voorziet dit model ook in periodieke basiscontroles (BCT) vanop de hoofdzetel (HQ), controles van het kasmanagement, saldobestemmingen, controles na hold-ups, nacontroles en SOL's (preventie).

Controles op de financiële gezondheid van de agenten behoren eveneens tot dit model. Deze laatste omvatten heel specifieke materies zoals voorafgaande screening van en advies over kandidaat-agenten en kandidaat-agentschapsmedewerkers. De behandeling van klachten waarbij een agent of een agentschapsmedewerker betrokken is, worden in samenspraak met het team Investigations ook onder de loep genomen.

Inspectie is en blijft verantwoordelijk voor de coördinatie, uitwerking en actualisatie van het Crelan

charter waarin de belangrijkste afspraken tussen de bank en de zelfstandige agentschappen opgenomen zijn. Dit charter maakt momenteel deel uit van een totale herziening, waarbij de focus vooral ligt op het sensibiliseren van onze agenten. Afspraken met alle domeinen van de bank worden opgelijst, om tot een correcte samenwerking te komen tussen de agent en de bank (met elk domein), zodat enerzijds de wettelijke en reglementaire bepalingen gerespecteerd worden en anderzijds de klanten correct en efficiënt bediend worden. De bedoeling is om een totaal kwaliteitsbeeld van onze agent te bekomen en elk domein zijn verantwoordelijkheid te laten nemen om eerstelijnscontroles uit te werken.

Het zogenaamde kwaliteitsmodel van Inspectie stuurt de frequentie van controles en de aard van onderzoeken en inspecties aan. De resultaten van de onderzoeken leveren een risicoscore op volgens vier categorieën van low tot high risk. Deze risicoscore wordt aan elk agentschap toegekend op basis van elementen die overeenstemmen met de voornoemde pijlers van het geharmoniseerd controlesysteem: enkel de administratieve en boekhoudkundige correctheid heeft een impact op commissie. De andere pijlers, zoals de financiële gezondheid en de vaststellingen op het Crelan Charter door alle domeinen, geven een totaalbeeld van de kwaliteit van onze agent.

Het comité voor opvolging van het point of sales kwaliteitsmodel (COP) volgt in eerste instantie de vaststellingen van de verschillende controles op en bepaalt vervolgens welke herstelacties er precies nodig zijn als reactie op de eventuele knipperlichten. Het COP behandelt daarnaast de klachten waarbij de betrokkenheid van de agent in vraag wordt gesteld en bespreekt elke melding van een vastgestelde anomalie door een andere directie om te beslissen over de gepaste actie naar de agent toe.

Bij overschrijding van de beslissingsbevoegdheid of bij vaststellingen die een domeinoverschrijdende behandeling vragen, verwijst het COP het dossier door naar het Bemiddelings- en Adviescomité (BAC) dat over een grotere beslissingsbevoegdheid beschikt. Het BAC is samengesteld uit twee directieleden en vertegenwoordigers van Compliance, de Commerciële Directie, Legal, Kredieten en Inspectie. De resultaten van de besprekingen in het BAC worden gerapporteerd aan het directiecomité.

# Crelan, een coöperatieve en duurzame bank

## Duurzaamheid zit in Crelans genen

Duurzaamheid zit in de genen van Crelan. En dat heeft alles te maken met haar coöperatieve structuur, haar gevolgde strategie, haar lokale werking en haar beheersbare schaalgrootte. Deze elementen maken onze werking per definitie al vrij duurzaam.

Zo is Crelan een 100% Belgische bank, die zich richt op de kerntaken van een bankier. Dat houdt in dat ze de gelden die spaarders en beleggers haar toevertrouwen aanwendt om kredieten te verstrekken aan Belgische particuliere gezinnen en ondernemers. Crelan behaalt met andere woorden geen inkomsten uit speculatieve transacties of buitenlandse investeringen, maar ondersteunt ten volle de lokale initiatieven van haar klanten.

Hiervoor werkt de bank nauw samen met meer dan 970 zelfstandige bankagenten van Crelan en AXA Bank Belgium die met hun kantoorteams in 745 kantoren de klanten ontvangen. Deze zelfstandige ondernemers zijn onlosmakelijk verbonden met de lokale buurt waarin zij werken, wonen en leven. Hun advies richt zich op het belang van de klant en de opbouw van een langdurige vertrouwensrelatie en gaat dus niet uit van eigen winstobjectieven op korte termijn. Drie ankerpunten staan in dit advies centraal: eerlijk, competent en op maat van de klant.

Als coöperatieve bank is Crelan niet beursgenoteerd. Net als elke onderneming wil de bank groeien en meer waarde creëren, maar ze kan dat op eigen tempo doen, zonder druk van grote institutionele aandeelhouders. De bank gebruikt de gerealiseerde winst enerzijds om aan haar 283.629 coöperatieve aandeelhouders een dividend uit te keren en anderzijds om opnieuw te investeren in de toekomst van de bank, haar medewerkers en haar klanten.

Het beslissingscentrum van onze bankengroep ligt volledig in België zelf. De beleidskeuzes van Crelan Groep houden dus rekening met de plaatselijke wensen en noden, richten zich op de lange termijn en zijn eerder conservatief vanuit het oogpunt om als goede huisvader de belangen van de bank, van haar medewerkers, van haar klanten en van haar

coöperatieve aandeelhouders veilig te stellen.

In 2023 heeft Crelan haar visie en ambitie verder aangescherpt vanuit de overtuiging dat haar coöperatieve identiteit een van de belangrijkste strategische pijlers vormt. Een concreet gevolg hiervan was de creatie van een nieuwe directie die zich volledig focust op Cooperator & People Engagement enerzijds en ESG anderzijds. Deze directie opereert onder leiding van een Chief Cooperative Bank Officer, die rechtstreeks rapporteert aan de CEO van de bank.

## Een hart voor onze 283.629 coöperanten

Met 283.629 zijn ze, de coöperatieve aandeelhouders van CrelanCo. Als investeerders in de toekomst van Crelan Groep vormen zij de kern van onze strategie. Ze staan dan ook centraal in onze dagelijkse werking, via acties en producten geënt op hun behoeften, via bancaire en andere voordelen. In 2023 nam de bank al de eerste stappen om dit voordelenpakket verder uit te breiden en te verbeteren. Zo willen we onze coöperanten, naast het jaarlijkse dividend, bedanken voor hun financieel engagement als aandeelhouder.

Maar we willen ook verder gaan op vlak van betrokkenheid. Via onze nieuwsbrieven en coöperantenevenementen willen we hen betrekken bij en informeren over wat 'hun' bank doet. Via deze coöperatieve betrokkenheid gaan we voor een nog grotere tevredenheid bij onze coöperanten, want dat is onze eerste prioriteit.

Om dat coöperatieve engagement tastbaar te maken, zetten we tot slot ook in op een coöperatieve cultuur op het hoofdkantoor, met name het omzetten van onze coöperatieve waarden in dagelijks gedrag. Het is onze ambitie om deze waarden te laten leven bij alle medewerkers van de zetel en van het net.



## Een duurzaam maatschappelijk engagement

### Crelan Foundation

Vanuit onze coöperatieve waarden willen we niet enkel duurzaam bankieren, maar ook een positieve impact hebben op onze maatschappij. Dat doen we door financiële steun te verlenen aan **maatschappelijk relevante en duurzame projecten** die onze samenleving beter maken. Via onze Crelan Foundation steunen we lokale projecten van onze **coöperatieve aandeelhouders** in de domeinen van opleiding en cultuur, gezondheid en milieu.

De land- en tuinbouw staat vandaag voor heel wat uitdagingen en de toekomst van deze sector is afhankelijk van de manier waarop ze hiermee weet om te gaan. Academisch onderzoek naar innovatie en verduurzaming zijn daarvoor van groot belang. Daarom financiert Crelan Foundation tevens een **leerstoel** aan twee landbouwfaculteiten die in ons land op dat vlak toonaangevend zijn:

- **UGent:** de Crelan-leerstoel voor innovatie en duurzame landbouw aan UGent bestaat sinds 2015. Vanuit zijn sterk maatschappelijk engagement wil hij een continue kennisstroom naar betrokkenen in diverse domeinen op gang houden. De drie pijlers waarrond de leerstoel activiteiten organiseert, zijn communicatie vanuit de academische wereld, innovatie en opleiding.
- **Gembloux Agro-Bio Tech – ULIège:** de Crelan-leerstoel voor de structurering van korte ketens in Wallonië (Chaire scientifique pour la structuration des circuits courts wallons) is actief sinds 2017. Hij mikt op een collectieve dynamiek onder wetenschappers en actoren uit de landbouwsector via reflectie en co-creatie van kennis. Het doel hierbij is om zo tot innoverende economische organisatiemodellen te komen.



## Sportsponsoring

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. Fairplay en teamspirit maken sport groots en zijn dan ook waarden die Crelan graag ondersteunt.

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 atleten en de supporters**. De atleten die gesponsord worden, zijn professioneel met hun discipline bezig, gaan volop voor resultaat en staan tegelijkertijd dicht bij hun supporters. Het zijn waarden waar Crelan zich perfect in herkent.

### Basketbal

Crelan op het parket met de **Belgian Cats** en de **Belgian Lions!**

Crelan steunt **sinds mei 2019** onze nationale trots in het basketbal: de Belgian Cats en de Belgian Lions. Samen met de Belgische Basketfederatie wil Crelan verder bouwen aan de successen van de Cats & Lions. Crelan investeert ook in de toekomst van het basketbal en is dan ook de enige hoofdsponsor van de Young Belgian Cats & Lions (U20). De professionele ondersteuning van jonge Belgische talenten is hierbij van cruciaal belang. Deze initiatieven onderstrepen dat Crelan zich op lange termijn engageert voor het Belgische basketbal.

Naast de klassieke 5x5 variant is Crelan een belangrijke partner in de moderne straatvariant 3x3.

In 2023 hebben we ons engagement met de Belgische basketfederatie verlengd tot september 2025.

Sportief was het een jaar voor de geschiedenisboeken. De Belgian Cats behaalden goud op het EK in Israël en Slovenië. Na een zenuwslopende finale haalden de Cats het van Spanje (Europees Kampioen in 2013, 2017 en 2019). Een topprestatie die werd gehuldigd bij de premier en met een balkonceremonie op de Grote Markt in Brussel.

De Belgian 3x3 Lions werden meteen ook gehuldigd wegens de zilveren medaille op de Europese Spelen. Een opmerkelijke prestatie gezien ze (wegens blessure) het volledige toernooi met drie spelers (in de plaats van vier) moesten afwerken en dus geen wisselmogelijkheden hadden.

## Veldrijden

**Sinds 2000** is Crelan actief als sponsor in het wielrennen, toen nog onder de naam Landbouwkrediet. De filosofie was steeds om jong Belgisch wielertalent de kans te geven zich te ontplooiën en hen in de ploeg te omringen door enkele gevestigde waarden.

In september 2023 veranderde de cosponsor van het veldritteam en ook de naam van Crelan - Fristads naar **Crelan-Corendon**. Het team heeft vooral plaats voor talenten van eigen bodem. In 2023 werd het team versterkt met zicht op de toekomst door het aantrekken van Toon Vandebosch en Wietse Meeusen. Bij de dames kwam de Nederlandse Inge Van der Heijden erbij.

In 2023 haalde Sanne Cant haar 14de opeenvolgende Belgische titel bij de Elite Dames.

## Wielrennen

Crelan is sinds 1 juli **2022** de **bancaire partner** van het **Belgisch World Tour team: Alpecin Deceuninck**. In 2023 was Crelan bevoorrechte getuige van 35 overwinningen met uitschieters als de vier overwinningen en de groene trui van Jasper Philipsen tijdens de Tour de France en de overwinningen van Mathieu Van der Poel in Milaan-Sanremo en Parijs-Roubaix, naast de overwinningen in het veld van onder meer Mathieu van der Poel en Ceylin Alvarado.

## Atletiek

Crelan is al **sinds 2011** trouwe partner van de **familie Borlée**, die tot de wereldtop behoort in de 400m en de 4x400m. Als merkambassadeurs voor Crelan zijn **Kevin, Jonathan en Dylan** gedurende hun hele carrière bijzonder toegankelijk en open gebleven naar hun supporters toe, en dat terwijl ze al tien jaar aan de top van de internationale atletieksport staan. En dat is net wat Crelan zo belangrijk vindt; een gedreven en professionele dienstverlening aan haar klanten bieden in een gepersonaliseerde vertrouwensrelatie.

2023 was voor de familie Borlée een topjaar waarbij ze gingen lopen met alle kleuren van medailles op de internationale kampioenschappen :

- goud op de 4x400m op het EK indoor in Istanbul
- brons op de Europese Spelen in Krakau-Malopolska

## De Crelan Vikings

Vanzelfsprekend geeft Crelan ook zelf het goede voorbeeld door het beoefenen van sport te stimuleren en te faciliteren bij haar medewerkers. Daarom ondersteunt de bank **de Crelan Vikings, een sportwerking die door personeelsleden georganiseerd wordt voor personeelsleden**. Dankzij financiële en organisatorische steun van de bank, kunnen collega's zo samen sporten tijdens hun middagpauze of aansluitend op de werkuren.

## Duurzaam en klimaatvriendelijk bankieren

Als belangrijkste coöperatieve bank van België willen we inzetten op de drie luiken van ESG (Environmental, Social & Governance). We willen dat klanten en coöperanten bewust voor onze bank kiezen omwille van:



onze keuze voor ecologische transitie. Hierbij willen we verder gaan dan een reductie van onze eigen ecologische voetafdruk. We willen deze transitie immers samen maken met onze klanten door hen actief te ondersteunen en te begeleiden via een gepast productaanbod en advies.



ons sociaal engagement, inzet voor de samenleving en de belangrijke rol die we spelen in de evolutie naar een socialere economie. Crelan onderscheidt zich van de andere banken door het echte authentieke coöperatieve karakter dat vertaald wordt in de coöperatieve strategie van de bank.



ons eerlijk bestuur, bedrijfsethiek en transparante communicatie naar al onze stakeholders.

We willen als coöperatieve bank niet alleen financieel-economisch, maar ook milieutechnisch en maatschappelijk verantwoord handelen en hierover transparant communiceren. **ESG krijgt dan ook meer en meer aandacht in de verschillende domeinen en beslissingsorganen binnen Crelan**. Een gezonde leefomgeving nalaten aan onze kinderen en kleinkinderen, dat vinden we allemaal belangrijk. Om de opwarming van de aarde een halt toe te

roepen, moeten en kunnen we met z'n allen onze verantwoordelijkheid opnemen.

In 2023 heeft Crelan bovendien extra aandacht besteed aan het opbouwen van modellen en het onderzoek naar opportuniteiten om een duurzame transitie te faciliteren. Onze visie en ambities op dat vlak leest u in het klimaatverslag dat Crelan in 2024 voor het eerst uitbrengt.

Crelan vertaalt haar ESG-beleid concreet in aandacht voor:

- Een **continue verduurzaming van haar producten- en dienstenaanbod**.
  - Wilt u geld lenen voor uw renovatie dan zijn er verschillende kredietoplossingen. De Groene lening is een specifieke lening in ons kredietaanbod die klanten toelaat te investeren in energievriendelijke toepassingen aan een gereduceerd tarief
  - In september 2023 realiseerde Crelan een succesvolle Green Bond uitgifte. Green bonds zijn obligatieleningen waarvan de opbrengst exclusief gebruikt wordt voor de (her)-financiering van projecten die bijdragen aan het milieu en die beantwoorden aan de Green Bond Principles (GBP).
- **Groene investeringen** in haar gebouwen en facilitaire diensten
  - De aanleg van zonnepanelen op het gebouw in Berchem
  - Het verduurzamen van haar gebouwen met het uitwerken van een building strategy zodat de bank in 2030 een klimaatneutraal

eindresultaat kan bereiken voor scope 1 en 2; (scope 1 is directe CO<sub>2</sub>-uitstoot, veroorzaakt door eigen bronnen binnen de organisatie. Het betreft de uitstoot door eigen gebouwen-, vervoer- en productie-gerelateerde activiteiten. Terwijl scope 2 de indirecte CO<sub>2</sub>-uitstoot is, door opwekking van ingekochte en verbruikte elektriciteit of warmte).

Hiervoor startte de bank in 2023 opnieuw een project op dat haar eigen CO<sub>2</sub>-voetafdruk in kaart brengt om op basis van die informatie effectieve stappen te ondernemen.

- Een **aangename en motiverende werkomgeving voor haar medewerkers**. Aan de hand van Pulse Surveys peilt de bank regelmatig naar wat de medewerkers denken over diverse thema's zoals strategie, groei & ontwikkeling, leiderschap, diversiteit & inclusie, ... Door deze input kunnen de leidinggevenden inspelen op wat leeft in de bank en kunnen ze de werkomgeving binnen Crelan nog verder optimaliseren.
- **Maatschappelijk & coöperator engagement via de coöperatieve werking**. Hierover leest u meer in het duurzaamheidsverslag.
- **Participatie in het kapitaal van Incofin**, een fonds gespecialiseerd in microfinanciering in derdewereldlanden.

Voor meer concrete informatie over onze duurzame werking nodigen we de lezer uit om ons duurzaamheids- en klimaatverslag te raadplegen. Deze verslagen vindt u op de website van Crelan.



# Belangrijkste risico's en onzekerheden

Het belangrijkste risico voor de bank op korte tot middellange termijn is het **uitvoeringsrisico van het Integratie & Migratieprogramma (I&M)**, dat als doel heeft AXA Bank te integreren in Crelan en de data van AXA Bank te migreren naar de Crelan-omgeving. Risk management volgt dit I&M-programma grondig op. Even belangrijk is dat de geïntegreerde bank onmiddellijk na de migratie een succesvolle transformatie kan opstarten. Naast enkele commerciële sleutelprojecten (Fronteo woonleningen, Enterprise Risk management, digitale tools) is het van groot belang voldoende middelen uit te trekken voor (cyber)beveiliging en voor een verdere optimalisering en industrialisering van de AML- en KYC-processen.

Naast de risico's gelinkt aan het I&M-programma is een belangrijk risico van de bank het **bedrijfsmodel**. Hoewel de eenvoud van het huidige bedrijfsmodel zeker een voordeel is, leidt het ook tot een gebrek aan diversificatie. Dit heeft als risico dat ongunstige marktomstandigheden of toegenomen concurrentie op belangrijke markten (bijv. woonleningen of particuliere beleggingsproducten), de netto-inkomsten van de bank rechtstreeks materieel beïnvloeden. De macro-economische omgeving beïnvloedt de rentabiliteit van de bank, die gericht is op de Belgische particuliere markt en Belgische spaartegoeden omzet in leningen die de Belgische economie ten goede komen, voornamelijk woonleningen en, in mindere mate, professionele kredieten en consumentenkredieten. In 2021 zorgde de COVID-19-pandemie voor onzekerheid van de macro-economische omstandigheden, terwijl in 2022 het geopolitieke conflict tussen Rusland en Oekraïne zorgde voor een opwaartse druk op de energieprijzen en uiteindelijk leidde tot een stijging van de inflatie.

Het blijft onzeker hoe de gevolgen van de COVID-19-pandemie en de geopolitieke conflicten **de kwaliteit van de kredietportefeuille** op middellange termijn zullen beïnvloeden.

Het belang van het goed beheer van de **liquiditeitspositie** van de bank werd dit jaar nog eens onderstreept door de uitgifte van de Staatsbon door de Federale Overheid met looptijd van één jaar. Dit heeft bij alle Belgische banken tot een uitstroom van liquide middelen geleid, wat deels gemitigeerd werd door het aanbieden van gelijkaardige termijnproducten. Daarnaast was een gebrek aan

liquiditeit mede verantwoordelijk voor de falen van een aantal kredietinstellingen in het begin van 2023, zowel in de VS als in Europa. Crelan Groep heeft voldoende liquide buffers en middelen om de liquide buffers aan te vullen, maar blijft toch waakzaam en volgt de liquiditeitspositie op continue basis op.

De evolutie van het **Belgisch bankenlandschap** is een materiële factor van het bedrijfsrisico. Het gedrag en de verwachtingen van klanten ten opzichte van hun bankpartner veranderen. Hoewel dit niet zozeer een risico dan wel een feit is, blijft de mate waarin of de snelheid waarmee de verandering zich zal voltrekken onzeker. Het toenemend gebruik van technologie en de digitalisering van het bankwezen impliceren ook speciale aandacht voor informatiebeveiliging, cyberrisico en elektronische beveiliging. Daarnaast worden banken ook meer en meer geconfronteerd met het **ESG-risico** (Environmental, Social and Governance), onder meer vanwege de negatieve gevolgen van de klimaatverandering en het daarmee samenhangende transitierisico.

Het **regelgevend en fiscaal kader** heeft een aanzienlijke invloed op de activiteiten van beide banken. Veranderingen in regelgeving of belastingregimes kunnen een grote impact hebben, vooral gezien ons eenvoudig bedrijfsmodel en de concentratie op een beperkt aantal activiteiten. Bijvoorbeeld de wettelijke ondergrens van elf basispunten op spaarrekeningen of de prudentiële maatregelen van de NBB (Nationale Bank van België) om de kapitaalvereisten voor woonleningen te verhogen hebben structurele gevolgen gehad voor retailbanken die spaargelden omzetten in woonleningen. Andere voorbeelden van evoluerende regelgeving of normen zijn de MREL-vereisten (minimumvereiste voor eigen vermogen en in aanmerking komende passiva), de afronding van Bazel IV, IFRS9, EMIR (de Europese marktinfrastructuurverordening), MiFID II, AMLD IV en V, GDPR, DORA (Digital Operational Resilience Act) naast mogelijke nieuwe regelgeving met betrekking tot digitale valuta's van centrale banken.

Crelan en AXA Bank zetten zich in het bijzonder in voor een nultolerantieaanpak op vlak van verkeerd gedrag en compliancerisico's. Daartoe voeren we een bankbreed en multidisciplinair programma uit, dat opleidingen, certificeringen, controles en beloningen of sancties combineert.

In het algemeen worden de risico's opgevolgd en beheerd binnen het door de raad van bestuur vastgestelde risicobereidheidskader (risk appetite framework) en volgens de voorgeschreven risicogovernance (zoals beschreven in het hoofdstuk 'Crelan Groep: een veilige bankengroep').

## Significante gebeurtenissen na 2023

2024 startte goed voor Crelan dat in januari met succes voor een bedrag van 750 miljoen euro senior non-preferred note met een looptijd van acht jaar uitgifte op de markt. Deze uitgifte is een belangrijke stap in de opbouw van het uitgifteprogramma van Crelan en ondersteunt de MREL-ratio van de bank.

Er hebben zich sinds de balansdatum geen andere materiële gebeurtenissen voorgedaan die een aanpassing van de geconsolideerde jaarrekening van de onderneming per 31 december 2023 of een toelichting daarop vereisen.



# Bedanking

Op de eerste dag van 2022 verdubbelde Crelan Groep, door de overname van AXA Bank in omvang en werd ze de vijfde financiële groep naar balanstotaal onder de Belgische retailbanken.

Deze overname is opnieuw een belangrijke stap in de rijke en lange geschiedenis van Crelan. Het is geen groei voor het groeien op zich, maar het is een weldoordachte stap in het voordeel van Crelan, AXA Bank en hun klanten.

Crelan Groep zal voortaan immers sneller en efficiënter kunnen investeren in haar dienstverlening omdat ze dit doet voor tweemaal zoveel klanten.

Het bundelen van onze kennis en ervaring is verrijkend en zal ongetwijfeld onze service en ons aanbod naar de klanten nog verder ten goede komen.

In eerste instantie bracht deze overname weinig of geen wijzigingen mee voor de klanten van Crelan en AXA Bank. Beide merken bleven afzonderlijk op de markt opereren, de vertrouwde kantoren en producten bleven beschikbaar.

Sinds 2022 is wel een ambitieus integratie- en migratieprogramma uitgerold met de bedoeling om

beide banken in het voorjaar van 2024 te integreren en alle activiteiten onder het Crelan-logo verder te zetten. Ook in 2023 werd dit integratietraject verder minutieus voorbereid en opgevolgd door heel wat Crelan- en AXA Bank-medewerkers. Het is immers onze ambitie om de integratie zo vlot en eenvoudig mogelijk voor de klanten te laten verlopen.

We zijn best fier op deze nieuwe stap in het groeiproces van de Crelan Groep. Het vertrouwen dat de financiële toezichthouders, de Nationale Bank van België en de Europese Centrale Bank ons schonken willen we honoreren door van de integratie een succes te maken voor de bank, haar agenten en haar klanten.

Dat Crelan deze stap heeft kunnen zetten is niet alleen het resultaat van een doordacht beleid maar ook van de inspanningen en toewijding van onze medewerkers en het vertrouwen dat we krijgen van onze klanten en coöperatieve aandeelhouders.

In naam van alle leden van de raad van bestuur van cv CrelanCo en van nv Crelan houden wij eraan u hiervoor van harte te danken.

## **Luc Versele**

*Voorzitter raad van bestuur  
nv Crelan*

## **Benoît Bayenet**

*Voorzitter raad van bestuur  
cv CrelanCo*

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

Het kan geraadpleegd worden op [www.crelan.be](http://www.crelan.be).

Het verslag is een realisatie van de afdelingen General office en Marketing & Communicatie van de Crelan Groep.

Voor alle inlichtingen kunt u zich wenden tot: Eugène Dieltiens, Secretaris-Generaal [general.office@crelan.be](mailto:general.office@crelan.be).

“Met een goede  
teamspirit en  
werkvreugde komt  
men heel ver.”

