

Executive Summary

Delen Private Bank groep

31 DECEMBER 2024

DELEN

PRIVATE BANK

1	Voorwoord van de CEO	2
2	Delen Private Bank groep in een oogopslag	4
3	Delen Private Bank: strategie, waardeketen en structuur	5
3.1	Delens totaalaanpak in vermogensbeheer, gestoeld op haar kernwaarden	5
3.2	Stabiel aandeelhouderschap en goed bestuur	7
4	Financieel overzicht	10
4.1	2024: een jaar dat de verwachtingen overtrof	10
4.2	Vooruitzichten voor 2025	14
4.3	Toelichting bij de resultatenrekening	15
5	Duurzaamheidsoverzicht	17
5.1	Bepaling van de materiële ESG-onderwerpen	17
5.2	Verantwoord investeren – in dialoog met bedrijven om een positieve impact creëren	18
5.3	Medewerkers – menselijk kapitaal continu verder ontwikkelen	19
5.4	Klanten – bescherming van klantengegevens door dataveiligheid	20
5.5	Goed en integer bestuur – behoud van de familiale bedrijfscultuur	21

1 Voorwoord van de CEO

Altijd dag één

“Delen Private Bank, sinds 1936” is de slogan die al een tijdje onze brochures siert. Volgend jaar is het negentig jaar geleden dat André Delen de voorloper van de bank boven de doopvont hield. Delen was toen in wezen een start-up. En in ons hoofd zijn we dat nog altijd. Vandaag voelen we eenzelfde energie, nieuwsgierigheid en drang om onze klanten op en top te *soigner*, net als toen André Delen voor het eerst de deuren van zijn wisselagentschap in Antwerpen opende.

Ik geniet het ongelooflijke voorrecht om voor de derde keer op rij een voorwoord te schrijven met een gevoel van trots en dankbaarheid. Het vermogen onder beheer bereikte opnieuw een recordhoogte, in alle regio's van het continent waar we actief zijn. We zijn erin geslaagd om onze efficiëntie op een hoog niveau te houden en onze balans staat als een huis. In Nederland hebben we ons externe groeipad versneld doorgezet, terwijl we met de overname van Dierickx Leys onze positie als grootste onafhankelijke speler op de Belgische markt voor private banking verstevigen. De motor van ons succes – hoe kan het ook anders in een métier waar persoonlijke service voorop staat – wordt aangedreven door onze enthousiaste medewerkers.

Ik wil dan ook mijn grote dank uitspreken tegenover onze klanten die ons hun vertrouwen schenken, en tegenover onze medewerkers, die ervoor zorgen dat we dat klantenvertrouwen daadwerkelijk verdienen.

Dat Delen Private Bank in goede gezondheid verkeert, stemt me fier en dankbaar, en tegelijk maakt het mij bescheiden en alert. Want natuurlijk zijn er ook uitdagingen. Soms bieden ze kansen – zoals AI en de toenemende aandacht voor duurzaamheid. Soms zijn ze compleet onvoorspelbaar, zoals geopolitieke ontwikkelingen. En soms zijn ze eigen aan de organisatie. Bij Delen beschouw ik het beschermen en versterken van onze bedrijfscultuur als de belangrijkste opdracht van de volgende jaren.

Want uiteraard willen we onze dienstverlening op topniveau houden en de klantenervaring telkens opnieuw verbeteren, en dat kan enkel door duurzaam te groeien. Maar die schaalvergroting houdt het risico in dat ons grootste kapitaal, het

Delen-DNA, langzaamaan verwatert. Een dilemma dat wij als directie zeer ter harte nemen.

De gouden driehoek van onze dienstverlening – klantennabijheid, operationele efficiëntie dankzij verregaande digitalisatie en marktconform rendement – een voortdurende investering in middelen, met name in mensen. Alleen al in België hebben we de laatste jaren in hoog tempo nieuwe medewerkers aangeworven. Dat zal in 2025 niet anders zijn, zelfs met de nieuwe collega's van Dierickx Leys erbij. In Nederland namen we drie vermogensbeheerders over op iets meer dan een jaar tijd. We zijn verheugd dat we die grote hoeveelheid talent in één keer kunnen toevoegen aan onze organisatie, en we verwelkomen ze met open armen.

*In ons hoofd
zijn we nog altijd
een start-up.*

En terwijl het aantal medewerkers mooi blijft groeien, wordt het des te belangrijker om onze typische Delen-touch te behouden. Ons DNA bepaalt wie we zijn, en is ons kompas voor alles wat we doen en hoe we dat doen.

Ik ben ervan overtuigd dat we onze identiteit kunnen bewaren, als we tenminste onze start-upattitude koesteren en blijven voeden. Wat houdt die mentaliteit in? Delen staat voor een ambitieuze visie met een duurzaam perspectief – investeren in talent, gebouwen en IT. We tonen passie in alles wat we doen, met onze gekende aandacht voor detail. We behouden de focus op onze kerntaak, het verantwoord investeren en plannen van de klantenvermogens met het oog op financiële vrijheid, nu en later. We scheppen eenvoud en transparantie in een complexe economische, politieke en juridische wereld, zodat we er flexibel en daadkrachtig mee kunnen omgaan. En nuchter blijven, met de beide voeten op de grond, want succes is nooit een verworven recht.

Jacques Delen, onze voorzitter van de raad van bestuur, kwam in 1975 aan het hoofd van het familiebedrijf dat zijn vader had opgericht – gedreven, ambitieus, gepassioneerd. Precies vijftig jaar later brandt het vuur bij hem nog steeds, en wakkert hij een gelijkaardig enthousiasme aan. Elke dag is dag één, opnieuw en opnieuw. Misschien is dat het geheim om jong van geest te blijven – als mens, en als organisatie.

Michel Buysschaert
CEO Delen Private Bank groep

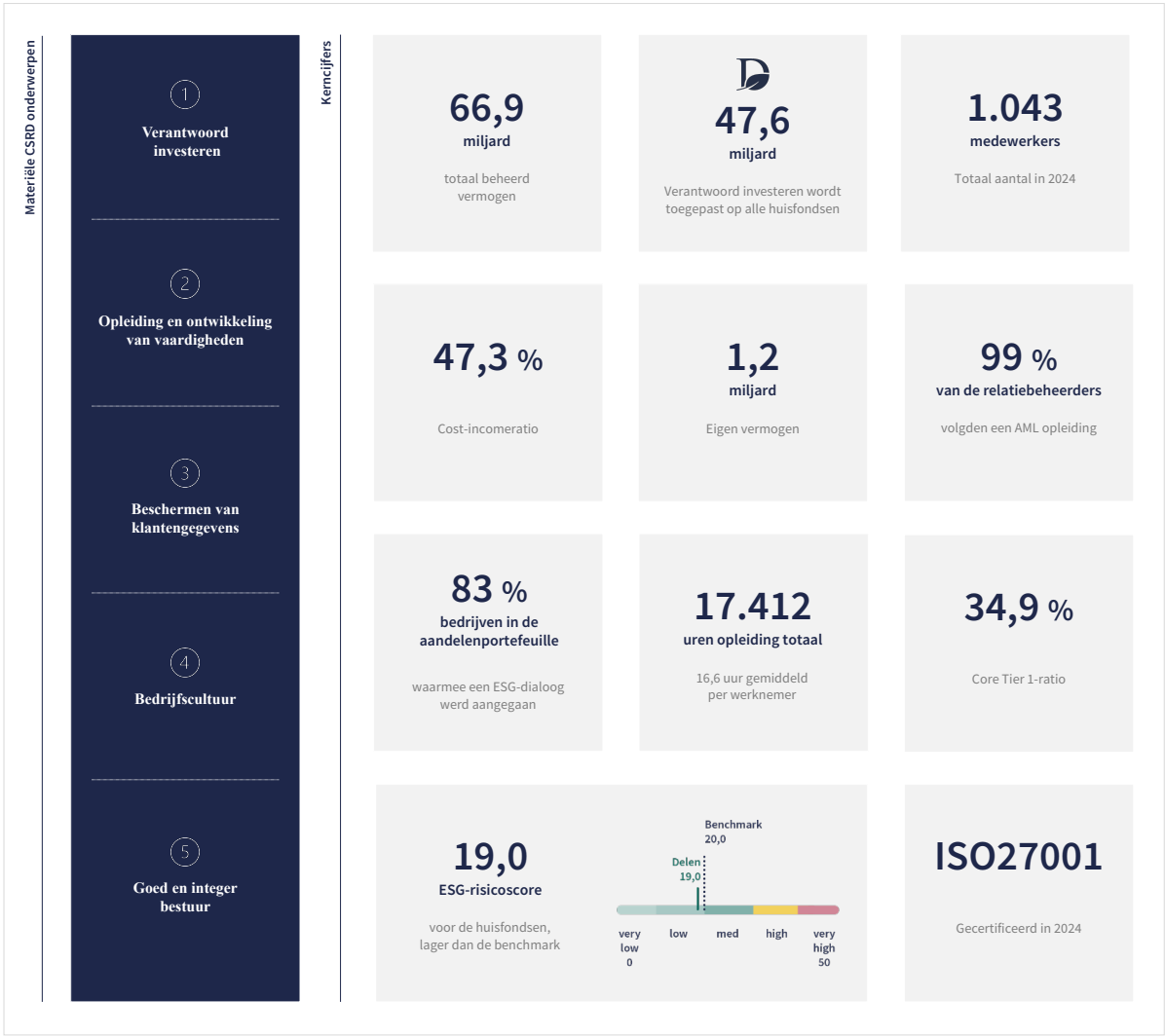
*Terwijl het aantal medewerkers mooi blijft groeien,
wordt het des te belangrijker om
onze typische Delen-touch te behouden.*



2 Delen Private Bank groep in een oogopslag

Delen Private Bank zag in 2024 het beheerd vermogen opnieuw stijgen naar een recordhoogte, in alle regio's waar de bank actief is, via organische en externe groei en dankzij het positieve markteffect. Het geïntegreerde aanbod van verantwoorde investeringen en een vooruitziende vermogensplanning op maat kon ook dit jaar veel nieuwe en bestaande klanten overtuigen. De operationele efficiëntie blijft op een hoog niveau, ondersteund door een solide balans. Delens sterke bedrijfscultuur, gebouwd op familiale waarden, een persoonlijke aanpak en het aangaan van langetermijnrelaties, is sterk gericht op tevreden klanten én medewerkers.

Hieronder worden enkele opvallende cijfers uitgelicht over het uitzonderlijke jaar 2024, zowel op financieel als op duurzaamheidsvlak.

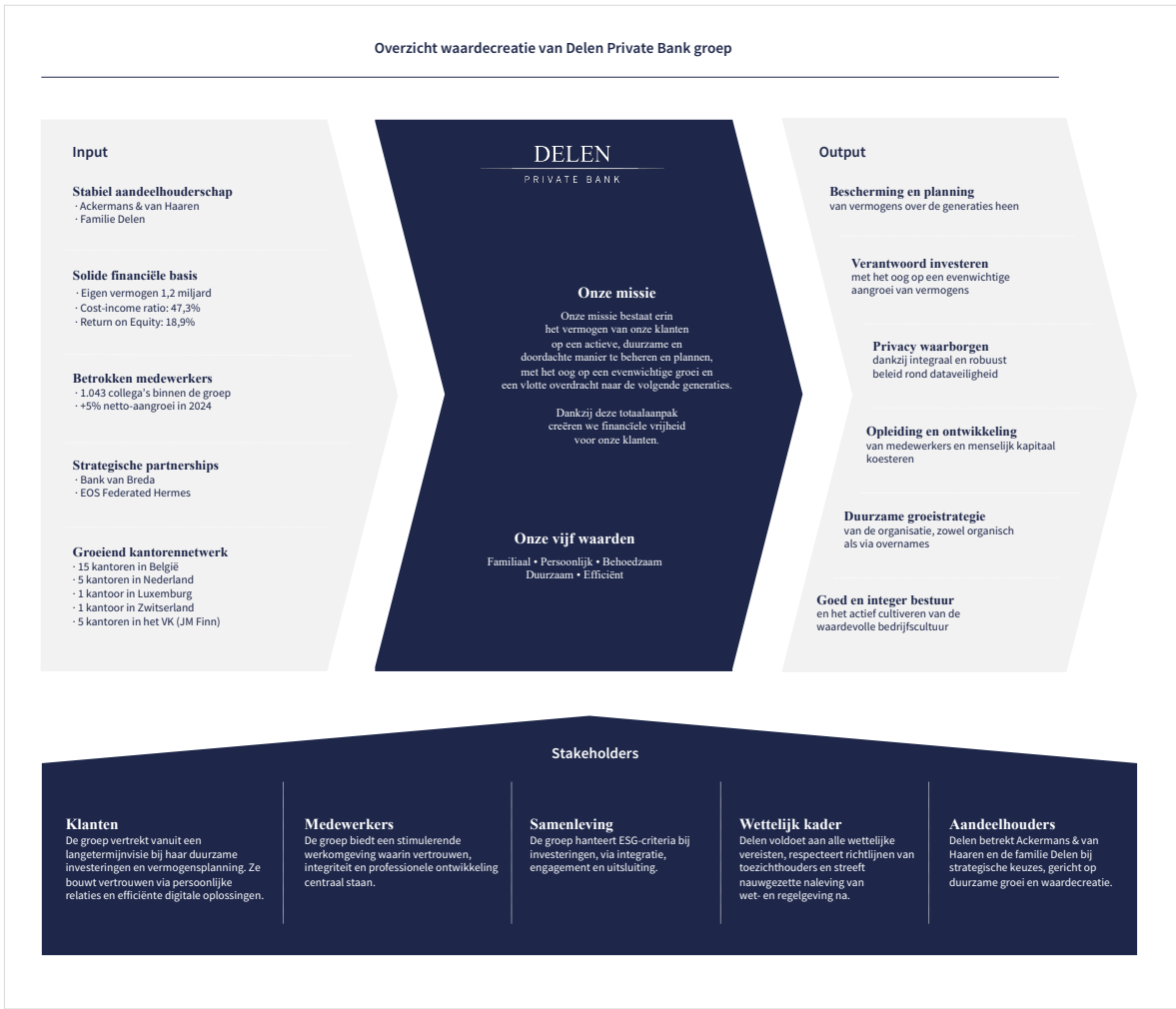


3 Delen Private Bank: strategie, waardeketen en structuur

Delen Private Bank richt zich op het beheer en de planning van vermogens voor particuliere klanten, institutionele klanten en bedrijven. Een sterke klantenbinding, een vlekkeloze operationele uitvoering, consistente beleggingsprestaties, het geïntegreerde aanbod van vermogensbeheer en -planning, en een nauwe samenwerking met Bank Van Breda zijn de hoekstenen van het succes. Delen Private Bank is een gevestigde waarde in België en heeft kantoren in Nederland - waar het haar aanwezigheid uitbreidt-, Luxemburg, Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk (JM Finn).

Vanuit haar missie om klanten te begeleiden naar financiële gemoedsrust en onafhankelijkheid, focust Delen Private Bank op haar kernactiviteit van geïntegreerd vermogensbeheer en zet ze een succesvolle groeistrategie uit in de vijf landen waar ze actief is. Als vermogensbeheerder creëert zij waarde voor al haar stakeholders: klanten, medewerkers, samenleving, aandeelhouders en het wetgevende kader.

In wat volgt, worden de activiteiten en strategie van de bank toegelicht en wordt de structuur van haar bestuursorganen voorgesteld.



3.1 Delens totaalaanpak in vermogensbeheer, gestoeld op haar kernwaarden

Delen Private Bank is een speler in de niche van *private banking*, gespecialiseerd in het (voornamelijk discretionair) beheer en de planning van klantenvermogens. Haar missie is duidelijk: op een actieve, verantwoorde en doordachte wijze het vermogen van haar klanten beheren en plannen, met het oog op een evenwichtige groei en een efficiënte overdracht naar volgende generaties. Deze integrale aanpak biedt de klanten gemoedsrust en financiële onafhankelijkheid, vandaag én morgen.

3.1.1 De 5 kernwaarden van Delen Private Bank

Met financiële onafhankelijkheid voor ogen, biedt Delen Private Bank haar klanten een totaalpakket van vermogensbeheer aan. De manier waarop ze deze missie invult, wordt ingegeven door haar vijf kernwaarden:

- **Persoonlijk:** Delen Private Bank combineert een persoonlijke benadering met op maat gemaakte oplossingen, waarbij relatiebeheerders fungeren als vaste contactpersonen.
- **Familiaal:** De bank bouwt voort op haar oorsprong als onafhankelijke familiale onderneming. In die hoedanigheid adviseert en begeleidt ze ook familieondernemingen, ook op het vlak van goed bestuur.
- **Duurzaam:** Het waarborgen van rendement op lange termijn gaat hand in hand met respect voor mens, milieu en maatschappij. Deze principes worden zowel toegepast in de verantwoorde investeringsstrategie als in de bedrijfsvoering van de bank zelf.
- **Behoedzaam:** De bank hanteert een voorzichtige en doordachte aanpak, gericht op financiële onafhankelijkheid en evenwichtige resultaten op lange termijn.
- **Efficiënt:** Digitale oplossingen zoals de Delen app en Delen OnLine verhogen het gebruiksgemak en verbeteren de toegankelijkheid, zonder de persoonlijke service uit het oog te verliezen.

3.1.2 Een holistische aanpak: de activiteiten van Delen Private Bank

Delen Private Bank houdt er een holistische benadering op na, waarbij het vermogen in al haar facetten wordt bekeken – vroeger, nu en in de toekomst.

Delen Private Bank levert strategische vermogensoplossingen die klanten niet alleen inzicht en rendement bieden, maar ook zekerheid en vertrouwen. Klanten kunnen rekenen op een partner die met hen meegroeit en hen begeleidt bij elke stap van hun traject richting financiële onafhankelijkheid.

Vermogensoverzicht als basis voor het volledige vermogensverhaal

Een grondig inzicht in het vermogen vormt de basis van succesvol beheer en planning. Delen Private Bank biedt haar klanten een volledig en gedetailleerd overzicht van hun vermogen, gaande van hun beleggingsportefeuille en onroerend goed tot verzekeringsproducten, kunstcollecties en andere vermogenscomponenten.

Via efficiënte en sterk beveiligde digitale oplossingen, zoals de Delen app en Delen OnLine, hebben de klanten altijd en overal toegang tot hun totaaloverzicht. Eens het volledige vermogen in kaart is gebracht, aangevuld met de familiestamboom en eigendomsrechten, kan de relatiebeheerder zijn klanten optimaal bedienen op het vlak van beheer en planning.

Vermogensbeheer gericht op groei en financiële onafhankelijkheid

Het discretionaire vermogensbeheer (beheer in naam en voor rekening van de klant) is gericht op de evenwichtige aangroei van het klantenvermogen via een proactieve, weldoordachte beleggingsaanpak. De portefeuilles van klanten bij Delen Private Bank zijn zorgvuldig samengesteld uit beleggingsfondsen die bestaan uit obligaties, aandelen en andere financiële instrumenten. Het beheer van de fondsen wordt toevertrouwd aan Cadelam, dochteronderneming van Delen Private Bank.

Cadelam volgt een actieve beleggingsstrategie op basis van overtuigingen over markten, waarderingen en vooruitzichten. De samenstelling van de portefeuille is dynamisch en gefundeerd op Cadelams analyse van thematische trends en van de economische context, evenals op ESG-overwegingen. Bij dit laatste is de dialoog met de bedrijven in portefeuille een belangrijk aspect (engagement).

Een cruciaal aspect van het beheer is de risicobereidheid van de klant, vastgelegd in diens investeringsprofiel. De bank biedt acht profielen aan, gaande van zeer defensief tot zeer dynamisch.

Naast de evenwichtige aangroei van het vermogen beoogt Delen Private Bank ook de bescherming van het vermogen. De gevoeligheid en afhankelijkheid voor bepaalde schokken worden voortdurend gemeten en beheerd dankzij Cadelams doortastend risicobeheer. Diversificatie, liquiditeit en kwaliteit staan daarbij centraal.

De beleggingsfondsen zijn afzonderlijke juridische entiteiten (Luxemburgse SA's of Belgische nv's). Ze staan los van Delen Private Bank zelf en vallen onder strikte regelgeving van de Luxemburgse en/of Belgische wetgeving, met toezicht door de respectieve financiële autoriteiten. Deze structuur biedt klanten een extra laag van bescherming en transparantie.

Ook vennootschappen kunnen terecht bij Delen Private Bank voor het beheer van het vermogen van hun onderneming, bijvoorbeeld voor een DBI-belegging (Definitief Belaste Inkomsten).

Vooruitziende vermogensplanning gericht op bescherming en overdracht over de generaties heen

Om het klantenvermogen ook voor de toekomst veilig te stellen, biedt Delen Private Bank vermogensplanningsdiensten aan. Deze dienst beoogt de financiële onafhankelijkheid van de klanten, nu en morgen.

Op basis van het totaaloverzicht van het huidige vermogen maakt de relatiebeheerder of estateplanner een simulatie van de evolutie van het klantenvermogen doorheen de tijd, en van de erfbelasting die betaald moet worden indien de klant niets onderneemt. Vervolgens stelt de bank een planning voor die afgestemd is op de financiële, professionele en persoonlijke toekomstplannen van de klant, en stelt ze mogelijke actiepunten voor om tot een optimale vermogensplanning te komen, zoals een schenking, de opmaak en wijziging van een huwelijksvereenkomst of een testament. Zo komt de klant tot een geïntegreerde vermogensplanning voor het globale vermogen, onroerend en roerend.

Ook vennootschappen kunnen terecht bij Delen Private Bank voor fiscaal en juridisch eerstelijnsadvies rond hun bedrijfsvoering, opvolging en overdracht van de vennootschap, alsook over goed bestuur.

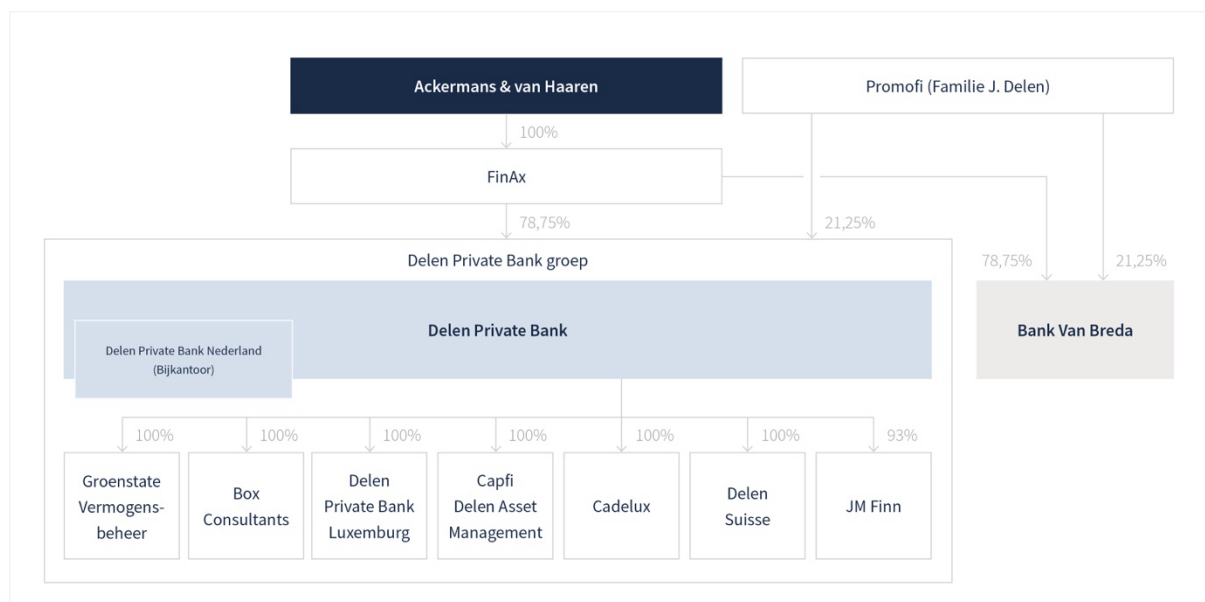
Op basis van de waardeketenanalyse en de inzichten verkregen door haar verschillende stakeholders, identificeerde de bank haar belangrijkste impact op de buitenwereld, alsook de risico's en opportuniteiten voor haar als organisatie. Hiervoor werd een dubbele materialiteitsbeoordeling uitgevoerd, waarbij de bank alle impact, risico's en opportuniteiten op het vlak van duurzaamheid bekeek vanuit twee invalshoeken:

3.2 Stabiel aandeelhouderschap en goed bestuur

Delen Private Bank groep heeft twee stabiele en solide aandeelhouders, Ackermans & van Haaren en de familie J. Delen (via de vennootschap Promofi). Beiden nemen samen strategische beslissingen.

De samenwerking met Ackermans & van Haaren dateert van 1992, toen de holding Delen een fusie aanging met deze Antwerpse investeringsmaatschappij. Zusterbank Bank Van Breda richt zich op ondernemers en vrije beroepen.

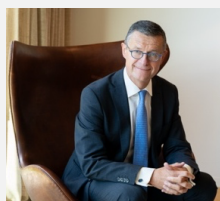
De sterke groei van Delen Private Bank en Bank Van Breda heeft van het financiële segment een winstgevende en belangrijke tak gemaakt binnen de groep Ackermans & van Haaren.



3.2.1 Directiecomité

Het directiecomité van de bank is verantwoordelijk voor de uitwerking van de strategie van de bank, binnen de klijtlijnen die door de raad van bestuur worden uitgetekend. Het staat in voor het dagelijks beheer van de bank en voor de sturing van haar verschillende diensten, die op hun beurt verslag uitbrengen aan het directiecomité. Het directiecomité volgt de prestaties van de bank op de voet en ziet toe op de opvolging van de risico's.

Michel Buysschaert



CEO

- Algemeen commercieel beleid
- HR
- Aansturing zetels
- Audit
- Risk
- Opvolging participatie Cadelam
- JM Finn (Raad van bestuur)
- Delen Private Bank Luxemburg (raad van bestuur)

Eric Lechien



CFO & Afgevaardigd Bestuurder

- Finance
- Acquisities en opvolging participaties
- ALM & Thesaurie
- Privacy
- Agenten
- Mede-opvolging Luxemburg
- Opvolging JM Finn
- Delen Private Bank Luxemburg (raad van bestuur)
- JM Finn (raad van bestuur)

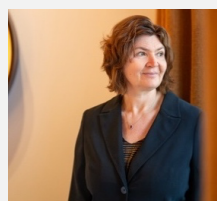
Alexandre Delen



Afgevaardigd Bestuurder

- IT
- Operations (waaronder Trading)
- Algemene diensten
- Mede-opvolging Luxemburg
- Delen Private Bank Luxemburg (raad van bestuur)
- Information Security

Katrin Eyckmans



Afgevaardigd Bestuurder

- Compliance + AML
- Juridische dienst
- Fiscale dienst
- Estate Planning

Matthieu Cornette



Afgevaardigd Bestuurder

- Sales Support
- Investment Office
- Aansturing zetels Brussel & Wallonië
- Marketing & Communicatie

Bart Menten



Afgevaardigd Bestuurder

- Bank Van Breda
- Hunting/Prospectie klanten
- Kredieten
- Familie & Vermogen

3.2.2 Raad van bestuur

De raad van bestuur van Delen Private Bank is verantwoordelijk voor het bepalen van het algemeen beleid van de bank en voor het toezicht op het directiecomité. De bestuursleden beschikken over een rijke ervaring en beoordelen vanuit verschillende oogpunten het beleid en de prestaties van de bank. De raad heeft een beleid inzake genderdiversiteit aangenomen. Op basis van het huidige aantal bestuurders streeft de raad naar een vertegenwoordiging van minimaal twee vrouwelijke bestuurders.

Voorzitter



Jacques Delen
Voorzitter van de Raad van Bestuur

Bestuurders

Alexandre Delen
Afgevaardigd Bestuurder

Eric Lechien
Afgevaardigd Bestuurder

Luc Bertrand
Bestuurder

Piet Dejonghe
Bestuurder

Bart Menten
Afgevaardigd Bestuurder

Eric Pulinx
Onafhankelijk Bestuurder

Matthieu Cornette
Afgevaardigd Bestuurder

Stephanie De Bruyne
Onafhankelijk Bestuurder

Dirk Wouters
Bestuurder

Katrin Eyckmans
Afgevaardigd Bestuurder

Michel Buysschaert
Afgevaardigd Bestuurder

Tom Bamelis
Bestuurder

De lijst met externe mandaten van de bestuurders vindt u [hier](#).

3.2.3 Audit- en risicocomité

Binnen de raad van bestuur werd een auditcomité opgericht, dat in 2014 werd omgevormd tot een audit- en risicocomité. Dit comité staat onder meer in voor de controle op het financiële verslaggevingsproces, op de naleving van administratieve, juridische en fiscale regels, op de uitwerking van interne controleprocedures, en verstrekt advies aan de raad van bestuur over de huidige en toekomstige risicotolerantie en risicostrategie.

Alle leden van het audit- en risicocomité beschikken over de nodige deskundigheid op het vlak van boekhouding en audit, en over de nodige kennis, ervaring en vaardigheden om de strategie en de risicotolerantie van de bank te begrijpen en te bevatten.

Het audit- en risicocomité was per 31 december 2024 als volgt samengesteld:

Audit- en risicocomité

Piet Dejonghe
Voorzitter

Stephanie De Bruyne
Onafhankelijke Bestuurder

Eric Pulinx
Onafhankelijke Bestuurder



Op de website (via de QR-code) wordt de meest actuele samenstelling van de bestuursorganen weergegeven. Deze kan in principe verschillen van de samenstelling op het einde van het rapporteringsjaar.

4 Financieel overzicht

In dit deel wordt toelichting gegeven bij de belangrijkste financiële evoluties bij Delen Private Bank groep, evenals bij de groeistrategie in de vijf landen waar ze actief is. Vervolgens wordt een blik geworpen op de vooruitzichten voor 2025 en wordt de resultatenrekening meer in detail besproken.

4.1 2024: een jaar dat de verwachtingen overtrof

De evenwichtige groei van de bank over de laatste vijf jaar wordt hieronder voorgesteld. De gestage groei van de vermogens onder beheer worden gevolgd door een gelijkaardige groei in het aantal medewerkers – een logisch gevolg van de persoonlijke dienstverlening eigen aan private banking.

4.1.1 Record AUM's dankzij organische instroom en overnames

Eind 2024 bereikte het geconsolideerde beheerd vermogen (AUM) van Delen Private Bank groep 66,88 miljard euro, een substantiële stijging ten opzichte van 54,8 miljard euro in 2023.

Naast het gunstige beursjaar was deze indrukwekkende groei toe te schrijven aan de sterke organische kapitaalinstroom in Delen Private Bank Continental (België, Nederland, Luxemburg en Zwitserland), en aan de versnelling van acquisitieactiviteiten in Nederland.

De sterke netto-instroom van beheerd vermogen werd gegenereerd door alle kantoren op het continent, en kwam zowel van bestaande als nieuwe cliënten, vrijwel uitsluitend binnen discretionair vermogensbeheer. Voor Delen Private Bank Continental werd 92,6% van de totale AUM discretionair beheerd. Dit succes werd mee mogelijk gemaakt door de toewijding van zowel de commerciële als administratieve teams, ondersteund door Delens geavanceerde IT-infrastructuur, die zorgt voor een naadloos en efficiënt onboardingproces.





België droeg 47,6 miljard euro bij aan het totale beheerd vermogen. Voor het eerst sinds lang was het aandeel van nieuwe klanten in de netto-instroom van kapitalen groter dan die van bestaande klanten. Dat had onder meer te maken met de intensifiëring van haar proactieve klantbenaderingsinspanningen.

Dicht bij de klant staan is één van de fundamenteën van Delens dienstverlening, wat treffend geïllustreerd wordt door de opening van 9 nieuwe kantoren in België in 7 jaar tijd. Het nieuwe gebouw in Knokke werd in december 2024 geopend, wat een nieuwe dynamiek op gang brengt. Voor 2025 staat de ingebruikname gepland van een kantoor in Waver.

De bijdrage van zusterbank Bank Van Breda was ook dit jaar substantieel: 16,9 miljard euro (31% van de totale AuM) werd beheerd namens klanten geïntroduceerd door Bank Van Breda.



In **Nederland** droeg Delen Private Bank 3,4 miljard euro bij aan het totale beheerd vermogen, een aanzienlijke stijging ten opzichte van 1,4 miljard euro in 2023. De acquisitieactiviteiten van de bank namen toe in veelbelovende regio's zoals Den Haag en Eindhoven, waardoor Nederland werd versterkt als de tweede strategische hub van de groep. De asset deal van Puur Beleggen vond plaats in januari 2024, terwijl Box Consultants, overgenomen twee maanden later, vanaf oktober werd geconsolideerd.

Luxemburg en Delen Suisse (gecombineerd 2,7 miljard euro) lieten een positieve evolutie zien in discretionair beheerd vermogen gedurende het jaar, met een focus op vermogende particulieren en expats in Genève en Zürich (Zwitserland) en 'la Grande Région' (Luxemburg).

Bij **JM Finn** (Delen Private Bank 92,3%), een Britse vermogensbeheerder, steeg het beheerd vermogen tot 13,1 miljard euro (10.844 miljoen pond sterling) eind 2024, vergeleken met 12,2 miljard euro (10.610 miljoen pond sterling) in 2023. Ondanks een verbeterde bruto-instroom bleven de netto-kapitaalstromen onder druk staan als gevolg van de aanhoudende stijgende kosten van levensonderhoud en hogere rentetarieven, ook al was er een lichte verbetering merkbaar tegen het einde van het jaar. Het team werd versterkt met een nieuwe Head of Investment Office en andere ondersteunende functies, wat een nieuwe impuls geeft aan toekomstige groei.

4.1.2 Aangroei personeel evolueert mee met AuM's

Delen Private Bank groeit snel. Om de typische kenmerken van haar dienstverlening – persoonlijk, beschikbaar, toegankelijk – te blijven verzekeren, breidt de bank haar personeelsbestand jaar na jaar uit. Er wordt intensief gerekruteerd, zowel voor IT-, commerciële als ondersteunende functies. De grootste troeven voor de klant – persoonlijke aanpak, operationele excellentie en bereikbaarheid – zijn slechts mogelijk dankzij de maximale inzet, motivatie en professionalisme van alle teams.



De kracht van Delen ligt in de tijd en aandacht die de bank aan de klanten besteedt. Door zowel de commerciële als ondersteunende teams voortdurend te versterken, kan de bank dit engagement tegenover haar klanten waarmaken. Daarom is ze voortdurend op zoek naar talent. Dat Delen in goede gezondheid verkeert, brengt een opvallend positieve dynamiek in en rond de organisatie. Dat maakt Delen tot een aantrekkelijke werkgever. De focus van het HR-team ligt op werving en selectie, maar het takenpakket is veel ruimer: opleiding en ontwikkeling, administratie, payroll en het HR-beleid uittekenen.

Delen Private Bank beschouwt haar werknemers als ondernemers. Ze geeft alle collega's de ruimte en autonomie om hun potentieel volledig te benutten en hun job mee in te vullen. Vertrouwen geven en ruimte bieden zijn katalysators voor innovatie en groei. De bank ondersteunt hen verder via opleidingen en trainingen. Zo creëert ze gemotiveerde werknemers die hun werk als zinvol ervaren en er alles aan doen om klanten de best mogelijke service te bieden.

4.1.3 Efficiëntie, rentabiliteit en soliditeit stabiliseert op hoog niveau

Delen Private Bank groep kan bogen op een uitstekende efficiëntie in vergelijking met haar sectorgenoten. Haar cost-incomeratio bedraagt 47,3%. De cost-incomeratio van Delen Private Bank Continental ligt zelfs nog gevoeliger lager, op 39,6%. De centrale organisatie van het discretionair vermogensbeheer en een krachtige IT-infrastructuur liggen aan de basis van dit mooie cijfer.

Het geconsolideerd eigen vermogen (deel groep) van Delen Private Banking groep bedraagt per 31 december 2024 1.227 miljoen euro, tegenover 1.184,9 miljoen euro per 31 december 2023. Het Common Equity Tier 1-kapitaal van de groep bedroeg 708,8 miljoen euro op jaareinde (tegenover 860,8 miljoen euro eind 2023). Delen Private Bank blijft bijzonder goed gekapitaliseerd, met een Common Equity Tier 1-ratio van 34,9%. Het rendement op (gemiddeld) eigen vermogen bereikte een robuust cijfer van 18,9%.

47,3 %

cost-incomeratio

1,2

miljard

eigen vermogen

18,9 %

rendement op
eigen vermogen

34,9 %

Core Tier 1-ratio

4.1.4 Evenwichtige groei – organisch en via overnames

Het groeiverhaal van Delen is er een van evenwicht en lokale verankering, gecombineerd met selectieve expansie naar het buitenland en verdieping van haar dienstverlening voor haar klanten. Het succes leidt tot continuïteit en loyaliteit van klanten en werknemers, en tot een uitstekende reputatie van Delen Private Bank binnen de niche van vermogensbeheer – als vermogensbeheerder, werkgever en business partner. Bijkomende factoren in het succesverhaal van de bank zijn de strategische samenwerking met Bank Van Breda en het stabiele aandeelhouderschap waarop Delen kan steunen.

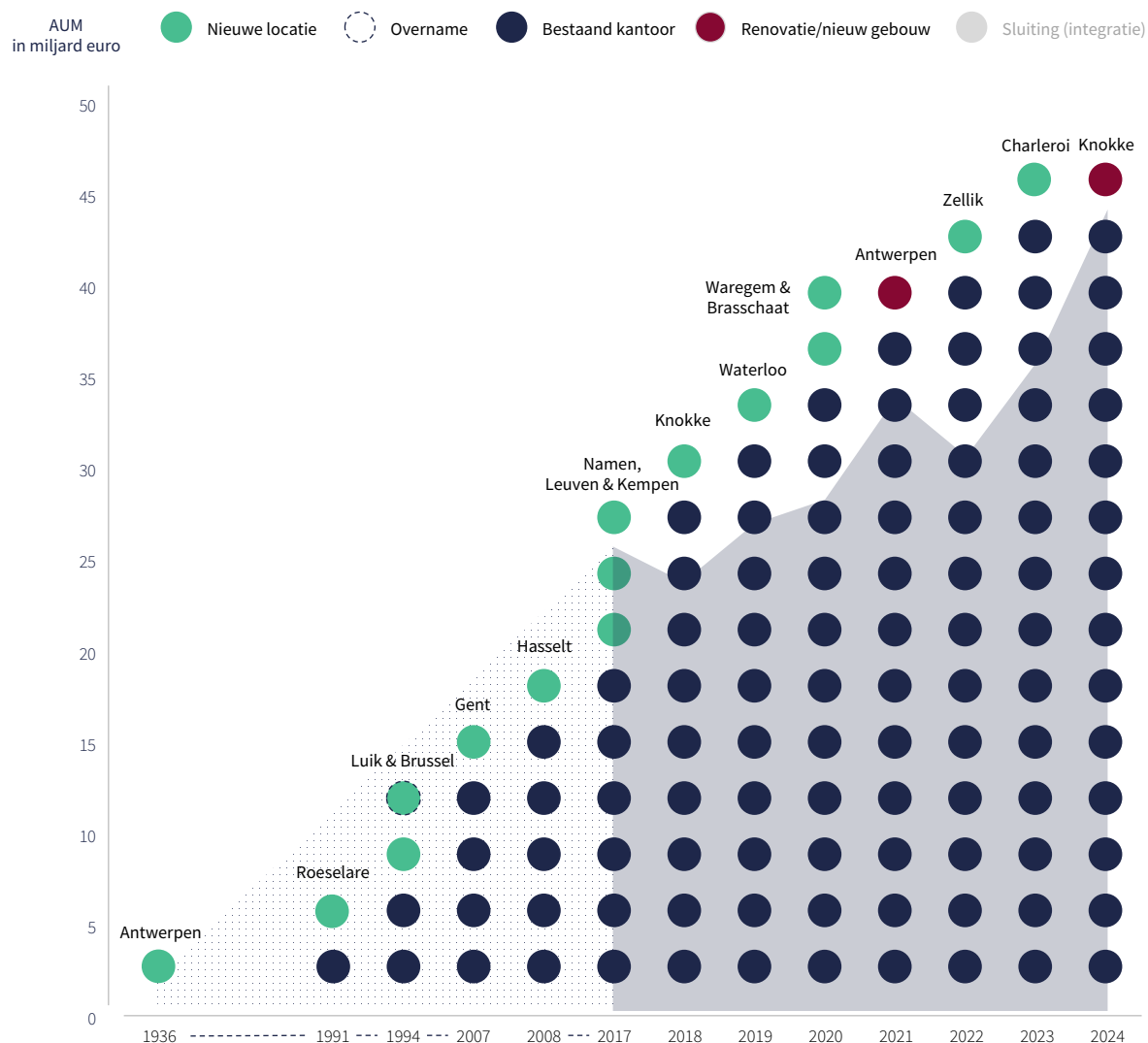
België

De acquisitieactiviteit van Delen Private Bank in België vond voornamelijk plaats tussen 1994 en 2007, maar kreeg in 2024 een nieuwe impuls met de aankondiging over de overname van Dierickx Leys. De overname van de 100% aandelen van Dierickx Leys Private Bank wordt integraal gefinancierd met eigen middelen. De transactie werd in het eerste kwartaal van 2025 afgerond, na de gebruikelijke goedkeuring door de toezichthouders. Voor 2024 is Dierickx Leys bijgevolg nog niet opgenomen in de cijfers.

De overname past binnen de strategie om Delens positie als onafhankelijke speler op de Belgische markt van private banking verder te versterken. In België bekleedt Delen een leiderspositie dankzij de sterke organische groei van de voorbije jaren.

Dierickx Leys Private Bank werd als wisselagent opgericht in Antwerpen en evolueerde doorheen de jaren tot een private bank met een klantenvermogen van 3 miljard euro onder beheer. De bank beschikt over een solide balans en telt 73 medewerkers, verspreid over 5 vestigingen in Antwerpen, Morsel, Gent, Kortrijk en Leuven.

De expertise en dienstverlening van beide organisaties zijn door de jaren heen verrijkt en uitgebreid om aan de veranderende behoeften van klanten te voldoen. Minstens zo belangrijk zijn de gedeelde waarden zoals een persoonlijke aanpak, een familiale context, integriteit en respect.

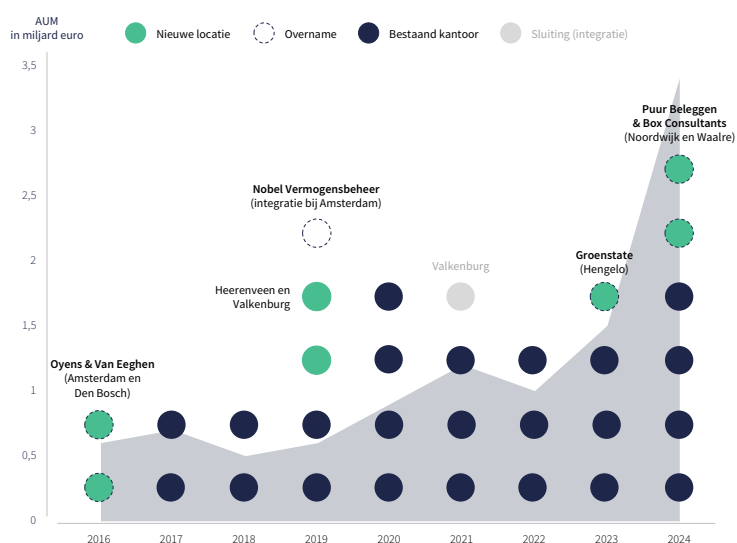


Nederland

Delen Private Bank betrad in 2016 de Nederlandse markt met de overname van Oyens & Van Eeghen. In 2019 volgde de aansluiting van Nobel Vermogensbeheer, in 2023 die van Groenstate Vermogensbeheer en begin 2024 die van Puur Beleggen.

Door de overname van Box Consultants (afgerond in oktober 2024) worden de AuM's in Nederland verdubbeld.

Zo wordt Nederland stilaan een tweede thuismarkt voor Delen, naast haar vooraanstaande positie op de Belgische markt.



Luxemburg en Zwitserland

In Delen Zwitserland ligt de groei in de aanhoudende focus op vermogende Belgische en Nederlandse particulieren en expats in Genève en Zürich. Delen Luxemburg richt zich op Belgische en Nederlandse expats in 'la Grande Region' en wereldwijd met een behoefte aan vermogensplanning binnen een internationale context.

Verenigd Koninkrijk

Bij JM Finn worden initiatieven ontplooid om naast het aanbod *wealth management* een robuuster, gecentraliseerd discretionair beleggingsbeheer aan te bieden aan hun klanten.

4.2 Vooruitzichten voor 2025

Na twee uitzonderlijke jaren voor zowel aandelen als obligaties verwacht Delen Private Bank mogelijk impact op de groei van bedrijfswinsten in de Verenigde Staten en Europa, door de onzekerheid die gecreëerd wordt door de importtarieven discussies. Het nieuwe handelsconflict kan – gecombineerd met de hoge waarderingen in de technologiesector, een verslechterende vooruitblik op renteverlagingen in de VS en aanhoudende geopolitieke spanningen – bijdragen aan de volatiliteit op de markten. De bank neemt een voorzichtige houding aan, maar ziet zeker ook aantrekkelijke kansen in 2025.

Delen Private Bank blijft zich inzetten voor strategische groei. In België wordt verwacht dat de recent geopende kantoren in Charleroi en Knokke in de komende jaren nieuwe klanten zullen aantrekken. De opening van een nieuw kantoor in Waver in het tweede kwartaal van 2025 zal de aanwezigheid van de bank verder versterken. De bank bekijkt de mogelijkheden voor kantooropeningen in een aantal selecte regio's waar ze nog niet actief is. Verder ligt de focus op de naadloze integratie van Dierickx Leys, waarbij een soepele overgang voor klanten en werknemers het doel is. De transactie wordt naar verwachting afgerond tegen het einde van het eerste kwartaal van 2025.

Delen Private Bank blijft toegewijd aan haar kernwaarden van gepersonaliseerde klantenservice, operationele uitmuntendheid en holistisch vermogensbeheer. De basis van dit succes ligt bij het team van professionele, gemotiveerde en loyale medewerkers. Om haar voortdurende groei te ondersteunen, zal de bank in 2025 commerciële en ondersteunende functies blijven aanwerven. Daarnaast zal Delen Private Bank data-analyse en kunstmatige intelligentie (AI) blijven inzetten om de operationele efficiëntie te verbeteren en de klantbeleving te optimaliseren.

In Nederland wordt verwacht dat de *onboarding* van klanten van Box Consultants succesvol zal worden afgerond tegen eind 2025. De bank zal haar marktaanwezigheid er verder consolideren, met bijzondere aandacht voor het uitbreiden van haar activiteiten in de grootste steden van het land. Dankzij de succesvolle integratie van eerdere acquisities geldt Delen Private Bank als een betrouwbare partner voor fusies en overnames op de markt van onafhankelijke vermogensbeheerders in Nederland. Dat werd eens te meer bevestigd in februari 2025 bij de aangekondigde overname van Petram & Co, een vermogensbeheerder in Utrecht. Deze transactie zal naar verwachting later dit jaar worden afgerond, na de gebruikelijke goedkeuring van de financiële toezichthouders.

JM Finn zal in 2025, naast zijn bestaande vermogensbeheerdiensten, initiatieven lanceren om zijn klanten een robuustere, gecentraliseerde benadering van discretionair beleggingsbeheer te bieden. Het bedrijf zal ook nieuwe commerciële acties ondernemen om zijn ambitie van netto-groei van nieuw geld te ondersteunen. Deze initiatieven zullen JM Finn strategisch meer in lijn brengen met het klantenengagement en de beleggingsfilosofie van Delen.

In lijn met haar langetermijnstrategie en voortbouwend op haar gezonde balans blijft de bank vooral geïnteresseerd in samenwerking met entiteiten die een vergelijkbare strategische visie delen, met een primaire focus op regio's waar ze al aanwezig is.

4.3 Toelichting bij de resultatenrekening

De geconsolideerde netto-winst over het boekjaar bedroeg 227,4 miljoen euro. De verschillende elementen die hiertoe hebben bijgedragen worden hieronder toegelicht.

Geconsolideerd resultaat Delen Private Bank	2024	2023
op 31 december in duizenden EUR		
Bruto exploitatie-opbrengsten	682.258	569.884
Rentemarge	50.015	40.095
Commissie-inkomsten bruto	623.010	523.103
Winst (verlies) uit financiële instrumenten die behoren tot de handelsportefeuille	671	-19
Winst (verlies) uit realisatie van financiële activa gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs	27	-77
Winst (verlies) uit realisatie van financiële activa gewaardeerd aan reële waarde via de niet-gerealiseerde resultaten	0	0
Winst (verlies) uit financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde via winst of verlies	126	438
Overige bedrijfsopbrengsten	8.409	6.344
Betaalde vergoedingen aan tussenpersonen	- 83.213	-68.425
Exploitatiekosten	-290.102	-258.562
Personeelskosten	-171.804	-154.503
Algemene en administratieve kosten	-89.265	-77.856
Afschrijvingen	-22.844	-21.677
Voorzieningen	0	0
Waardeverminderingen	21	-12
Overige bedrijfskosten	-6.210	-4.514
Exploitatieresultaat	308.943	242.896
Aandeel in de winst (verlies) van gemeenschappelijke dochterondernemingen volgens de vermogensmutatie-methode		
Resultaat voor belastingen	308.943	242.896
Belastingen op het resultaat	-80.721	-61.024
Resultaat na belastingen	228.222	181.872
Minderheidsbelangen	-760	-2.382
Netto resultaat - aandeel van de groep	227.463	179.490

4.3.1 Rentemarge

De gerealiseerde rentemarge is de resultante van de rentebaten, verminderd met de rentelasten uit alle rentedragende instrumenten. Het renteresultaat van Delen Private Bank is nauw gelinkt aan de geldende ECB-rente. Doordat zij haar beleidsrente pas in juni voor het eerst verlaagde, gevolgd door verdere rentedalingen richting +300 bps op 31/12/2024, werd er over 2024 een gunstig renteresultaat neergezet van 50,015 miljoen euro over het gehele boekjaar. Gezien de huidige evoluties en dalende rentetrends, wordt verwacht dat het renteresultaat voor 2025 opnieuw wat zal dalen ten opzichte van 2024.

4.3.2 Commissie-inkomsten

Het grootste deel van deze inkomsten omvatten vergoedingen voor diensten van beheer, adviesverlening en bewaring. Gezien de sterk toegenomen AuM, merken we ook voor deze inkomsten een sterke stijging op. In totaal werd er hier een omzet gerealiseerd van 623,010 miljoen euro.

4.3.3 Exploitatiekosten

De kosten over 2024 namen toe tot een totaal van 290,102 miljoen euro. Deze evolutie valt in hoofdzaak te verklaren door de groei van Delen Private Bank, waar een toename van het aantal personeelsleden zich logischerwijze ook vertaalt in toegenomen personeelskosten (€ 171,804 miljoen). De algemene en administratieve kosten nemen ook toe tot 89,265 miljoen euro als gevolg van de groei van de organisatie.

De afschrijvingen stijgen ook licht tot 22,844 miljoen euro. Deze omvatten voornamelijk de afschrijvingskosten van de eigen gebouwen, het wagenpark en de afschrijvingen op het immateriële vaste actief.

4.3.4 Cost-incomeratio

Wanneer de groei van de opbrengsten afgezet wordt tegenover de groei van de kosten, is een positieve operationele hefboom merkbaar, aangezien de opbrengsten sterker toenemen dan de kosten.

De cost-incomeratio bedraagt 47,25% voor de groep, wat een zeer sterk cijfer is, en een verbetering ten opzichte van 2023. Voor Delen Private Bank Continental (België, Nederland, Luxemburg en Zwitserland) ligt het cijfer zelfs nog een stuk lager, op 39,6%.

5 Duurzaamheidsoverzicht

Het duurzaamheidsbeleid van Delen Private Bank zit verankerd in de kernwaarden die ze van bij haar oprichting omarmt. Zo gaat ze vanuit haar langetermijnvisie duurzame relaties aan met haar stakeholders – klanten, medewerkers, samenleving, aandeelhouder en wetgever. Vanuit haar behoedzame natuur handelt de bank voorzichtig en transparant, met aandacht voor en kennis van de risico's. En dankzij haar persoonlijke dienstverlening en familiale aanpak focust ze zich op de best mogelijke klantenervaring, aangevuld met een efficiënte digitale dienstverlening.

Delen Private Bank is daardoor fundamenteel duurzaam van aard. Michel Buysschaert, CEO van Delen Private Bank, verwoordt het als volgt: “Onze natuurlijke reflex om zorg te dragen voor waardevolle zaken sluit perfect aan bij het ESG-beleid.” Het duurzaamheidsbeleid van de bank krijgt elk jaar dan ook meer armslag.

De grootste hefboom ligt bij het duurzaam investeringsbeleid, dat in België en Nederland toegepast wordt op alle huisfondsen. Ook bij JM Finn klinkt de vraag naar duurzame beleggingen steeds luider. De bank rapporteert sinds 2019 over haar inspanningen en verwezenlijkingen op het vlak van duurzaamheid. De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) helpt de bank om zowel haar eigen impact op mens en maatschappij als de risico's en opportuniteiten die ze ervaart te monitoren en aan te pakken.

De bank identificeerde aan de hand van een dubbele materialiteitsanalyse haar materiële duurzaamheidskwesaties. Ze communiceert hierover via een gestandaardiseerde en transparante manier met onze stakeholders.

5.1 Bepaling van de materiële ESG-onderwerpen

Op basis van de waardeketenanalyse en de inzichten verkregen door haar verschillende stakeholders, identificeerde de bank haar belangrijkste impacten op de buitenwereld, alsook de risico's en opportuniteiten voor haar als organisatie. Hiervoor werd een dubbele materialiteitsbeoordeling uitgevoerd, waarbij de bank alle impacten, risico's en opportuniteiten op het vlak van duurzaamheid bekeek vanuit twee invalshoeken:

- Er werd gekeken naar de financiële materialiteit, met de vraag hoe deze duurzaamheidskwesaties de financiële prestaties van de organisatie zouden kunnen beïnvloeden.
- In het onderzoek naar de impactmaterialiteit werd de vraag gesteld hoe de organisatie zelf invloed heeft op mensen, het milieu en de samenleving.

Voor boekjaar 2024 werden vijf materiële ESG-onderwerpen geïdentificeerd waarop de bank zich strategisch focust. Op deze manier kan Delen Private Bank het meeste waarde creëren voor haar stakeholders.



Ondanks Delens inspanningen op het vlak van milieu, werd het onderwerp niet opgenomen in de strategische duurzaamheidsonderwerpen van de bank. Via de balans is de impact van en op het milieu namelijk beperkt. Wel wordt als onderdeel van het verantwoord investeringsbeleid consequent rekening gehouden met klimaat en milieu in de brede zin, naast criteria rond sociale rechtvaardigheid en goed bestuur.

5.2 Verantwoord investeren – in dialoog met bedrijven om een positieve impact creëren

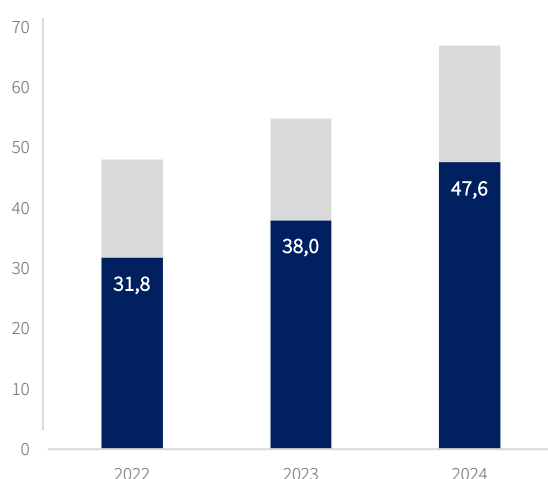
Via de geïnvesteerde klantenvermogens in de huisfondsen heeft Delen een onrechtstreekse impact op zowel het milieu, de sociale verantwoordelijkheid en het goed bestuur van de onderliggende bedrijven. Enerzijds bestaat er een negatieve impact via de investeringen in bepaalde bedrijven die zelf een negatieve impact op milieu en maatschappij (CO2-uitstoot, vervuiling, sociale effecten, enz.). Anderzijds is er vanuit de bank een positieve invloed dankzij de dialoog die met bedrijven wordt aangegaan met betrekking tot hun duurzaamheidsinspanningen.

Verantwoord investeren ligt in lijn met de langetermijnvisie van de bank. Door verantwoord te investeren, bouwt Delen Private Bank mee aan een betere, groenere en menselijkere samenleving. Maar er is ook een financiële motivatie: investeren in duurzame bedrijven vermindert immers investeringsrisico's, speelt in op toekomstgerichte thema's zoals energietransitie en technologische innovatie, en biedt zo uitzicht op een evenwichtig rendement. Ook de klanten van Delen beseffen dit. Zonder verantwoord investeringsbeleid riskeert de bank het vertrouwen van huidige en potentiële klanten te verliezen.



De bank introduceerde in 2016 het verantwoord investeringsbeleid, in lijn met de langetermijnvisie en haar natuurlijke reflex om zorg te dragen voor alles wat van waarde is. De bank investeert per 31/12/2024 47,6 miljard van haar klantentegoeden via de beleggingsfondsen die beheerd worden door fondsenbeheerder Cadelam. Al deze beleggingsfondsen, zonder uitzondering, passen het verantwoord investeringsbeleid consequent toe.

Evolutie van de verantwoord geïnvesteerde vermogens (Mld €)



Bij Delen Private Bank, Delen Private Bank Luxembourg en Delen Suisse wordt het vermogen van de klanten geïnvesteerd in deze fondsen.

Het aandeel van de klantenvermogens dat op een verantwoorde manier belegd werd, steeg de laatste jaren tot 71% in 2024. Indien JM Finn buiten beschouwing wordt gelaten, gaat het om 88% van de belegde vermogens.

Bij JM Finn is er tot op heden nog geen formeel verantwoord investeringsbeleid. In 2025 zal er een beleid worden uitgewerkt dat betrekking zal hebben op de intern beheerde fondsen en een deel van de andere belegde vermogens.

Het verantwoord investeringsbeleid van de bank steunt op drie pijlers: engagement, ESG-integratie (Ecologie, Sociale verantwoordelijkheid en Goed bestuur) en uitsluiting.

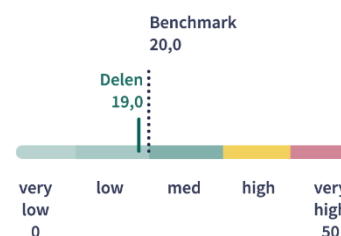
Integratie

Om weloverwogen beslissingen in de portefeuille te maken integreert Delens fondsenbeheerder Cadelam naast financiële data ook duurzaamheidsgegevens in haar analyses. Daarvoor doet Delen Private Bank een beroep op de onafhankelijke dataleverancier Sustainalytics. Sustainalytics biedt als marktleider in haar domein een breed scala aan ESG-informatie met betrekking tot beursgenoteerde bedrijven.

Cadelam maakt gebruik van ESG-risicoscores, die rekening houden met de mate waarin de financiële waarde van een bedrijf risico loopt als gevolg van duurzaamheidskwesties. Hoe lager de ESG-risicoscore, hoe bewuster en effectiever het bedrijf omgaat met ESG-criteria. De gewogen gemiddelde ESG-risicoscore van Delens grootste profielfonds (dynamisch profiel) bedraagt 19,0 (categorie 'lage ESG-score') en is hiermee lager dan deze van de relevante referentie-index (20,0). In de uitgebreide duurzaamheidsverklaring wordt een overzicht gegeven van de scores van de andere voornaamste profielfondsen.

Daarnaast maakt Cadelam gebruik van Sustainalytics-analyses met betrekking tot bedrijfscontroverses in het algemeen en potentiële schendingen van de Global Compact-principes van de Verenigde Naties.

Het integreren van duurzaamheidsdata is echter steeds een startpunt, van waaruit Cadelam de keuze dient te maken: investeren (of geïnvesteerd blijven) als actieve aandeelhouder, of uitsluiten.



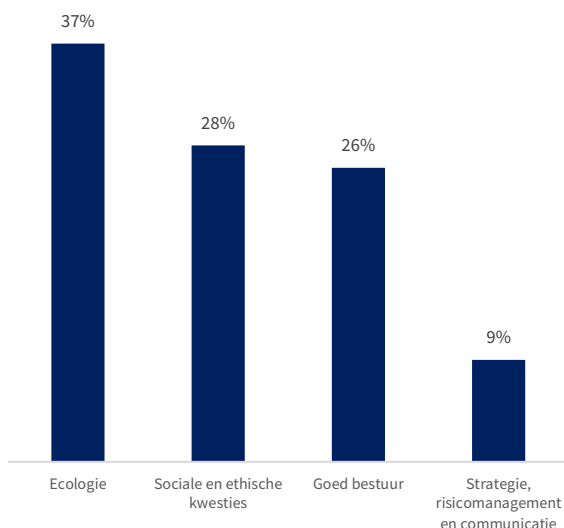
Engagement

Verantwoord investeren gaat verder dan het evalueren van historische ESG-prestaties. Het vereist ook aandacht voor toekomstige acties van bedrijven rond duurzaamheid. Via zogeheten 'engagement' gaan Cadelam en Delen Private Bank als aandeelhouders in constructieve dialoog met bedrijven om hun duurzame vooruitgang te stimuleren en hun invloed aan te wenden voor beter bestuur en maatschappelijke impact. Voor die dialoog werkt Cadelam samen met Federated Hermes EOS (kortweg EOS), dat met een onafhankelijk team van ESG-experts institutionele investeerders adviseert. Samen bundelden ze ongeveer 2.000 miljard euro aan vermogen op 31/12/2024, wat hen de nodige slagkracht geeft.

Cadelam en EOS leggen jaarlijks prioritaire duurzaamheidsthema's vast. Aan de hand van die prioriteitenlijst starten ze een dialoog op met de ondernemingen in kwestie. De reikwijdte van EOS is breed: van de aandelenportefeuille per eind 2024 was er met 83% van de bedrijven minstens één dialoog in de voorbije drie jaren. Tegelijkertijd zijn de discussies diepgaand en gedetailleerd: EOS verkiest rechtstreeks contact via meetings met de bedrijven boven het uitsturen van brieven.

De onderwerpen van de dialogen zijn gevarieerd. In 2024 liepen er 1.719 engagementprocedures met betrekking tot ESG-thema's met 287 bedrijven, waarvan aandelen en/of obligaties worden aangehouden in de patrimoniale fondsen. Alle aspecten van duurzaamheid werden opgenomen: ecologie (37% van de engagements), sociale en ethische kwesties (28%), goed bestuur (26%) en strategie, risicomanagement en communicatie (9%).

ESG-domeinen waarover in dialoog werd gegaan in 2024



Als actieve aandeelhouder maakt Cadelam ook consistent gebruik van haar stemrecht op de algemene vergaderingen. Via deze weg kunnen bepaalde strategische keuzes worden bevorderd of juist tegengehouden. Hiermee krijgt het kapitaal van Delens klanten, dat Cadelam investeert in beleggingsfondsen, een echte stem met impact.

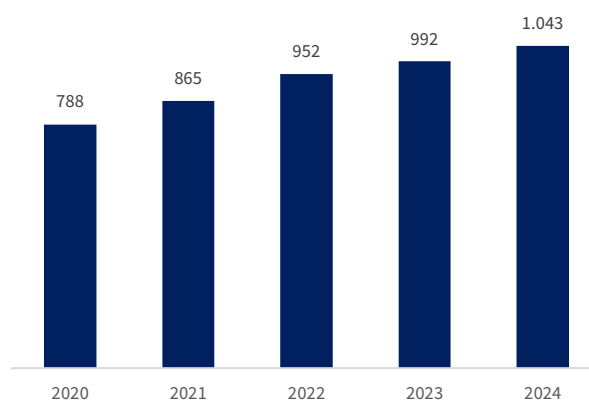
Uitsluiting

Bedrijven verkopen of weren uit de portefeuilles is het drastische sluitstuk van verantwoord vermogensbeheer. Wanneer de dialoog of het stemmen in het kader van engagement niet voldoende resultaat oplevert, of wanneer blijkt dat het duurzaamheidsprofiel van een bedrijf negatief evolueert, dringt desinvestering zich op. Daarnaast legden Cadelam en Delen een aantal zeer concrete grenzen vast, op basis waarvan we bedrijven resoluut uitsluiten. Het gaat om bedrijven met omstreden activiteiten, zoals bijvoorbeeld tabaksproducenten. Verder worden ook bedrijven met hoge ESG-risico's uit de portefeuille geweerd.

5.3 Medewerkers – menselijk kapitaal continu verder ontwikkelen

De kracht van Delen Private Bank ligt bij haar mensen en daarom is het van cruciaal belang om dit 'menselijk kapitaal' te koesteren. Met de groei van de bank ligt de focus op het werven van bekwaam en betrouwbaar personeel, het ontwikkelen van hun vaardigheden, en het ondersteunen van hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Net zoals in de voorgaande jaren kende Delen Private Bank in 2024 een uitzonderlijke groei en telt nu 1.043 medewerkers. Bij het aanwerven van nieuw personeel let de bank niet alleen op expertise en technische vaardigheden, ook attitude en persoonlijkheid zijn belangrijk – er moet een overeenkomst zijn tussen de waarden van de medewerkers en het DNA van Delen Private Bank.



Evolutie personeelsbestand (in aantal werknemers) sinds 2020

Disclaimer: enkel het cijfer voor 2024 werd geauditeerd

Delen Private Bank streeft ernaar de best mogelijke teams samen te stellen, en diversiteit is daarbij een belangrijk instrument. De bank zoekt complementariteit in competenties en persoonlijkheden. Diversiteit op alle vlakken beschouwt de bank als een verrijking voor de teams. De

bank selecteert mensen die zich voor de volle honderd procent scharen achter de waarden van de bank. Er bestaat sinds 2022 een diversiteitsbeleid waarin duidelijk vastgelegd wordt wat onder diversiteit verstaan wordt en wat Delens ambities zijn op dit vlak.

Samenstelling personeelsbestand, directie en raad van bestuur volgens geslacht

Diversiteit naar geslacht	Mannen	Vrouwen
Medewerkers	611 (59 %)	432 (41 %)
Directiecomité	5 (83,3 %)	1 (16,7 %)
Raad van bestuur	11 (86,7 %)	2 (13,5 %)

In overeenstemming met haar langetermijnstrategie, richt de HR-afdeling van Delen Private Bank zich op het stabiliseren en licht verlagen van de gemiddelde leeftijd van het personeel, die traditioneel aan de hoge kant ligt in de financiële sector. Het is de bedoeling om binnen de bank een ideale mix te bekomen van ervaring en jeugdig enthousiasme.

Samenstelling personeelsbestand volgens leeftijd

Leeftijdsgroep medewerker	2024
Jonger dan 30 jaar	161 (15%)
30 t/m 50 jaar	589 (57%)
Ouder dan 50 jaar	293 (28%)

5.3.1 Training en ontwikkeling vaardigheden

Goed opgeleide medewerkers verbeteren de kwaliteit van de dienstverlening, wat bijdraagt aan de gemoedsrust van de klanten. Daarentegen zou een gebrek aan training de persoonlijke en professionele ontwikkeling van het personeel beperken. Onvoldoende talentmanagement kan leiden tot een hoog personeelsverloop, vaardigheidstekorten en een lage werkmotivatie, wat resulteert in operationele inefficiënties, verhoogde wervingskosten en een negatieve impact op de reputatie van de bank en de klanttevredenheid.

Om die reden, zeker met de enorme groei die de bank de laatste jaren kent, ligt de focus op het werven van bekwaam en betrouwbaar personeel, het ontwikkelen van hun vaardigheden, en het ondersteunen van hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Het HR-team maakte de afgelopen vijf jaar een aanzienlijke uitbreiding door, waarbij het personeelsbestand toenam van vier naar twaalf medewerkers. Deze groei voltrok zich zowel in de diepte, door verdere specialisatie, als in de breedte, met de integratie van alle aspecten van een modern HR-beleid.

Delen Private Bank maakt een onderscheid tussen ontwikkelingsgericht leren en functiegericht leren. Ontwikkelingsgericht leren moedigt medewerkers aan om de regie over hun eigen ontwikkeling te nemen. Via het Learning Management System, een digitaal platform, creëert de bank een uitgebreid aanbod van interne opleidingen. Deze zijn toegankelijk voor medewerkers op elk moment en elke plaats, en zorgt zo voor veel flexibiliteit in het leertraject. Functiegericht leren richt zich op het ontwikkelen van de specifieke vaardigheden die medewerkers nodig hebben om hun rol effectief en efficiënt uit te voeren. Naast de verplichte opleidingen voor de risicofuncties, worden werknemers aangemoedigd om op basis van een gap-analyse hun te ontwikkelen vaardigheden te identificeren om zo de nodige opleidingen te selecteren.

In 2024 verzorgde Delen Private Bank 17.412 uur aan trainingen, wat overeenkomt met 16,63 uur per medewerker. Sinds de introductie van het nieuwe Learning Management System in 2021 is zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de interne trainingen aanzienlijk toegenomen. In 2024 werden medewerkers bovendien verder bewustgemaakt rond databeveiliging en werd LinkedIn Learning uitgerold voor alle medewerkers in België.

Overzicht opleidingen in aantal uren

Opleidingsuren	Aantal uren	Gemiddeld aantal uren per werknemer (headcount)
Totaal	17.412	16,7
Delen Continental	15.805	21,7

5.4 Klanten – bescherming van klantengegevens door dataveiligheid

Als vermogensbeheerder beschikt Delen Private Bank over belangrijke confidentiële informatie van haar klanten. Uiteraard moeten die erop kunnen vertrouwen dat alle informatie veilig is bij de bank. De groep zet dan ook sterk in op een robuuste en innovatieve IT-aanpak.

Beveiligingsinbreuken of tekortkomingen in gegevensbescherming kunnen ernstige gevolgen hebben. Dergelijke incidenten kunnen leiden tot verlies van klantvertrouwen, juridische boetes en financiële verliezen, wat de reputatie en operationele stabiliteit van de bank ernstig kan schaden. Het verbeteren van privacy- en gegevensbeveiligingsmaatregelen biedt een kans om het vertrouwen van klanten te versterken en de bank te onderscheiden van concurrenten. Door een sterke toewijding te tonen aan het beschermen van klantinformatie, kan de bank nieuwe klanten aantrekken en bestaande klanten behouden, wat uiteindelijk bijdraagt aan haar groei en succes.

Het informatiebeveiligingsbeleid van Delen en het kader van sub-beleidsmaatregelen zijn gericht op het beschermen van de IT-middelen en -bezittingen van Delen Private Bank tegen onopzettelijke of opzettelijke, illegale of schadelijke acties van individuen, zoals ongeautoriseerde toegang, evenals verstoring van bedrijfsactiviteiten.

Een gespecialiseerd IT-informatiebeveiligingsteam van 12 voltijdse medewerkers waakt voortdurend (24/7) over mogelijke pogingen van externe partijen (hackers) om toegang te krijgen tot onze data. Het team heeft als primaire verantwoordelijkheid het bewaken van de data tegen externe aanvallen en verzekeren dat onze procedures en IT-infrastructuur robuust genoeg zijn om indringers af te weren. De activiteiten van de afdeling Information Security, zijn afgestemd op specifieke bedrijfsprocessen om op een effectieve manier risico's te beperken. Beveiligingsmaatregelen zijn bovendien geïntegreerd in de operationele activiteiten van de organisatie, wat de algemene weerbaarheid van de bank verbetert.

ISO27001

Gecertificeerd in 2024

Gezien de gevoeligheid van de materie worden er geen KPI's gerapporteerd met betrekking tot dit onderwerp. Als illustratie van de verregaande inspanningen van de bank voor verbetering van haar informatiebeveiligingspraktijken, werd in mei 2024 officieel de certificering voor de nieuwste ISO27001 behaald.

5.5 Goed en integer bestuur – behoud van de familiale bedrijfscultuur

Dankzij haar sterke cultuur en zorgvuldig bestuur oefent Delen Private Bank zowel intern als extern een positieve invloed uit. We bouwen actief aan duurzame relaties met medewerkers, klanten en toezichhouders, gebaseerd op vertrouwen en wederzijds respect. Onze inspanningen op het gebied van antiwitwaspraktijken (AML), evenals ons beleid tegen corruptie en fraude, dragen bij aan de bredere financiële stabiliteit en economische gezondheid. Tegelijkertijd brengen de toenemende regelgeving en strikte nalevingseisen op EU-niveau uitdagingen met zich mee. Deze vereisten leiden soms tot hogere nalevingskosten en vertragingen in processen, wat de complexiteit en het risico van boetes of sancties kan verhogen.

De sterke bedrijfscultuur van Delen Private Bank vormt een stevige basis voor ethisch handelen, naleving van wet- en regelgeving en volledige afstemming met de missie en waarden van de organisatie. Onze vijf kernwaarden – voorzichtigheid, duurzaamheid, persoonlijk contact, een familiale aanpak en efficiëntie – sturen ons dagelijks handelen en beslissingen.

Het is aan de raad van bestuur en de directie om deze waarden niet alleen te communiceren en actief te bevorderen, maar ook om ze zichtbaar na te leven en te handhaven. Door een sterke "toon aan de top" te zetten, laten zij zien wat hoge normen voor ethisch gedrag en integriteit betekenen in de praktijk. Deze gedeelde waarden en richtlijnen vormen samen het integriteitsbeleid van Delen Private Bank en bieden een solide basis voor vertrouwen, transparantie en een sterke bedrijfscultuur.

99 %

van de relatiebeheerders

volgden een AML-opleiding

Het antiwitwasbeleid en het klantacceptatiebeleid van Delen Private Bank, gericht op strikte naleving en integriteit, vereisen dat medewerkers de regels volledig respecteren en geen acties ondernemen die deze regelgeving omzeilen. Om te verzekeren dat collega's die risicofuncties uitoefenen op dit gebied voldoende geïnformeerd zijn, worden er opleidingen gegeven door het interne compliance-departement. In 2024 nam 99% van alle relatiebeheerders deel aan opleiding met betrekking tot antiwitwaspraktijken.

DELEN

PRIVATE BANK