

# DELEN

---

PRIVATE BANK



JAARVERSLAG 2017



## Inhoud

Delen Private Bank

4	Voorwoord
6	Kerncijfers en vooruitzichten
8	Marktoverzicht 2017
14	Interview directie - "We hebben vertrouwen in 2018, na de mooie resultaten van 2017"
20	Onze beleggingsfilosofie
22	Cadelam
28	Digitalisering
30	Estate Planning - "Een duurzame aanpak loont"
32	Marketing
34	Kantoor Gent
36	Delen Luxemburg
38	Partnerships - onze passie voor golf en Belgische kunst
40	Juridische analyse - hervormingen troef
44	Risico
46	Discretionair beheer voor institutionele klanten

## Een persoonlijk venster op Delen Private Bank

Geachte heer, geachte mevrouw,

Voor u ligt een gloednieuw exemplaar van het jaarverslag voor 2017. Directie en medewerkers geven u via deze weg een persoonlijke inkijk in hun departement. Zo krijgt u een impressie van wat er beweegt binnen de bank, uit eerste hand.

2017 was een intens jaar. Onze klanten konden de vruchten plukken van enthousiaste beurzen. De aankondiging van nieuwe regels, zoals de effectentaks, MiFID II en de hervorming van het erfrecht, zorgde soms voor vragen. Maar met de kennis en expertise die we in dit huis hebben, slaagden we erin valkuilen en mogelijke kansen te identificeren.

De groei van Delen Private Bank zelf bracht in 2017 een dynamiek op gang van nieuwe klanten, medewerkers en kantoren. Onze basisfilosofie slaat duidelijk aan: vermogensbeheer met gezond verstand, waarin de persoonlijke en duurzame relatie met onze klanten, medewerkers, aandeelhouders en partners centraal staat. Enkele directieleden blikken terug op het jaar op pagina 14.

Ondertussen werkt Delen Private Bank ononderbroken verder om haar klanten ook in de toekomst met de beste zorgen te omringen. Daartoe kiest ze resoluut voor twee pistes: een persoonlijke aanpak (gericht op de wensen van onze klanten) en digitalisering (voor een efficiënte service). Beiden zijn essentieel om onze klanten een uitstekende service te bieden. Daarnaast werken we ook verder aan een gestroomlijnde en solide groepsstructuur, waarin alle onderdelen het best tot hun recht komen.

De eerste beursmaanden van 2018 waren bontgekleurd: soms euforisch en hoopvol, dan weer zenuwachtig en afwachtend. In zulke tijden tonen behoedzaamheid en gezond verstand zich van hun krachtigste kant. We kijken uit naar een boeiend jaar, en een vruchtbare samenwerking met onze klanten, medewerkers en partners.

Ik wens u veel leesplezier.

Jacques Delen  
Voorzitter van de raad van bestuur



Jacques Delen

Kerncijfers  
en vooruitzichten

Delen Private Bank

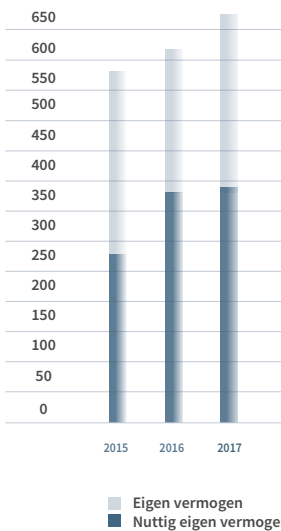
Een evenwichtige groei  
in alle omstandigheden

Kerncijfers

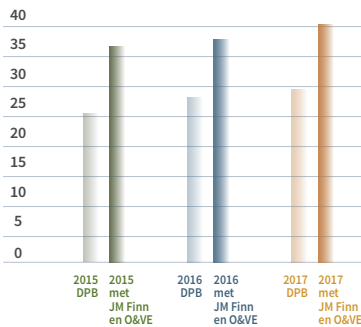
De Groep Delen ging in 2017 verder op haar elan van evenwichtige groei.

Met haar focus op vermogensbeheer en Estate Planning, zowel voor particuliere als institutionele klanten, is de groep uitgegroeid tot een gevestigde waarde in België, Luxemburg en Zwitserland (Delen Private Bank NV), Nederland (Oyens & Van Eeghen NV) en het Verenigd Koninkrijk (JM Finn & Co Ltd). Tegen eind 2017 beheerde zij een totaal vermogen van 40,5 miljard euro.

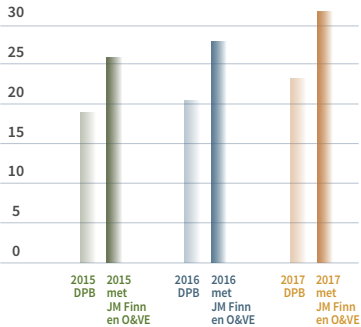
Eigen vermogen (€ mio)



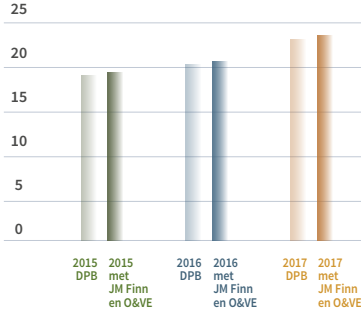
Toevertrouwde kapitalen (€ mia)



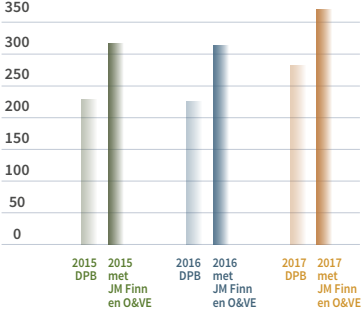
Waarvan kapitalen in beheer (€ mia)



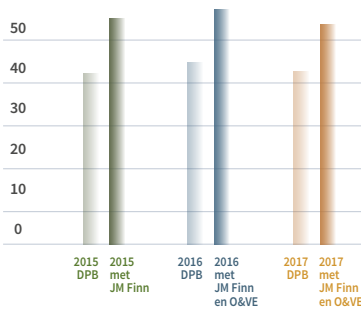
Waarvan groep Delen beveks (€ mia)



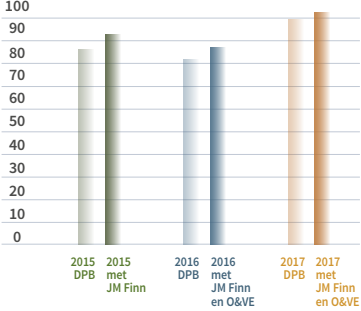
Bruto exploitatie-opbrengsten (€ mio)



Cost-income ratio (%)



Nettowinst (deel van de groep) (€ mio)



Vooruitzichten 2018

Delen Private Bank houdt vast aan haar evenwichtige beleggingsfilosofie. Ze is ervan overtuigd dat deze aanpak het verschil maakt op lange termijn. Delen Private Bank (België, Luxemburg en Zwitserland), JM Finn (Verenigd Koninkrijk) en Oyens & Van Eeghen (Nederland) zetten zich verder in om nieuwe kapitalen aan te trekken, met name in regio's waar de naam bekendheid in de lift zit.

Dankzij de gunstige conjunctuur-vooruitzichten gaat Delen Private Bank 2018 in met een gezonde dosis voorzichtig optimisme. Niettemin nopen de waarderingniveaus van

aandelen tot enige voorzichtigheid, want de markten reageren zenuwachtig op rente-evoluties en geopolitieke spanningen. Delen Private Bank streeft ernaar de nieuwe marktomstandigheden optimaal te benutten, door de evoluties op de voet op te volgen en zo het vermogen van haar klanten op lange termijn te beschermen en te laten groeien.

Naast de succesvolle uitvoering van de strategische initiatieven ter versterking van het JM Finn-model en de verdere integratie van Oyens & Van Eeghen binnen de groep, evalueert de Groep Delen ook externe groeiopportuniteiten. De groep is ervan overtuigd dat

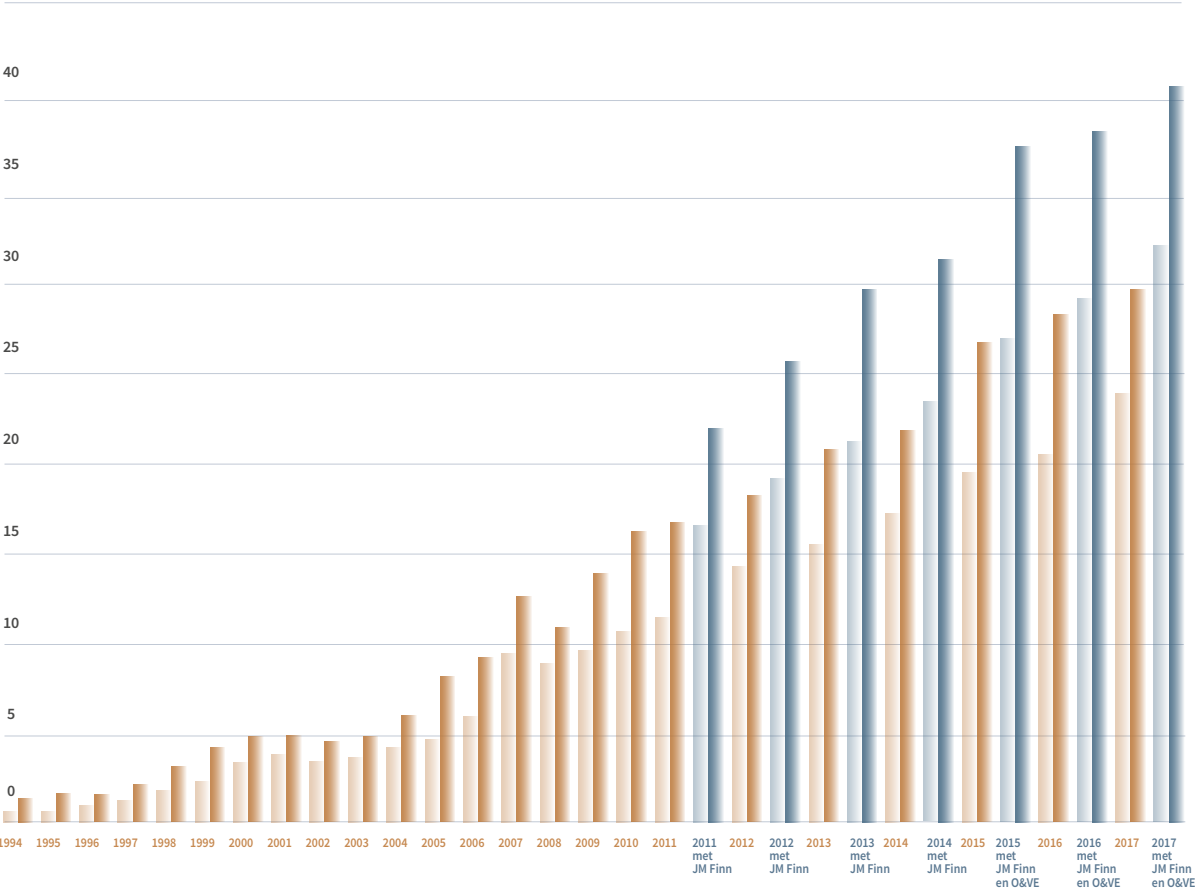
”

Het bewezen business model van Delen Private Bank is ook toepasbaar op andere markten.

haar business model, dat zich in België aan een standvastig ritme ontwikkelt, ook toepasbaar is op andere markten waar de groep aanwezig is.



Mia €







## Overzicht markten 2017

Delen Private Bank

## 2017: een ideaal scenario zoals in 'Goudlokje'

**In 2017 waren de economische omstandigheden ronduit ideaal. Het deed denken aan het sprookje 'Goudlokje', waar het meisje in het huis van de beren het bord pap kiest dat niet te warm en niet te koud is, de stoel die niet te hoog en niet te laag is, en het bed dat niet te hard en niet te zacht is. Alles is precies zoals het moet zijn. Zo ook het scenario in 2017, waar de economie wereldwijd opleefde, ondersteund door een groei van de internationale handel, consumptie, werkgelegenheid en investeringen.**

De economie groeide dus, maar zonder oververhit te raken: de inflatie bleef hardnekkig laag, evenals de langetermijnrente. Op korte termijn voerden de centrale banken in Europa en Japan nog steeds een soepel beleid. In de Verenigde Staten bleef de monetaire verstrakking heel bescheiden, ook al stond de economie daar al het verst in de herstelcyclus.

De verrassing kwam van de zwakke Amerikaanse dollar. Waar sommigen in 2016 nog een terugkeer naar pariteit tussen euro en dollar verwachtten, daalde de dollar in 2017 tot 1,20 euro, een daling van 14%. De reden? Een zekere ontgoocheling over de magere balans na het eerste presidentsjaar van Donald Trump, maar vooral heel positief nieuws uit Europese hoek. Daarnaast luidden de nederlaag van de populistische beweging in Nederland, de verkiezingsoverwinning van Macron op Le Pen in Frankrijk en de terugkeer van de grote coalitie van Merkel in Duitsland een nieuw tijdperk van politieke stabiliteit in Europa in, terwijl het populisme aan kracht inboette.

Positief politiek nieuws dus, dat zich vertaalde in een economische opleving op alle niveaus, o.a. consumptie, investeringen, export en bedrijfsresultaten.

Deze uitstekende macro-economische context was goed nieuws voor de aandelenmarkten, al was er van euforie geen sprake. Omgerekend in euro stegen de beurzen wereldwijd 5,4% en 6,5% in de eurozone, terwijl de rentevoeten stabiel bleven.

### De politiek verscheen weer op het toneel

In 2016 nam de invloed van de politiek op de markten sterk toe. In 2017 was de toekomst van de Europese integratie de grootste uitdaging, in een context van toenemend populisme en separatisme. De nederlaag van de populistische partijen in Nederland en Frankrijk, de verkiezing van Emmanuel Macron en de voortzetting van de grote alliantie in Duitsland zorgden voor een golf van optimisme in Europa, wat al tot uiting kwam in de groeicijfers die voortdurend opwaarts bijgesteld werden. De pogingen tot onafhankelijkheid van Catalonië werden uiteindelijk beteugeld en de constitutionele orde gehandhaafd. Op het vlak van grote hervormingen slaagde Emmanuel Macron erin zonder al te veel sociale onrust de arbeidswet te hervormen (wat geen van zijn voorgangers gelukt was), terwijl Donald Trump zich politiek vastliep en zijn hervorming van de ziekteverzekering ('Obamacare') niet tot een goed einde kon brengen. Gelukkig slaagde hij er evenmin in om het extreem protectionistische beleid dat hij had aangekondigd door te voeren. Op het einde

van het jaar sleepte hij wel een belastinghervorming uit de wacht die de resultaten van de ondernemingen op termijn een boost (van ongeveer + 10%) zal geven.

In het Verenigd Koninkrijk zag Theresa May haar invloed afkalven na het verlies van haar absolute meerderheid tijdens de vervroegde verkiezingen van juni. Door deze zwakke politieke positie verliepen de brexit-onderhandelingen chaotisch. De Britse economie leed er al onder, al had dit geen weerslag op de rest van Europa.

Afgezien van de brexit leek West-Europa de opmars van het populisme een halt te hebben toegeroepen. In Oost-Europa was de situatie echter niet eenvoudig. In Polen kreeg de nationalistische en uitermate eurosceptische PiS-partij steun van ruim een derde van de bevolking. Recente politieke beslissingen gingen vaak in tegen het Europese beleid, wat de Europese Commissie ertoe aanzette sancties te nemen ten aanzien van het land. Sommige waarnemers achten een Polexit mogelijk.

”

In 2017 waren de economische omstandigheden ronduit ideaal.

”

In Europa zal 2018 gedomineerd worden door de brexit-onderhandelingen en het hervormingsplan van Macron.

In het Midden-Oosten droeg de Amerikaanse steun voor Saudi-Arabië en de soennieten ten nadele van Iran en de sjiieten bij tot een polarisering van de politieke situatie, die de spanning deed oplopen. Het risico op een gewelddadig treffen is niet uit te sluiten, evenmin als in het Verre Oosten, met de oncontroleerbare president van Noord-Korea - al lijkt de situatie volgens de laatste berichten te bedaren.

In Europa zal de agenda van 2018 gedomineerd worden door de brexit-onderhandelingen en de bespreking van het door Macron voorgestelde hervormingsplan van de EU, dat gericht is op solidariteit en budgettaire stimulering. Andere aandachtspunten zijn de Italiaanse verkiezingen met de evolutie van de populistische Vijfsterrenbeweging, en de opkomst van het nationalisme in Oost-Europa.

De wereldeconomie

De Zuid-Europese landen boekten vooruitgang en Griekenland en Portugal konden zich opnieuw financieren via de obligatiemarkt. Spanje en Italië gingen over tot de broodnodige sanering van hun banksector. In totaal werden vier banken gesloten en, hoewel de methodes verschillend waren, lijkt de dreiging van een bankencrisis afgewend. Het grootste probleem in Zuid-Europa bleef echter de erg hoge jeugdwerkloosheid (38% in Spanje, 40% in Griekenland). De ECB-maatregelen op dat vlak leken vruchten af te werpen, zij het aan een laag tempo.

In China bleef de toename van het kredietvolume verontrustend. Recente maatregelen hebben voorlopig slechts weinig succes, maar ook hier is geduld een mooie deugd. De overgang van een exportgebaseerde economie naar een economie die gericht is op binnenlandse consumptie duurt wellicht nog enkele jaren.

In India duwde de sterke groei (volgens het IMF 6,7% in 2017) de prijzen en dus de inflatie omhoog. De demonetisering, het uit omloop nemen van bepaalde bankbiljetten om de zwarte economie tegen te gaan, bracht weliswaar enig soelaas. Maar ook al zijn de uitdagingen en

onzekerheden in het land groot, de groeivoorzichten zijn op lange termijn positief.

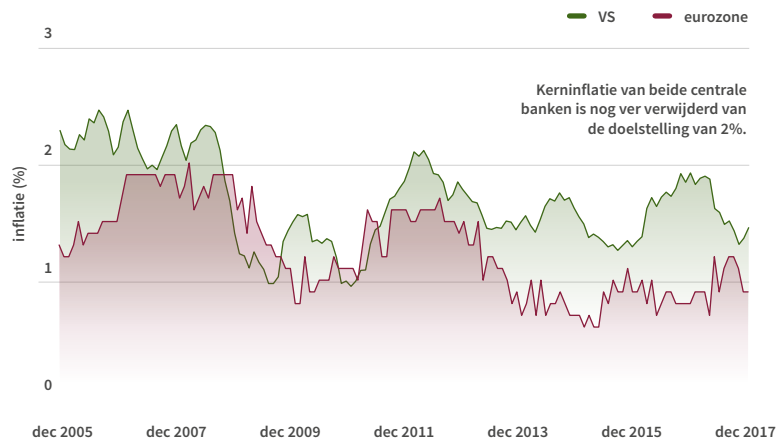
Tegen een achtergrond van sociale onrust en politieke moeilijkheden - zoals corruptieschandalen in Brazilië - zetten de Zuid-Amerikaanse landen over het jaar toch mooie beursresultaten (in euro) neer.

Op economisch vlak zat alles dus goed: de groeivoorzichten werden voortdurend opwaarts herzien door internationale instellingen zoals de OESO, het IMF en de centrale banken. In 2017 bedroeg de groei van het bbp 2,4% in Europa, 2,2% in de Verenigde Staten, 1,5% in Japan en 3,6% op wereldniveau. In 2018 zou die groei nog sterker worden en op wereldniveau in de richting van 4% gaan, wat in lijn ligt met de mooie jaren van vóór de crisis van 2008. Voor het eerst in meer dan tien jaar tijd evolueerden alle regio's synchroon en droegen ze allemaal bij tot een buitengewoon stevige groei.

Dat was de voorbije tien jaar niet het geval. Eerst vingen China en de opkomende landen de recessie van de ontwikkelde landen op. Die rol werd overgenomen door de Verenigde Staten, terwijl Europa opnieuw in een recessie verviel (2011-2013). Vervolgens raakten China en de opkomende landen buiten adem (2015-2016).



Kerninflatie



Bron: Bloomberg

Momenteel is het herstel goed gespreid en duurzamer dankzij de aantrekkende investeringen en internationale handel.

Monetair beleid en inflatie

Het was dé paradox van 2017: ondanks de goede conjunctuur en de dalende werkloosheid, hielden de centrale banken van de ontwikkelde landen hun buitengewoon stimulerende monetaire beleid aan. Alleen de Fed (Amerikaanse centrale bank) zette de heel geleidelijke verstrakking die twee jaar geleden werd ingezet voort (+ 1% in 2017), tegen de achtergrond van een volledige tewerkstelling.

De inflatie bleef halsstarrig laag: ze bleef onder de grens van 2% in de Verenigde Staten (hoewel de dollar 14% in waarde daalde) en schommelde rond de 1 à 1,5% in de eurozone. De ECB (Europese Centrale Bank) erkende onlangs dat ze haar doelstelling van 2% inflatie niet zal halen tegen 2020.

De aanhoudend zwakke inflatie is moeilijk te begrijpen. Er worden meerdere verklaringen geopperd, zoals de mondialisering, de overvloed aan olie, de digitalisering en de 'amazonisering' van de economie (door zijn activiteiten uit te breiden naar andere consumptiesegmenten, drukt Amazon op de consumptieprijzen). De economische spelers verwachten ook de komende jaren een zwakke inflatie, wat de ondernemingen

er niet toe aanzet hun prijzen te verhogen en de vakbonden ervan weerhoudt grote loonsverhogingen te vragen.

En toch. Deze tendens lijkt in 2018 een knik te vertonen: de Amerikaanse loonsverhogingen overschreden onlangs de grens van 3% op jaarbasis, terwijl IG Metall, een van de grootste Duitse vakbonden, een loonsverhoging van ongeveer 3,5% uit de wacht wist te slepen voor de metaalsector.

De centrale banken zijn ondertussen een pak voorzichtiger. Jerome Powell, die Janet Yellen opvolgt aan het hoofd van de Fed, wil de geleidelijke renteverhoging voortzetten. De Bank of England meent dat de economische fundamenten voldoende sterk zijn om de rente heel licht op te trekken (0,25%), ondanks de onzekerheid rond de brexit. En hoewel de ECB voorzichtig blijft gezien de nog lage inflatiegraad, zou ze het komende jaar haar monetair beleid toch ook heel geleidelijk verstrakken. De centrale banken van de ontwikkelde landen, die samen sinds 2008 nettokopers van financiële activa waren, worden vanaf 2018 dus nettoverkopers.

De combinatie van een hogere inflatie en de verkoop van obligaties door de centrale banken heeft onvermijdelijk een impact op de rentevoeten, die begin 2018 al aan het stijgen zijn. Die stijging weegt mogelijk ook op de waardering van

activa zoals aandelen, vastgoed en obligaties.

De financiële markten

In tegenstelling tot wat eind 2016 algemeen verwacht werd, steeg de euro in 2017 aanzienlijk ten opzichte van alle valuta, en in het bijzonder de Amerikaanse dollar (+ 14%). De verstrakking van het Amerikaanse monetaire beleid moest de dollar ondersteunen, in tegenstelling tot de andere centrale banken die hun kortetermijnrente op nul handhaafden en zelfs negatief lieten worden (-0,40% in de eurozone). Verrassend positief politiek en economisch nieuws uit Europa en het zwakke en onsamenhangende politieke beleid in de Verenigde Staten speelden in het voordeel van de euro. De Amerikaanse regering maakte er trouwens geen geheim van dat ze voorstander was van een zwakkere dollar om de Amerikaanse productie te stimuleren. Zonder veel succes: het Amerikaanse handelstekort bleef oplopen (+12% in 2017).

De sterkere euro woog op de evolutie van de Europese beurzen, ondanks de sterke stijging van de bedrijfsresultaten (+16% gemiddeld). In euro overtroffen de prestaties van de Europese beurzen (+ 6,5% voor de Eurostoxx 50) die van de Amerikaanse beurs (+ 4,8% voor de S&P500) en de wereldindex (+ 5,4% voor de MSCI World). Azië onderscheidde zich met een stijging



van 8,2 % in Japan (Nikkei), en liefst 21,7 % in Azië zonder Japan (MSCI excl. Japan).

De rendementen op bedrijfsobligaties, vooral die met een lagere notering, liepen verder terug in 2017. Als gevolg van de dalende risicopremie (het extra rendement ten opzichte van een staatsobligatie) werd dit type belegging veel minder interessant.

De olieprijs bleef in 2017 heel volatiel, maar sloot het jaar toch af met een toename van 17% dankzij de akkoorden over een productiebeperking tussen Rusland en de OPEC. Het herstel van de Chinese conjunctuur werkte ook de prijsevolutie van de andere grondstoffen in de hand.

Vooruitzichten 2018

De economische vooruitzichten zijn heel gunstig voor 2018 én 2019. De risico's schuilen vooral in de geopolitieke spanningen (o.a. Iran, Syrië en Korea) en de mogelijke invoering van protectionistische maatregelen in de VS. Ook een bruuske rentestijging, in combinatie met een daling van de beurzen, zou roet in het eten kunnen gooien.

Er zijn aanwijzingen dat de inflatie opnieuw kan aanwakken, wat druk op de rente zou zetten en de centrale banken kan aanzetten tot een strakker monetair beleid.

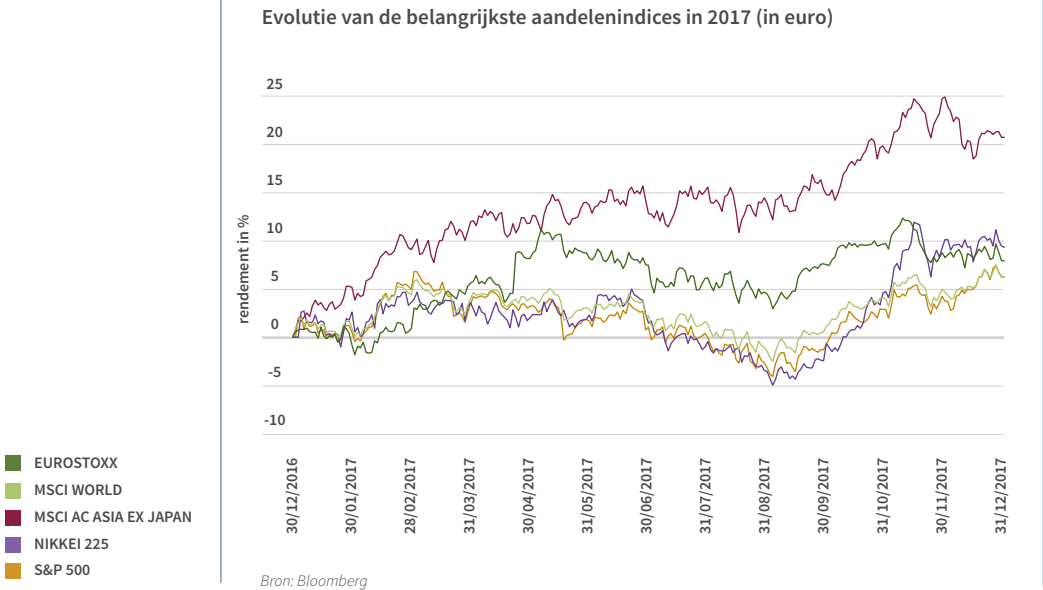
Het meest waarschijnlijke scenario blijft evenwel een geleidelijke rentestijging, met een beperkte impact op de aandelen dankzij de verdere groei van de bedrijfswinsten en een gunstige algemene conjunctuur. Maar bruuske bewegingen zijn niet uit te sluiten, al dan niet versterkt door verkopen door 'zwakke handen' (minder ervaren beleggers).

Vandaag geloven we nog altijd dat aandelen - vooral de Europese - de beste belegging vormen, vergeleken met de lage obligatierendementen. Toch overwegen we voorzichtigheidshalve deze activaklasse niet, behalve in de meest defensieve strategieën. Bij de obligaties handhaven we een heel korte looptijd, die ons wapent tegen een rentestijging die steeds waarschijnlijker wordt, vooral voor overheidspapier. We beperken eveneens onze beleggingen in hybride obligaties (eeuwigdurende, hoogrentende of converteerbare obligaties), omdat het extra rendement dat ze bieden het krediet- en liquiditeitsrisico niet meer compenseert.

Ondanks de sterke klim van de euro in 2017 tekenden onze aandelenposities buiten de eurozone positieve prestaties op, dankzij de stijgende beurzen die de zwakkere deviezen ruimschoots tenietdeed. Dit sterkt ons in onze strategie om

een ruime valutadiversificatie aan te houden in onze portefeuilles. De eerste markttendensen van 2018 - stijging van de rente op overheidspapier, zwakke beurzen, verzwakking van de euro - bewijzen het nut van dit voorzichtige beleid.

”  
De eerste markttendensen van 2018 - rentestijging, zwakke beurzen, dalende euro - bewijzen het nut van ons voorzichtige beleid.





V.l.n.r.: René Havaux, Arnaud van Doosselaere en Paul De Winter

## Overzicht 2017 voor de bank en blik op 2018

Delen Private Bank

**In 2017 veroorzaakten de geopolitieke spanningen enkele schokgolven op de markten, maar uiteindelijk hebben de beurzen correct gepresteerd. Aan het begin van 2018 keert de angst bij de beleggers echter terug. Hoe positioneert Delen Private Bank zich in deze context? Paul De Winter, René Havaux en Arnaud van Doosselaere zijn aan het woord.**

”

We openen nieuwe kantoren om dicht bij onze klanten te zijn.

Paul De Winter

“We hebben vertrouwen in de toekomst na de mooie resultaten van 2017”

**Paul:** “2017 was voor ons een heel goed jaar op het vlak van kapitaalinstroom, beheersing van de kapitaaluitstroom en groei van de onderneming. Daarnaast behaalden we solide rendementen. Momenteel zijn ook de economische fundamenteën nog steeds gunstig, hoewel de beurs het jaar minder goed inzette. Toch hebben we vertrouwen in de rest van 2018.”

**Arnaud:** “2017 was inderdaad een heel goed jaar en kende een recordinstroom. 40 tot 50% is afkomstig van onze regionale kantoren, onze vestigingen in Brussel en Antwerpen staan dus niet alleen in voor dat succes. Het is een collectieve inspanning die vooral verband houdt met ons beleid om dicht bij de klant te zijn. Zo openden we vorig jaar drie nieuwe kantoren: in de Kempen, Leuven en Namen. Voor de meerderheid van onze Belgische klanten is mobiliteit tegenwoordig een echt probleem en daarvoor bieden we een oplossing.”

**Paul:** “Vroeger vond een klant uit Turnhout het geen probleem om naar ons kantoor in Antwerpen te komen. Door het drukke verkeer doet hij er vandaag vaak meer dan twee uur over, wat ons ertoe heeft aangezet een kantoor te openen in de Kempen. Dezelfde logica ligt aan de basis van ons nieuwe kantoor in Knokke, dat we met Pasen 2018 inhuldigen.”

**René:** “Deze aanpak is des te belangrijker omdat we momenteel weinig interessante overnamemogelijkheden zien in België. Bij een overname bevindt gemiddeld slechts een vierde van de klanten zich in discretionair vermogensbeheer, terwijl de overige drie vierde niet echt in de lijn van onze strategie ligt. Daar staat tegenover dat 92% van onze nieuwe klanten voor discretionair beheer opteert, wat de opening van een nieuw kantoor veel interessanter maakt voor Delen Private Bank.”



Paul De Winter



”

In 2017 werven we 45 mensen aan. Vaak jongeren, want zij staan garant voor een toekomstgerichte ontwikkeling van onze bank.

René Havaux

#### Wat is het voordeel voor de klanten?

**Arnaud:** “Dicht bij onze klanten staan, sluit nauw aan bij onze klantgerichte houding. Wij willen hun belangen zo goed mogelijk dienen. Dat doen we onder meer door onze wijze van personeelsverloning (zonder individuele bonus), waardoor wij belangenconflicten vermijden en onze klanten een zekere vrijheid bieden. Dus wanneer een klant de voorkeur geeft aan een ander kantoor van Delen Private Bank, moedigen we die overstap aan.”

**Paul:** “We zijn ook trots te kunnen melden dat de uitstroom onder controle blijft en in 2017 zelfs historisch laag lag. De aanleiding van de kapitaaluitstroom is vooral te zoeken in aankopen van vastgoed, schenkingen en dagelijkse uitgaven. Dat is voor ons een bewijs van erkenning en bevestigt de goede resultaten van de tevredenheidsenquête die we in maart-april 2017 hielden. We tekenden een bijzonder goede NPS (Net Promotor Score) op van 47. Deze score meet de bereidheid van de klant om een onderneming aan te bevelen aan vrienden en familie en kan variëren van +100 tot -100. Wij bevinden ons dus in het bovenste segment. Het cijfer dat de klanten toebedelen aan andere banken (private en grootbanken) is een stuk lager.”

**René:** “We hechten veel belang aan het persoonlijke contact. De voornaamste doelstelling die we de relatiebeheerders opleggen, is dat ze twee tot drie klanten per dag moeten zien. Voor het overige zijn er geen doelstellingen qua producten

of cijfers en de rapportering aan de directie gebeurt steeds per kantoor. Het is dan ook aangenaam voor de klant dat de relatiebeheerder echt beschikbaar is en naar hem luistert. Zoals gezegd voorziet ons verloningssysteem niet in een individuele bonus. Bij gelijke kapitalen staat deze strategie garant voor een gelijke behandeling van de klanten (vooral op het vlak van kosten), wat uitzonderlijk is in de sector.”

#### U had het ook over de rendementen en de groei van de bank.

**Paul:** “Al ruim zes jaar op rij tekenen we positieve en solide rendementen op, ondanks de uitdagingen waarmee we geconfronteerd worden.”

**Arnaud:** “Die rendementen zijn het resultaat van het teamwerk van Cadelam, onze dochteronderneming die instaat voor het fondsenbeheer. Hun team groeit jaar na jaar aan, en elke medewerker heeft andere competenties, zodat zij bijna alles zelf kunnen doen. In het verleden roemden velen de voordelen van de open architectuur op beleggingsvlak (aankoop van fondsen van derden). Aangezien wij ons uitsluitend met vermogensbeheer bezighouden, verkiezen we het beheer van Cadelams multidisciplinaire en ervaren teams voor de patrimoniale fondsen. Op die manier vermijden we een opeenstapeling van kosten. Door meer transparantie op het vlak van retrocessies op te leggen, geeft MiFID II ons trouwens gelijk op dit vlak.”

**René:** “Een aantal teams werd ook uitgebreid. In 2017 hebben we in alle departementen samen maar liefst 45 personen aangeworven. En onze groei houdt aan in 2018. Delen Private Bank telt momenteel 360 medewerkers.”

**Paul:** “Het IT-departement neemt nog steeds het leeuwendeel van de aanwervingen voor zijn rekening. Hun inspanningen zijn elke dag tastbaar voor onze klanten, momenteel in de vorm van de Delen app en in de toekomst in de vorm van andere projecten zoals de vermogensplanning. Hoe dan ook is digitalisering meer dan ooit een

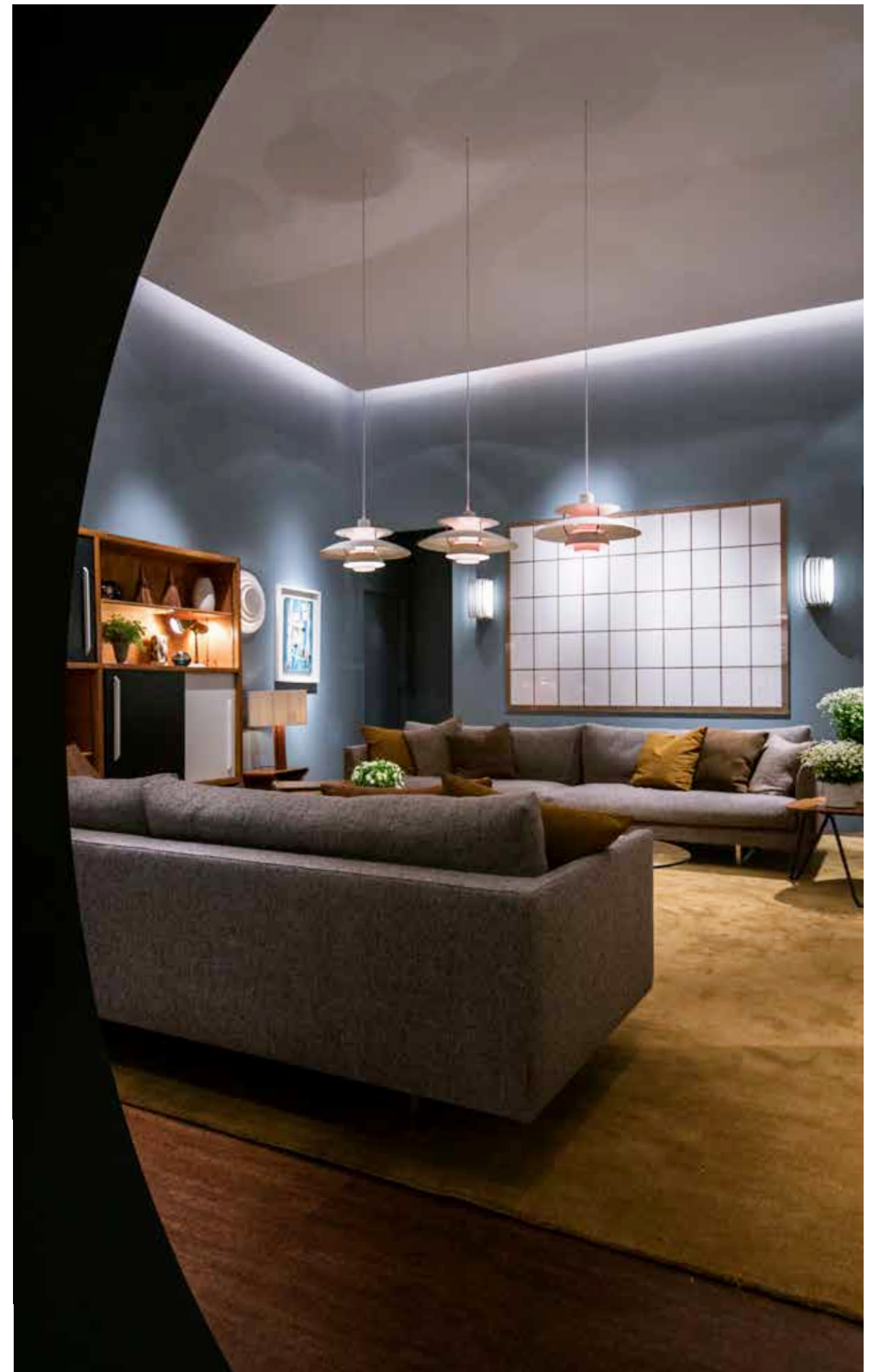
prioriteit en willen we koploper zijn op dat vlak. Met succes, zoals blijkt uit de prijs *Best Digital Private Bank* die we vorig jaar wonnen.” (meer hierover op pagina 29)

**Arnaud:** “Een van de andere IT-projecten houdt verband met de administratieve lasten die almaar groter worden, vooral als gevolg van regelgevende eisen zoals MiFID II of de antiwitwaswetgeving. Door de automatisering van de administratieve procedures zal het werk voor iedereen lichter worden en komt er meer tijd vrij om klanten te ontmoeten en van dienst te zijn.”

**René:** “We werven ook steeds meer junior profielen aan. Zij volgen opleidingen in verschillende diensten en worden polyvalent, terwijl ze op termijn een carrière kunnen uitbouwen in de bank. Daardoor daalt de gemiddelde leeftijd bij Delen Private Bank. De jeugd staat garant voor continuïteit en voor de toekomstgerichte ontwikkeling van onze onderneming.”



René Havaux





Arnaud van Doosselaere

### Hoe komt de continuïteit tot uiting in uw dagelijks werk?

**Paul:** “In de eerste plaats via de vertrouwensrelatie die elke klant heeft met zijn relatiebeheerder. Vaak kennen zij elkaar al jaren, en hebben zij een hechte persoonlijke band. Tegelijk integreren we continuïteit ook in onze Estate Planning. Onlangs behaalden we de Euromoney-prijs voor *Best Succession Planning Advice and Trusts in Belgium*. De relatie tussen onze beheerder en de klant mag dan belangrijk zijn, die met de estate planner is dat evenzeer. Van bij de eerste contacten moedigen we onze klanten aan om een estate planner te ontmoeten. Er moet continuïteit in de commerciële relatie zitten.” (meer hierover op pagina 31).

**Arnaud:** “Voor de vermogensplanning volgen we de evolutie van het leven van de klant en zijn familie. Zo hebben we informatiesessies georganiseerd voor onze jongeren en de (klein)kinderen van klanten. We helpen hen om hun financiële toekomst voor te bereiden, met behoud van een link over de generaties heen.”

**René:** “Onze teams tellen een groot aantal estate planners, gemiddeld één per vier relatiebeheerders. Dit is een evenwichtige ratio zodat we de dossiers goed kunnen opvolgen. De gemiddelde anciënniteit van onze commerciële teams ligt trouwens vrij hoog ondanks het aantreden van de nieuwe generatie. We zien ook dat daar heel weinig medewerkers weggaan, en dat is een goede zaak natuurlijk.”

### MiFID II heeft veel inkt doen vloeien in 2017. Hoe hebt u dat beleefd?

**René:** “Er kwam heel wat extra werk bij kijken, maar ik denk dat we het er goed vanaf gebracht hebben. We danken trouwens van harte onze teams die daar allemaal toe bijgedragen hebben. Eigenlijk beantwoordt ons discretionair beheermodel in ruime mate aan de eisen van MiFID II, en het administratieve werk is daar duidelijk minder zwaar. Daardoor konden we stap per stap werken, terwijl meerdere van onze concurrenten naar dit beheerstype overstapten.”

**Paul:** “Enkele jaren geleden zag iedereen MiFID II als een bedreiging. Vandaag menen we dat het ook een bron van opportuniteiten is. Een van de grote principes van deze Europese regelgeving, namelijk transparantie, behoort al van meet af aan tot onze fundamentele waarden. Onze kosten werden altijd duidelijk vermeld en de klanten komen daar nooit voor onaangename verrassingen te staan. De transparantie van onze kosten wordt vandaag een verkoopargument.”

**Arnaud:** “En zelfs nu de wijzigingen met betrekking tot MiFID II geleidelijk geïntegreerd worden, dienen zich op regelgevend vlak nieuwe uitdagingen aan... In 2018 moeten we ons bezighouden met de GDPR, de verordening voor de bescherming van de persoonsgegevens die tal van sectoren aanbelangt.”

### Hoe ziet u 2018?

**Arnaud:** “Wij zijn vragende partij voor stabiliteit, vooral wat de fiscale druk op het spaargeld betreft. We naderen stilaan de grens van het evenwicht tussen fiscale lasten en rendement. Gelukkig zien we ook een herstel van het evenwicht in de belastingen op arbeid, maar wat vooral telt is continuïteit, stabiliteit en eenvoud voor de klanten.”

**Paul:** “We hebben ook heel wat projecten op stapel staan, zoals de renovatiewerken aan het pand in de Jan Van Rijswijcklaan 184 in Antwerpen, die in de lente van 2018 van start gingen. We hopen deze gebouwen in 2021 opnieuw

in gebruik te kunnen nemen. En in Leuven ontvangen we al klanten in onze tijdelijke kantoren, maar de opening van het officiële kantoor in de Bondgenotenlaan 140 is voor september 2018 gepland.”

**René:** “We streven naar sereniteit voor onze klanten. Vandaag vragen de klanten bijvoorbeeld verantwoorde beleggingen. Maar duurzaamheid heeft altijd al deel uitgemaakt van ons DNA. De ESG-parameters (ecologische, sociale en governancecriteria) nemen wij al een tijdje op in ons beleggingsproces. We houden ons ook aan de uitsluitingslijsten van de FSMA (Financial Services & Markets Authority) en de BEAMA (Belgian Asset Managers Association) en we volgen de lijsten van zes vooraanstaande instellingen op het vlak van MVI (Maatschappelijk Verantwoord Investeren), waaronder het Noorse pensioenfonds. In heel ons beheer stellen we ons verantwoord op, onze klanten hoeven zich geen zorgen te maken.”

**Paul:** “Sinds het begin van het jaar staan de markten onder druk door onzekerheid bij de beleggers, de stijging van de euro ten opzichte van de dollar, diverse politieke ontwikkelingen en de versnelling van de monetaire verstrakking. Op korte termijn kan een toename van de rentevoeten een negatieve impact hebben op de markten, maar een gematigde en geleidelijke rentestijging is in de eerste plaats een teken van economische opleving met positieve effecten op middellange en lange termijn. Bovendien lijken op wereldniveau alle economische groei-indicatoren op groen te staan, met gezonde en rendabele ondernemingen, en zitten de bedrijfswinsten in de lift. We hebben dus vertrouwen in de toekomst.”



”

Dankzij de automatisering van de administratieve procedures komt er meer tijd vrij voor de klanten.

Arnaud van Doosselaere





## Beleggingsfilosofie

Delen Private Bank

## De vijf hoekstenen van onze beleggingsfilosofie



*Vermogensbeheer met gezond verstand, is het motto van Delen Private Bank. Dat engagement geven we vorm in vijf krachtlijnen:*

- 1 Een dynamische, weldoordachte beleggingsstrategie op lange termijn
- 2 Een focus op evenwichtige groei en bescherming van het vermogen
- 3 Transparante en eenvoudige oplossingen
- 4 Een uitgesproken persoonlijke en duurzame relatie met onze klanten
- 5 Een geïntegreerde aanpak van vermogensbeheer én vermogensplanning

**Ons doel? Vertrouwen bij de klanten creëren dat resulteert in financiële gemoedsrust, vandaag en morgen.**





**Cadelam**  
Delen Private Bank

## Capfi Delen Asset Management en Cadelux 2017

**Cadelam NV (Capfi Delen Asset Management) en Cadelux SA staan binnen Groep Delen in voor het financieel, administratief en risicobeheer van fondsen die hoofdzakelijk gepromoot worden door Delen Private Bank. Het zijn beheervennootschappen van fondsen erkend door de lokale regelgevers FSMA (België) en CSSF (Luxemburg).**

Cadelam en Cadelux verlenen diensten aan een 50-tal subfondsen (compartimenten) verdeeld over 15 individuele fondsen (beveks). De omvang van deze fondsen samen bedraagt 26,5 miljard EUR. De dienstverlening omhelst, naast de rol als beheervennootschap, het financieel beheer voor fondsen uit Groep Delen, het administratief beheer en het risicobeheer van fondsen uit het Delen-assortiment en daarbuiten.

Delen Private Bank bouwt haar klantenportefeuilles op naargelang het passende risicoprofiel en gebruikt daarvoor bouwstenen. Het gaat hier zowel om aandelen-, obligatie- als thesauriefondsen, maar voornamelijk om gemengde fondsen. Deze laatste worden ook wel patrimoniale fondsen genoemd aangezien de klant vaak een substantieel deel van zijn roerend vermogen hierin belegt heeft. Een patrimoniaal fonds kan eigenlijk gezien worden als een



V.l.n.r.: Michel Vandekerckhove (Voorzitter), Patrick François, Chris Bruynseels en Gregory Swolfs, directiecomité Cadelam (Capfi Delen Asset Management)

”

Delen Private Bank bouwt haar klantenportefeuilles op naargelang het passende risicoprofiel en gebruikt daarvoor bouwstenen.

efficiënte verpakking van een hele reeks individuele aandelen en obligaties waarvan de klant - in functie van zijn behoeften - heel flexibel en op dagelijkse basis een stukje kan kopen of verkopen. Zowel het portefeuillebeheer als de administratie van deze fondsen worden door gespecialiseerde teams opgevolgd.

Cadelam zet enerzijds een team in van 12 portefeuillebeheerders-analisten die zich ontfermen over het financiële beheer van deze fondsen. Anderzijds heeft ze samen met Cadelux en Delen Private Bank Luxembourg SA een team van 16 specialisten-accountants die onder meer de boekhouding, administratie, juridische opvolging, controles en het risicobeheer uitvoeren voor de verschillende compartimenten.

Het **financieel beheer** behelst de beslissingen omtrent activaspreiding en concrete portefeuilleopbouw in functie van de beleggingsstrategie en de marktomstandigheden. Voor aandelen zijn belangrijke elementen o.a. de sectorspreiding, de geografische spreiding en de keuze van de individuele aandelen. Voor obligaties is dan weer o.a. de diversificatie volgens kredietwaardigheidsrating, de looptijd en de specifieke emittent van belang. In elk geval wordt het mogelijke rendement afgewogen t.o.v. het ingeschatte risico.



Een **beleggingscomité** buigt zich formeel over deze strategische keuzes. De leden zijn dagelijks onderling in contact over de praktische implementatie. De mooie resultaten die werden behaald over de laatste jaren, zowel wat betreft return (gecorrigeerd voor risico) voor de belegger, als wat betreft nieuwe toevertrouwde kapitalen, bewijzen dat deze transparante aanpak de investeerder ten goede komt.

Bij de keuze van de beleggingen wordt tevens rekening gehouden met het beleid inzake verantwoord vermogensbeheer van Groep Delen. Dat plaatst een extra filter op de beleggingen zodat niet enkel specifieke thematische fondsen, maar ook de breder beheerde vermogens passen in dit verantwoord vermogensbeheer.

Het **administratief beheer** behelst het voeren van de boekhouding van de fondsen, het berekenen van de netto inventariswaarden, het verwerken van de in- en uitredingen, het opstellen van de statistieken, prospectussen, statuten en jaarverslagen, het organiseren van de raden van bestuur en algemene vergaderingen, contacten met de autoriteiten (vooral FSMA en CSSF) en externe controleurs (voornamelijk audit).

Daarnaast gaat ook een belangrijk deel van de tijd uit naar de risicocontroles van de portefeuilles en de interne controles van de procedures. Risicocontrole is een uiterst belangrijk punt binnen het takenpakket van Cadelam en Cadelux. Dit slaat op verschillende aspecten van de werking van een compartiment. Zo zijn er o.m. het marktrisico, het kredietrisico, het afwikkelingsrisico, het muntrisico, het liquiditeitsrisico, het concentratierisico, ...

De beleggingsfondsen zijn onderhevig aan een streng reglementair kader, zowel opgelegd door Europese wetten als door lokale wetgeving. Deze regels leggen vele beleggingsbeperkingen op ter bescherming van de aandeelhouder die dienen nageleefd te worden. De risicobeheerders van de beheervennootschap dienen deze regels te controleren en te rapporteren aan zowel de fondsenbeheerders en de fondsenbestuurders, als aan de controlerende autoriteiten (FSMA en CSSF).

Ook de liquiditeit van de onderliggende effecten is een constant aandachtspunt. Op geregelde tijdstippen worden de portefeuilles onderworpen aan een stresstest waarbij wordt nagegaan welk gedeelte van het fonds op 1 dag kan worden verkocht, of hoeveel dagen nodig zijn om bijv. 20% te gelde te maken zonder al te grote koersverliezen te lijden.

De belangrijkste toegevoegde waarde die gecreëerd wordt in het beheer ligt enerzijds in de flexibele aanpak van de activaspreiding, gebaseerd op een top down (macro) benadering en

anderzijds in de overtuigingen van de fondsbeheerders die via de fundamentele bottom-up analyse (micro) worden vertaald in de portefeuilles.

Deze flexibele activaspreiding houdt in dat binnen het risicoprofiel van het betrokken compartiment op een actieve manier wordt geschoven tussen aandelen, obligaties en cash naargelang de verhouding van het rendement t.o.v. het risico. Een belegger binnen het corresponderende risicoprofiel zal op die manier bijvoorbeeld zijn activaspreiding niet permanent onaangeroerd zien op 20% aandelen en 80% vastrentende beleggingen. Binnen de compartimenten wordt eerder met een vork gewerkt van bijvoorbeeld 0 tot 30% in aandelen. Als de waardering van aandelen sterk stijgt en het sentiment op de markt keert, kunnen de aandelenposities worden afgebouwd of ingedekt om zo de risico's in de portefeuilles en dus de volatiliteit te verminderen.

De opbrengsten worden dan herbelegd in activa waarvan de verhouding rendement-risico beter ligt. Wanneer later de omstandigheden verbeteren, kunnen

”

De beleggingsfondsen zijn onderhevig aan een streng reglementair kader, zowel opgelegd door Europese wetten als door lokale wetgeving.





de posities opnieuw aangepast worden. Studies hebben aangetoond dat ruim 75% van het rendement op lange termijn wordt bepaald door de activaspreiding. Hoeveel de portefeuille proportioneel in aandelen of in obligaties belegt, bepaalt dus het grootste deel van de prestatie op lange termijn. Ook binnen deze activaklassen zullen de gewichten tactisch worden bijgesteld, gebaseerd op de macro-economische gegevens of sectorspecifieke kenmerken.

Anderzijds is ons actief beheer niet gebonden aan de referentie-indexen of benchmarks. Zo zal het gewicht van verschillende sectoren of landen in een index worden beschouwd als

een indicator, maar niet als een norm. Het is dus niet omdat het gewicht van financiële aandelen in de indexen ongeveer 25% bedraagt, dat de fondsen een overeenkomstig gewicht moeten aanhouden, tenzij we er ons comfortabel mee voelen.

Het investeringsproces is essentieel bij de invulling van de portefeuille. Individuele analyses en ratio's zullen ons leiden naar ondergewaardeerde bedrijven of interessante obligaties. Hierbij gaat de keuze altijd uit naar het zoeken van voldoende rendement voor het genomen risico.

Kenmerkend voor de aanpak is dat we niet zomaar modetrends volgen, dat we soms tegendraads durven te zijn, en ook dat we op zoek gaan naar specifieke thema's of activaklassen die minder bekend zijn of minder opgevolgd worden (bijvoorbeeld het thema van de dividenden of de eeuwigdurende obligatieleningen).

Doorheen de jaren hebben Cadelam en Cadelux bewezen trouw te blijven aan een behoedzame en proactieve beheerfilosofie. Ook in de toekomst zal gezond verstand blijven primeren met de blik gericht op de lange termijn.







V.l.n.r.: Jan Vandenbussche en Alexandre Delen

## Digitalisering

Delen Private Bank

“De Delen app is een perfecte aanvulling op onze persoonlijke service”

**We haalden vorig jaar al aan hoe onze toekomst vooral geënt is op continuïteit en verjonging. Om die reden investeert Delen Private Bank al jaren in digitale oplossingen die onze dienstverlening nog efficiënter en vollediger maken.**

In 2017 werd het IT-departement sterk uitgebreid, en ook in 2018 wordt verder geïnvesteerd in mensen. De app wordt verder ontwikkeld om nog gebruiksvriendelijker en functioneler te zijn. Elke klant kan realtime, veilig en comfortabel door zijn beleggingsportefeuille bladeren én berichten sturen naar de bank. En dat valt in de smaak: 35% van onze klanten gebruiken de app, en daar komt elke maand 1 à 2 procent bij.

“Onze klanten ervaren de app als een perfecte aanvulling op de persoonlijke service die ze bij ons gewend zijn en die wij zo cruciaal vinden”, aldus Alexandre Delen, lid van het directiecomité.

De automatisering maakt onze processen efficiënter, waardoor er meer tijd is voor klantencontacten. “Sinds twee jaar rollen we deze technologie ook uit voor onze klanten.”, vertelt Jan Vandenbussche, projectleider van het app-project. “Via de app kunnen klanten de inhoud van hun portefeuille bekijken en hun actuele rendement raadplegen, waar en wanneer dat voor hen het beste uitkomt. Het contact met de bank wordt daardoor nog gemakkelijker en transparanter.”

Maakt die app dan geen einde aan het persoonlijke contact met de klant? “Zeker niet!”, vindt Alexandre Delen: “Delen Private Bank voert een beleid op twee sporen: een technologische toppositie behouden én fysiek dicht bij de klanten blijven via een kantorennetwerk. Dienstverlening op maat heeft nood aan beide om alle wensen van onze klanten te kunnen invullen.”

Gebruiksvriendelijkheid en eenvoud waren ontzettend belangrijk bij de ontwikkeling van de app, vertelt Jan Vandenbussche. “Voor ons was het essentieel dat de app voldeed aan de verwachtingen en eisen van jongere klanten, die opgegroeid zijn met computers, én aan mensen die deze technologieën niet zo goed in de vingers hebben.”

Het internationale zakentijdschrift CFI.co bekroonde Delen Private Bank tot *Best Digital Private Bank* in België 2017. Volgens de jury “voegt de Delen-app een uitstekende digitale dimensie toe aan de bekende services van de bank.” Daarmee bouwt de bank haar voorsprong op de markt uit, besluit Alexandre Delen. “Want in de private banking sector bestaan nauwelijks apps. We zijn hiermee zeker een trendsetter. Dat willen we in de toekomst ook blijven.”



Het aantal Delen app gebruikers stijgt snel



”

Delen Private Bank investeert al jaren in informatica-oplossingen die de dienstverlening efficiënter en vollediger maken.



V.l.n.r.: Steven Osaer en Liesbeth Stevens

## Estate Planning

Delen Private Bank

**Begin dit jaar kaapte Delen Private Bank's Estate Planning, ook wel successieplanning of vermogensplanning genoemd, de eerste plaats weg in de 2018 Euromoney Private Banking and Wealth Management Survey in de categorie *Succession Planning Advice and Trusts in Belgium*. Steven Osaer en Liesbeth Stevens, beide Head of Estate Planning, zijn opgetogen, en tegelijk niet helemaal verrast. "Wij zijn een pionier op dit vlak."**

De afdeling werd opgericht in 1995, vanuit de vraag van klanten om hen te begeleiden bij de overdracht van hun vermogen naar de volgende generaties.

### Een geïntegreerd en persoonlijk plan

"Bij Estate Planning staat de structurele doorlichting en planning van het globale vermogen centraal - roerend en onroerend", legt Steven Osaer uit. "Onze estate planners laten de diverse financiële, juridische, fiscale en persoonlijke elementen samensmelten tot één geïntegreerd plan. Via simulaties werken we een geïntegreerde vermogens- en successieplanning uit, zodat de klant met de nodige kennis van zaken kan beslissen."

### Alert voor juridische en fiscale evoluties

Een team van juristen en fiscalisten houdt de recente fiscale en juridische ontwikkelingen scherp in het oog, en schaven indien nodig het plan bij.

De juristen hebben bijzondere aandacht voor het huwelijks- en vermogensrecht, de erf- en schenkbelasting, het gebruik en de overdracht van een familiale onderneming en het uitwerken van controlestructuren (onder andere burgerlijke maatschappen en stichtingen).

De fiscalisten geven eerstelijnsadvies over diverse fiscale topics: de structurering van uw roerend en onroerend vermogen - al dan niet via vennootschappen, recente evoluties rond directe belastingen en de fiscaliteit van beleggingen voor privépersonen en vennootschappen.

"Uiteindelijk draait het bij Estate Planning om gemoedsrust", weet Liesbeth Stevens. "Net daarom reiken we onze klanten rechtszekere en heldere oplossingen aan, geen fiscale hightechoplossingen. Een duurzame aanpak loont, ook in Estate Planning. Met deze award voelen we ons aangemoedigd om op het gekozen pad verder te gaan."



### Zo maakt Delen Private Bank het verschil:

- Één geïntegreerd plan, op uw maat
- Rechtszekere en glasheldere oplossingen
- Een team van juristen en fiscalisten
- Persoonlijke opvolging door een jurist dicht bij u
- Kennis en ervaring sinds 1995
- In samenwerking met uw andere adviseurs (notaris, advocaat, accountant, enz.)





V.l.n.r.: Anne-Sophie Delen, Annke Luykx, Janneke Van Leemput en Stefanie Arts

## Marketing

Delen Private Bank

**Delen Private Bank hecht veel belang aan transparantie. Het is de taak van de marketingafdeling om de strategie, aanpak en basisfilosofie van de bank dicht bij de klanten te brengen. Dat doet ze via drie wegen: evenementen, communicatie en digitale marketing. “Ons ultieme doel is om de expertise en passie voor ons metier te delen”, zegt Anne-Sophie Delen. “We dragen de visie en waarden van de bank uit naar onze klanten, medewerkers, aandeelhouders en partners. Zo helpen we de naam en de positie van de bank mee vorm te geven.”**

De eerste pijler van marketing is de organisatie van evenementen. “Dat is dé manier bij uitstek voor onze klanten om in een informele setting contacten te leggen met hun relatiebeheerder, het management en hun peers”, aldus Stefanie Arts, verantwoordelijke Events. “We creëren creatieve evenementen en originele activiteiten rond thema’s die afgestemd zijn op de interesses van onze klanten, zoals kunst, muziek, golf, zeilen en fietsen. Zo willen we onze klanten een uitzonderlijke ervaring bezorgen. Het is een bedanking voor het vertrouwen dat ze in de bank stellen.”

De bank trekt de transparante lijn door in heel de communicatie. “Onze klanten en medewerkers rekenen op duidelijke, eerlijke en accurate communicatie”, verduidelijkt Annke Luykx, verantwoordelijke Communicatie. “En er is wel een en ander te vertellen. Over de evoluties op de beurzen en de impact op de portefeuilles uiteraard, maar ook over nieuwe diensten, wijzigingen in wetten en fiscale regels en uitnodigingen voor events. Ons uitgangspunt is steeds: de klant in klare taal tijdig informeren zodat hij altijd op de hoogte is én de juiste acties kan nemen als dat nodig is.”

“Ons ultieme doel is om de expertise en passie voor ons metier te delen”

Ten slotte boort de bank ook de digitale kanalen aan. Onlangs kreeg de website van Delen Private Bank een grondige make-over. Janneke Van Leemput, verantwoordelijke Digital Marketing, legt uit waarom. “De website is het visitekaartje van de bank. Potentiële klanten leren ons via de site kennen: onze aanpak, diensten, basiswaarden en medewerkers. En ze kunnen er heel gemakkelijk dossiers en actuele nieuwsberichten consulteren. “Onze experts brengen duiding en achtergrond bij topics die onze klanten en prospecten nauw aan het hart liggen, zoals de effectentaks of het nieuwe erfrecht. Via de website willen we de klant steeds beter bedienen. Met transparante informatie, overzichtelijk gebracht in de look & feel van onze kantoren.”

Ontdek de nieuwe website op [www.delen.be](http://www.delen.be)

”

We willen de klanten met onze events een uitzonderlijke ervaring bezorgen.





V.l.n.r.: Frederik Baert en Stefan Van Cleemput

## Kantoor Gent

Delen Private Bank

**Kantoor Gent vierde haar tienjarig jubileum in 2017. Regioverantwoordelijken Stefan Van Cleemput en Frederik Baert blikken terug op hun eigen start, vijf jaar geleden.**

“We handelen als ondernemers, niet als bankiers”

“De directie van Delen Private Bank vroeg ons om de naam van de bank extra schwing te geven in Oost-Vlaanderen”, blikt Stefan terug. En dat is gelukt: het toevertrouwde vermogen groeit stevig aan, net als het team dat ondertussen zestien gedreven collega’s telt.

### Wat is jullie succesformule?

**Stefan:** “Met hard werken, integer omgaan met je klanten en je gezond verstand gebruiken, kom je al een eind. Wij willen mensen met elkaar in contact brengen, verbinden.”

**Frederik:** “En we handelen als ondernemers van een KMO, niet als bankbedienden. Dat vraagt creativiteit en ondernemingszin.”

### Mensen verbinden, verklaart dat ook jullie verankering in lokale initiatieven?

**Stefan:** “Dat klopt. Ons kantoor is gevestigd aan de Coupure, dicht bij het muziekcentrum Bijloke. We werken geregeld met hen en andere lokale partners samen. Zo tonen we onze klanten dat we samen met hen willen groeien. Die stabiliteit en continuïteit zijn erg belangrijk.”

### Wat zijn jullie toekomstplannen?

**Stefan:** “België telt behoorlijk veel vermogende mensen die op zoek zijn naar heldere oplossingen, op maat gesneden van hun persoonlijke situatie. Delen Private Bank is uitstekend geplaatst om dit publiek te bedienen. Dankzij de behoedzame beheerfilosofie en integere waarden van de bank, een feilloze ondersteuning van het hoofdkantoor en een dynamisch lokaal team kunnen wij onze klanten geven waar zij recht op hebben: behoedzaam en proactief vermogensbeheer en een weldoordachte vermogensplanning.”

**Frederik:** “We boren ook nieuwe segmenten aan, zoals de institutionele markt. En we werken intensief samen met onze zusterbank Bank Van Breda om zakelijke relaties en vrije beroepen te bedienen.”

”

Stabiliteit en continuïteit zijn erg belangrijk voor de klant.



V.l.n.r.: Serge Cammaert en Philippe Havaux

## Delen Luxembourg

Delen Private Bank

**Philippe Havaux (voorzitter van het directiecomité) en Serge Cammaert (Directeur Delen Private Bank Luxembourg), kijken tevreden terug op 2017 - een jubileumjaar.**

Het toevertrouwde vermogen steeg behoorlijk. “Dat heeft uiteraard te maken met de gunstige marktevolutie”, verduidelijkt Serge Cammaert. “Maar daarnaast was er ook een duidelijke instroom van kapitalen. Een groeiend aantal klanten van Luxemburgse oorsprong én van nieuwe residenten - mensen uit de buurlanden die in Luxemburg komen wonen - vonden vlot hun weg naar Delen Private Bank. Er wordt dan ook stevig gewerkt aan de naamsbekendheid van de bank. In de loop van dit jaar (2018) wordt onze commerciële ploeg trouwens versterkt door een Luxemburgse beheerder.”

Daarnaast speelt Delen Luxembourg haar rol binnen de Groep Delen ten volle uit. Niet-Belgische klanten die een internationale aanpak wensen, kunnen immers perfect door Delen Luxembourg geholpen worden.

“Het voorbije jaar mochten onze klanten ook de voordelen van de Delen app ondervinden”, zegt Philippe Havaux trots. “De reacties op deze nieuwe technologie zijn bijzonder positief. Klanten ervaren de app als een veilige tool waarmee ze hun portefeuille snel en efficiënt kunnen raadplegen, waar en wanneer het voor hen het beste uitkomt.”

“Meer en meer klanten vinden hun weg naar Delen Luxembourg”

2017 was ook het jaar dat Delen Luxembourg haar dertigjarig jubileum vierde. De rode lijn doorheen de verschillende activiteiten was de passie voor kunst en design. Naast een tentoonstelling met werken van de Belgische schilder Luc Peire organiseerde de bank ook conferenties over Scandinavisch design en concerten. “Die evenementen vonden veel weerklank bij ons doelpubliek”, herinnert Serge Cammaert zich. “Het momentum werd aangewend om ook een gerichte perscampagne te lanceren waarin het unieke karakter van de bank belicht werd. Daarmee zetten we Delen Luxembourg nóg meer op de kaart.”

”

De evenementen tijdens het jubileumjaar vonden veel weerklank bij ons doelpubliek.



## Partnerships

Delen Private Bank

## Onze passie voor golf en Belgische kunst

**De langetermijnvisie van Delen Private Bank straalt af op haar partnerships. Want hoe beter in de toekomst te investeren dan door toptalent te steunen?**

### **Trotse partner van golftalenten Thomas Pieters en Thomas Detry**

Ruim 25 jaar is de bank actief op de greens. Op de golfbaan komen opperste concentratie en rust samen, een evenwichtsoefening tussen bewegen en denken. Bedachtzaam handelen dus. En daar herkent Delen Private Bank zich helemaal in, net als in die andere waarden, integriteit en fair play.

Delen Private Bank is ook sponsor van de Belgian Knockout, opvolger van de Belgian Open. Het is beslist geen toeval dat nu Belgische toptalenten hoge toppen scheren, het toernooi na achttien jaar opnieuw op de agenda verschijnt. Thomas Pieters is ambassadeur van het evenement.

### **En enthousiaste mecenas van Belgische kunst**

Delen Private Bank heeft een hart voor kunst en schoonheid. En die liefde voor schoonheid delen we graag met onze klanten. Via partnerships en artistieke events bijvoorbeeld. Brafa, de 'Fair of Excellence' volgens menig kunscriticus, is uitgegroeid tot een klassieker waar klanten reikhalzend naar uitkijken. Ook in 2017 wilde de bank met haar stand warme en huiselijke ruimtes creëren, een plek waar bezoekers topwerken konden bewonderen van Belgische kunstenaars. De samenwerking met Biënnale Interieur, waar de nadruk ligt op innovatie en creativiteit, kent eveneens een groeiend succes.



Thomas Pieters



Thomas Detry







## Juridische analyse

Delen Private Bank

## Hervormingen troef

**In 2017 en bij de start van 2018 zagen heel wat fiscale wijzigingen en juridische hervormingen het levenslicht.**

Op Europees vlak ging per 3 januari 2018 de nieuwe MiFID-wetgeving van kracht, die zich tot doel stelt de belegger nog beter te beschermen, de transparantie te bevorderen en eerlijke en efficiënte financiële markten te waarborgen.

In België was het zomerakkoord, met o.a. de hervorming van de vennootschapsbelasting en de taks op effectenrekeningen, ongetwijfeld de meest besproken maatregel. Daarnaast werd ook het erfrecht grondig hervormd, dat in werking zal

treden op 1 september 2018. Ook dit jaar houdt de hervormingsdrang van de regering aan.

### Hervorming van het erfrecht

Na meer dan 200 jaar werden de regels van het erfrecht gemoderniseerd en aangepast aan de noden van onze moderne maatschappij. U zal voortaan over een grotere vrijheid beschikken om uw nalatenschap te verdelen volgens uw specifieke wensen en noden. Wanneer u één of meer kinderen



Team Estate Planning

heeft, kunt u de helft van uw vermogen (de facto van de fictieve massa<sup>1</sup>) vermaken aan wie u wilt, bijv. aan uw klein- of stiefkinderen. Wanneer u geen kinderen heeft, kunt u uw volledige nalatenschap vermaken aan wie u wilt, bijv. aan uw partner. De regels m.b.t. de inbreng en de inkorting van giften worden vereenvoudigd en geharmoniseerd. Alle schenkingen, ongeacht hun aard, worden voor de inbreng of inkorting in beginsel gewaardeerd op basis van hun intrinsieke waarde op het ogenblik van de schenking, en geïndexeerd volgens het indexcijfer van de consumptieprijzen<sup>2</sup>. Belangrijk is ook dat de inbreng en de inkorting van giften voortaan in beginsel in waarde gebeurt. De nieuwe wet versoepelt het verbod op de erfovereenkomsten. Zo heeft u de mogelijkheid om (al dan niet samen met uw echtgenoot/echtgenote) tijdens uw leven reeds een globale overeenkomst over uw nalatenschap te sluiten met al uw vermoedelijke erfgenamen in rechte nederdalende lijn op de dag van ondertekening van de overeenkomst, zijnde in principe al uw kinderen.

De nieuwe regels zullen gelden voor alle nalatenschappen die openvallen vanaf 1 september 2018, en zijn in beginsel ook van toepassing op schenkingen en testamenten die dateren van vóór deze datum. U kunt evenwel vóór deze datum een verklaring afleggen voor een notaris zodat de ‘oude’, vandaag geldende regels van toepassing blijven op alle reeds gedane schenkingen.

Om de hervorming van het erfrecht alle kansen te geven is het belangrijk dat de verschillende gewesten de bestaande regels inzake de schenken- en erfbelasting (Vlaams Gewest) resp. het schenkings- en successierecht (Brussels Hoofdstedelijk en Waals Gewest) afstemmen op deze nieuwe principes. Zo niet, dreigt het succes van sommige (nieuwe) regels en planningstechnieken beperkt te zijn.



<sup>1</sup> D.i. de op het ogenblik van overlijden nagelaten goederen, verminderd met de schulden van de nalatenschap en verhoogd met alle tijdens het leven gedane (en desgevallend geïndexeerde of geherwaardeerde) schenkingen.

<sup>2</sup> Uitzondering hierop vormt de schenking met voorbehoud van vruchtgebruik. Hier gebeurt de waardering op de datum van uw overlijden of - wanneer u tijdens uw leven afstand doet van het vruchtgebruik - op de datum waarop u afstand doet van uw vruchtgebruik, geïndexeerd vanaf deze datum tot de datum van uw overlijden.

### Geplande hervorming huwelijksvermogensrecht

De regering plant een update van het huwelijksvermogensrecht. Een van de aandachtspunten is de bescherming van de economisch ‘zwakkere’ echtgenoot. Dit zou gebeuren door een verrekening van de aanwinsten te voorzien voor echtgenoten die gehuwd zijn onder het stelsel van de zuivere scheiding van goederen. Alles wat deze echtgenoten tijdens hun huwelijk opbouwen (met uitzondering van schenkingen en erfenissen) zou dan bij echtscheiding en overlijden onder elkaar verdeeld worden (zoals in een gemeenschapsstelsel), maar met behoud van de klassieke voordelen van het stelsel van scheiding van goederen. Het is aangewezen dat de verschillende gewesten en hun administraties hun fiscale regels aanpassen aan deze hervorming. Anders heeft het finaal verrekenbeding weinig kans op slagen.

### Nieuwigheden rond de aankoop van vastgoed

Wie in het Vlaamse Gewest een gezinswoning koopt, betaalt hierop binnenkort 7% registratierechten, op voorwaarde dat het gaat om de enige woning en dat de koper er ten laatste binnen de twee jaar na aankoop zijn intrek neemt. Het tarief wordt verder verlaagd tot 6% wanneer de koper een ‘ingrijpende energetische renovatie’ uitvoert binnen de vijf jaar na de aankoop. Voor ‘bescheiden’<sup>3</sup> woningen en appartementen geldt er een bijkomende korting. Het principe van de meeneembaarheid<sup>4</sup> blijft bestaan. Het plafond blijft behouden op 12.500 euro maar wordt voortaan geïndexeerd. Het nieuwe systeem zou op 1 juni 2018 van kracht worden.

In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest werd de woonbonus voor nieuwe leningen afgesloten na 31 december 2016 afgeschaft, in ruil voor een verhoging van het abattement (voetvrijstelling) bij de aankoop van de enige woning-hoofdverblijfplaats. In het Waals Gewest werd sinds 1 januari 2018 het registratietarief van 15% geschrapt voor wie een ‘woning’ aankoopt en al minstens twee ‘woningen’ bezit.

### Nieuw vennootschapsrecht

Ook het vennootschapsrecht wordt hervormd en aangepast aan de noden van het huidige ondernemersklimaat. Het zou in werking treden in het najaar van 2018. Het doel van de hervorming is om het vennootschapsrecht te vereenvoudigen (o.a. door het beperken van het aantal vennootschapsvormen), te flexibiliseren (met aandacht voor de belangen van derden, o.a. de schuldeisers) en nieuwe rechtsregels in te voeren die het hoofd helpen bieden aan Europese evoluties en nieuwe tendensen, zoals ‘mobielere’ vennootschappen.

### Hervorming erfbelasting op komst

Na de hervorming van het erfrecht en het huwelijksvermogensrecht heeft de Vlaamse<sup>5</sup> regering eveneens beslist om de erfbelasting te hervormen, vermoedelijk ook met ingang van 1 september 2018. Het is de bedoeling het toptarief bij verervingen tussen broers en zussen, en ook bij verervingen tussen vreemden (momenteel 65%) te verlagen. De langstlevende partner zal kunnen genieten van een bijkomende vrijstelling op de eerste schijf van 50.000 euro van het roerend vermogen, en kinderen die vóór hun 21 jaar hun beide ouders verliezen worden extra beschermd. De tarieven zullen ook aansluiten op de mogelijkheden en de keuzevrijheid die het nieuwe erfrecht bieden. Op dit ogenblik is het koffiedik kijken of ook de Brusselse ordonnantiegever en de Waalse decreetgever het successierecht zullen wijzigen.

### Conclusie

Voor de Estate Planner zijn het uitdagende tijden. Binnen Delen Private Bank volgen de afdelingen Taks (o.l.v. Katrin Eyckmans) en Estate Planning (o.l.v. Liesbeth Stevens en Steven Osaer) de evoluties op de voet op.

”  
Na meer dan 200 jaar werden de regels van het erfrecht gemoderniseerd en aangepast aan de noden van onze moderne maatschappij.

<sup>3</sup> Dit zijn woningen en appartementen met een aankoopprijs tot 200.000 euro (of 220.000 euro wanneer deze gelegen zijn in de kernsteden of in de Vlaamse rand rond Brussel).

<sup>4</sup> Dit is het principe waarbij de koper bij de aankoop van een nieuwe woning een deel van de vroeger betaalde registratiebelasting in mindering mag brengen.

<sup>5</sup> In tegenstelling tot het huwelijksvermogensrecht en het erfrecht is het successierecht een gewestaangelegenheid.



## Een verantwoordelijkheid van iedereen

**Delen Private Bank legt van oudsher een grote voorzichtigheid aan de dag in het omgaan met risico's. Behoedzaamheid zit de bank immers in de genen. Het vermogen van onze klanten beheren we volgens een weldoordachte beleggingsfilosofie. Bescherming en evenwichtige groei, continuïteit en een optimale overdracht naar volgende generaties staan hierbij centraal. Diezelfde principes worden ook op de bank als onderneming toegepast, met nadruk op de lange termijn en aandacht voor transparantie en integriteit.**

Risico's zijn eigen aan elke onderneming. Risicobeheer is daarom een verantwoordelijkheid van de hele organisatie en van elke werknemer. Onze operationele afdelingen werken samen met interne controlediensten volgens het wettelijke principe van 'three lines of defence'. In dit controlesysteem wordt de eerste lijn (operationele afdelingen) gecontroleerd door de tweede lijn, die op haar beurt gecontroleerd wordt door audit, de derde lijn. Tegelijk houdt het audit- en risicocomité op gestructureerde wijze toezicht op de risico's van Delen Private Bank op basis van de input van alle betrokken afdelingen.

Voor de bespreking van de diverse risico's verwijzen we naar de toelichtingen onder het punt "Risicobeheersing" van de geconsolideerde jaarrekening zoals neergelegd bij de Nationale Bank.



Jacques Delen

”

Mijn vader zei: Wees altijd voorzichtig. Het is niet mogelijk om net op tijd voorzichtig te worden - dan ben je te laat.

*Jacques Delen*





## Discretionair beheer voor institutionele klanten

Delen Private Bank

## Een toegewijd team voor klanten met specifieke instructies

**Onze aanpak met gezond verstand spreekt ook institutionele klanten aan: meer dan 200 caritatieve instellingen, ziekenhuizen en verzekeringsmaatschappijen vertrouwen hun vermogen toe aan Delen Private Bank. Eind 2017 omvatte hun gezamenlijke toevertrouwde vermogen 1,1 miljard euro. De pensioenfondsen nemen het merendeel voor hun rekening, met een toevertrouwd vermogen van 200 miljoen euro. Voor de invulling van hun mandaat kiezen institutionele klanten voornamelijk voor discretionair beheer.**

Klanten binnen het institutionele segment hebben zeer specifieke behoeftes. Vaak krijgen zij welomlijnde instructies en investeringsdoelstellingen opgelegd, en ook hun rapporteringsnoden zijn bijzonder omvangrijk. Daarom staan verschillende gespecialiseerde relatiebeheerders in voor de dagelijkse contacten met deze klantengroep. Daarnaast ondersteunt een team van vier experts hen bij het opmaken van o.a. uitgebreide presentaties voor raden van bestuur, portefeuilletoelichtingen op het kantoor van de klant of gedetailleerde rapporteringen op maat. Deze unieke en doorgedreven ondersteuning maakt het verschil in dit veeleisende segment.

Certificatie is een ander belangrijk punt voor onze institutionele klanten. Delen Private Bank verkreeg vorig jaar een belangrijk kwaliteitslabel, het zogenaamde ISAE34021<sup>1</sup> waarmee een type II certificaat<sup>2</sup> kan voorgelegd worden. Bij dergelijk type II rapporteert de certificerende partij (namelijk de revisor BDO) over de doeltreffendheid van de processen bij de dienstverlening.

Ook in de evenementen legt de bank eigen accenten. Zo richt de Dag van de Katholieke Gemeenschap in Gent, georganiseerd bij de Broeders van Liefde, zich op bisdommen en congregaties. Op de Institutional Day verwelkomen we dan weer alle institutionele klanten. Op deze evenementen staan steevast gerenommeerde sprekers geprogrammeerd. Zo was vorig jaar Eric Van Zele van Barco te gast.



V.l.n.r.: Jean-Louis de Hasque, Dirk Jan Carpentier, Fientje Op de Beeck en Elio Rombouts

<sup>1</sup> (International Standard on Assurance Engagements) een certificatie waarbij een geattesteerde externe partij (BDO dus) een opinie geeft over de controles in een dienstverlenende organisatie.

<sup>2</sup> BDO had reeds een Rapport Type I uitgereikt dd 1/6/2016 waarin ze zich uitspreken over de geschiktheid van ontwerp van de controles (suitability of design) bij de bank.

”

Certificatie is een belangrijk punt voor onze institutionele klanten.

**ANTWERPEN**

BP-building  
Jan Van Rijswijcklaan 162/11  
2020 Antwerpen  
+32 (0)3 244 55 66

**BRUSSEL**

Tervurenlaan 72  
1040 Brussel  
+32 (0)2 511 84 10

**GENÈVE**

Rue Jacques-Balmat 5  
CH - 1204 Genève  
+41 (0)22 317 00 00

**GENT**

Coupure Rechts 102  
9000 Gent  
+32 (0)9 210 47 60

**HASSELT**

Thonissenlaan 11  
3500 Hasselt  
+32 (0)11 71 10 10

**KEMPEN**

4WINGS business center  
Nijverheidsstraat 13  
2260 Westerlo  
+32 14 27 90 00

**KNOKKE**

Elizabetlaan 92  
8300 Knokke  
+32 (0)50 23 05 85

**LEUVEN**

Tijdelijke locatie:  
Hyphen-One business center  
Kolonel Begaultlaan 1A/51  
3012 Leuven  
+32 (0)16 29 89 89

**LUIK**

Boulevard d'Avroy 4  
4000 Luik  
+32 (0)4 232 28 11

**LUXEMBURG**

Route d'Arlon 287  
L-1150 Luxemburg  
+352 44 50 60

**NAMEN**

Chaussée de Liège 654C  
5100 Jambes  
+32 (0)81 32 62 62

**ROESELARE**

Kwadestraat 151b bus 51  
8800 Roeselare  
+32 (0)51 24 16 16

**Onze dochterondernemingen:****OYENS & VAN EEGHEN NEDERLAND**

[www.oyens.com](http://www.oyens.com)

**JM FINN VERENIGD KONINKRIJK**

[www.jmfinn.com](http://www.jmfinn.com)

**[www.delen.be](http://www.delen.be)**

**[info@delen.be](mailto:info@delen.be)**