



#

S A M E N

VOOR EEN DUURZAME TOEKOMST

We zijn een **geïntegreerde bank-verzekeraar**.
Dat betekent dat we zowel op het vlak van bankproducten als op het vlak van verzekeringen een uitstekende service bieden aan onze klanten.

Als bankier helpen we hun **dromen** en projecten te realiseren, als verzekeraar bieden we bescherming voor die realisaties.
Als vermogensbeheerder willen we de activa van onze klanten beschermen en laten groeien om zo bij te dragen tot hun levensdoelen.

BANKIEREN VERZEKEREN VERMOGENSBEHEER

De fundamenten voor onze bedrijfs-cultuur worden gelegd door onze drie **waarden**: we werken respectvol, responsive en resultaatgericht.

10 000 000
KLANTEN

We zijn aanwezig in zes kernmarkten: België, Tsjechië, Slowakije, Hongarije, Bulgarije en Ierland.

We hebben ook beperkte vestigingen in enkele andere landen, om de bedrijfsklanten uit onze kernmarkten te ondersteunen.

KBC heeft een groep vaste aandeelhouders, waaronder Cera, KBC Ancora en MRBB en andere vaste aandeelhouders. Deze groep hield eind 2016 iets meer dan 40% van onze aandelen in handen. Dat zorgt voor een sterke verankering van KBC.

We sloten 2016 af met een **bedrijfswinst** van 2,4 miljard euro, tegenover een winst van 2,6 miljard euro in 2015.
Onze krediet- en depositovolumes bleven groeien, net zoals de verkoop van schade- en levensverzekeringen.
Op 31 december 2016 bedroeg onze belangrijkste kapitaalratio* een stevige 15,8%, een stuk hoger dan de 10,4% die de Europese Centrale Bank en de Nationale Bank van België vereisen.
Met een Solvency II-ratio van 203% behoort KBC Verzekeringen tot de best gekapitaliseerde maatschappijen van de verzekeringssector in Europa. Onze positieve resultaten en de sterke kapitaalbuffer vormen een stevige basis voor de toekomst.

* Common equity ratio van de groep (Basel III, fully loaded volgens de Deense compromismethode)

ONZE GROEPSSTRATEGIE

steunt op **4 pijlers** die elkaar onderling versterken:

- Onze klanten staan centraal in alles wat we doen, we bieden hun altijd een kwaliteitsvolle service en relevante oplossingen.
- We willen onze klanten een unieke bankverzekeringservaring bezorgen.
- We bekijken de ontwikkeling van onze groep op lange termijn en realiseren op die manier duurzame en rendabele groei.
- We nemen onze verantwoordelijkheid ten opzichte van de samenleving en de lokale economieën, en dat is te merken in onze dagelijkse activiteiten

ONZE BEDRIJFSCULTUUR

hebben we samengebond tot het letterwoord **PEARL**.

Performance: we streven uitstekende resultaten na en doen wat we beloven.

Empowerment: we bieden elke medewerker de kans zijn creativiteit en talent te ontplooiën.

Accountability: we nemen onze persoonlijke verantwoordelijkheid.

Responsiveness: we anticiperen, spelen in op vragen en suggesties.

Local Embeddedness: we zien de verscheidenheid van onze teams en klanten in de kernmarkten als een troef.

#

DURF

De problemen van morgen kunnen we wellicht niet oplossen met de middelen van vandaag. Vandaar het belang van durf. Durf door een andere bril te kijken en verder te denken. Durf iets nieuws te verzinnen en eraan te beginnen. Durf nu te kiezen en straks te verrassen. Dat is alvast de kijk van KBC.

SAMEN VOOR EEN DUURZAME TOEKOMST



We willen onze positieve impact op de samenleving vergroten, onze nadelige impact verkleinen en al onze activiteiten uitvoeren op een verantwoorde manier.

Alleen maar als we ons verantwoord gedragen zullen we het vertrouwen van onze klanten, onze stakeholders en de samenleving herwinnen, bewaren en versterken.



Beste lezer,

Terugblikken op 2016 is geen evidentie. Puur op zakelijk vlak kunnen we fier zijn op onze goede resultaten ondanks de moeilijke marktomstandigheden. We hebben verdere stappen gezet in onze expansie in onze kernlanden met de overname van United Bulgarian Bank en Interlease, waardoor we de grootste bank-verzekeraar in Bulgarije worden. In februari 2017 bevestigden we ook ons engagement ten aanzien van de Ierse markt: Ierland wordt ook een van de kernmarkten van de groep.

We kunnen verder inzoomen op de algemene economische trends, op innovatieve technologieën, op de problematiek omtrent de verhoogde pensioenleeftijd en hoe je daar als bedrijf mee omgaat. Maar we moeten zeker ook even stilstaan bij de gebeurtenissen rondom ons, zoals de aanslagen in Brussel. We sluiten de ogen niet voor het leed en de problematiek van de vluchtelingen, we houden rekening met de alsmat veranderende samenleving.

In ons Verslag aan de Samenleving staan we vooral stil bij de rol die KBC kan spelen in de maatschappij, hoe we tegemoetkomen aan de noden en behoeften van onze stakeholders en hoe we onszelf klaarstomen voor de toekomst. Onze vernieuwde duurzaamheidsstrategie zet duidelijke bakens uit. Voor ons betekent duurzaam ondernemen dat we zonder externe hulp kunnen blijven beantwoorden aan de verwachtingen van onze stakeholders, vandaag en in de toekomst, dat we ons gedragen als een verantwoordelijke onderneming en dat we transparant communiceren.

Ons hernieuwde duurzaamheidskader maakt deel uit van de groepswijde bedrijfsstrategie, maar in dit verslag gaan we dieper in op de impact die KBC als bank-verzekeraar heeft op de samenleving en op de verantwoordelijkheid die we opnemen. Op de volgende pagina's beschrijven we hoe we op een evenwichtige manier streven naar duurzame oplossingen, duurzame groei en een duurzame toekomst.

Johan Thijs
voorzitter van het Directiecomité

Thomas Leysen
voorzitter van de Raad van Bestuur



Wat is duurzaam ondernemen? Er zijn verschillende manieren om invulling te geven aan dat begrip. Gaat het specifiek over het voortbestaan van onze planeet of meer algemeen over de verantwoordelijkheid voor de samenleving op lange termijn? KBC engageert zich voor de laatste, brede invulling. Onze visie in een notendop.

VERANTWOORDELIJKHEID

OP KORTE EN LANGE TERMIJN

KBC helpt dromen van **klanten** waarmaken en beschermen. Gezinnen en ondernemers vertrouwen erop dat we dat niet alleen vandaag doen, maar ook morgen. Dat geldt ook voor partners, investeerders en werknemers. Daarom is het onze eerste maatschappelijke verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat KBC door en door gezond blijft.

Een groot bedrijf kan zijn werking echter ook gebruiken om de **samenleving** mee vorm te geven. En precies dat is de duurzaamheidsambitie van KBC.

In september 2016 legden we uit dat we die ambitie niet willen realiseren door een paar maatregelen in de marge, maar door onze manier van zakendoen zelf duurzamer te maken.



HOE DOEN WE DAT?

Duurzaam ondernemen begint bij verantwoord gedrag van elke medewerker.

De kern van ons beleid is eenvoudig: de negatieve impact van onze werking beperken en de positieve impact op de samenleving vergroten.

Door een strikte keuze van ondernemingen waaraan we kredieten verlenen en verzekeringen verstrekken, vormt KBC een hefboom voor een duurzamere samenleving.

Meer details op www.kbc.be en www.kbc.com.

KBC is een bedrijf dat het **evenwicht tussen duurzaamheid en zakelijke doelen** nauwgezet bewaakt. Dat doet geen afbreuk aan onze duurzaamheidsovertuiging, integendeel: om op lange termijn de hefboomkracht van een grote bank-verzekeraar ten volle te benutten, moeten we ook op korte termijn gezond blijven.

Verantwoord gedrag van KBC en zijn medewerkers, dat is – terecht – de minimumverwachting van elke klant. En dat is ook de minimumverwachting van de samenleving.

Door de crisis van 2008 is het vertrouwen in het gedrag van banken ernstig geschonden. KBC heeft de afgelopen jaren hard gewerkt om dat vertrouwen te herstellen. Maar het blijft een opdracht voor elke medewerker, elke dag, om dat **vertrouwen** nog te doen groeien.



INTEGER

EERLIJK

CORRECT

TRANSPARANT

DISCREET

VERANTWOORD GEDRAG

ETHISCH HANDELEN

Dat doen we door onze klanten en hun behoeften centraal te stellen. Door correcte producten en diensten te ontwerpen en daar verantwoord advies over te geven. Door integer, eerlijk, correct, transparant en discreet, kortom ethisch te handelen. En dat gaat verder dan wetten naleven, procedures volgen en gedragscodes toepassen.

De belangrijkste opdracht voor elke medewerker is en blijft: zelf kritisch nadenken.

DILEMMA'S

Ons professionele leven zit vol dilemma's, of kwesties die we als dilemma ervaren. Dan komt het erop aan om belangen zorgvuldig tegen elkaar af te wegen. Het is cruciaal dat we daar bewust over nadenken en onze afwegingen met elkaar delen. Daarom hebben we een programma uitgewerkt met speciale aandacht voor professionele integriteit, gepaste adviesverlening en omgaan met dilemma's. Zo stimuleren we elkaar en KBC om steeds duurzamer te worden.

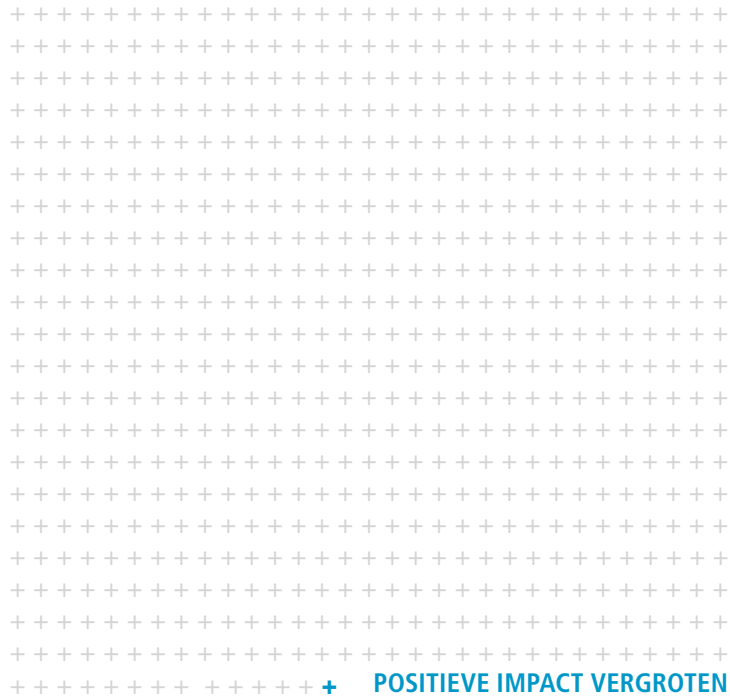
NEGATIEVE IMPACT BEPERKEN

Bijdragen tot een CO₂-arme samenleving betekent onder meer dat we onze eigen voetafdruk willen verkleinen.

We hebben doelstellingen bepaald voor de groep, die in elk van onze kernlanden vertaald werden in lokale actieplannen om de milieuvoetafdruk nog verder te verkleinen.

Daarnaast willen we duurzame beleggingen meer onder de aandacht brengen en hanteren we strikte beleidslijnen voor onze dagelijkse activiteiten. In 2016 hebben we bestaande beleidslijnen aangescherpt en nieuwe ingevoerd voor maatschappelijk gevoelige thema's en sectoren zoals energie, mensenrechten, controversiële wapensystemen, controversiële regimes, bedwelmende middelen, gokken, bont, prostitutie, mijnbouw, ontbossing, enz.

Onze uitgebreide lijst met beleidslijnen is te vinden op www.kbc.com/nl/beleidslijnen. Op pagina 6 gaan we dieper in op het vernieuwde energiebeleid.



Door onze kernactiviteiten – bankieren en verzekeren – leveren we een positieve bijdrage aan de samenleving. Maar we willen verder gaan en onze positieve impact vergroten op die domeinen waar we als bank-verzekeraar het verschil kunnen maken.

KBC focust voor de hele groep op: [milieuverantwoordelijkheid](#), [financiële geletterdheid](#), [ondernemerschap](#), [vergrijzing](#) (in België en Tsjechië) of [gezondheid](#) (in de andere landen).

Voor deze vier domeinen willen we innovatieve financiële oplossingen ontwikkelen.

NEGATIEVE IMPACT BEPERKEN EN POSITIEVE IMPACT VERGROTEN



BELEIDSLIJNEN ENERGIE

Bijdragen tot een CO₂-arme samenleving

KBC bouwt de financiering van milieubelastende energiebronnen af. Het is immers de ambitie om het aandeel van hernieuwbare energiebronnen in de totale kredietverlening aan de energiesector tegen 2030 op te voeren tot ten minste 50%. Wat financieren we niet meer? Grootchalige biomassa-activiteiten, elektriciteitsopwekking uit olie en uit steenkool(ontginning) – behalve uitdovend in Tsjechië, omdat steenkool daar momenteel nog goed is voor 42% van de elektriciteitsproductie. Elektriciteitsopwekking uit kernenergie en geïntegreerde energiebedrijven financieren we onder strikte voorwaarden.



EIGEN MILIEUVOETAFDRIJK

20% kleiner tegen 2020

Op groepsniveau willen we tegen 2020 onze eigen emissies van broeikasgassen bijkomend reduceren met minstens 20% (ten opzichte van 2015). Daarenboven willen we tegen eind 2017 in al onze kernlanden het ISO 14001-certificaat behalen. Ook via ons personeelsbeleid dragen we bij tot de overgang naar een CO₂-arme samenleving door bijvoorbeeld het woon-werkverkeer en dienstverplaatsingen te verminderen via thuiswerken en onlinevergaderingen, het openbaar vervoer en de fiets te promoten en ons wagenreglement aan te passen.



DUURZAAM BELEGGEN

Nog niet altijd voldoende gekend

We hebben al 25 jaar ervaring in duurzaam beleggen. Maar pionier zijn betekent niet dat je op je lauweren kunt rusten. We beseffen dat duurzaam beleggen nog niet altijd bekend is bij onze klanten. Daarom willen we vanaf 2017 via campagnes en opleiding het bewustzijn zowel bij onze medewerkers als bij onze klanten verhogen. Ook het aanbod werd toegankelijker gemaakt. Vanaf dit jaar is het zowel voor eerder defensief als voor meer dynamisch ingestelde klanten mogelijk om hun volledige beleggingsportefeuille duurzaam te laten beleggen. Uiteraard is het aan de klant zelf om te beslissen of hij al dan niet belegt in duurzame fondsen.

FINANCIËLE GELETTERDHEID

Duidelijk advies en heldere communicatie

Duidelijk, gepast advies beschouwen we als de kern van ons metier. We willen dat onze klanten via verantwoord advies exact weten wat de inhoud en de gevolgen zijn van de financiële oplossing waar ze voor kiezen. Daarnaast willen we helder communiceren over onze producten en diensten. En dat is niet zo vanzelfsprekend als het lijkt, want financiële regelingen zijn soms behoorlijk ingewikkeld. Klanten appreciëren alvast onze (digitale) KBC-Woongids en onze Gids erfrecht en successieplanning. Verder zetten we ons in om de financiële kennis, in het bijzonder bij jongeren, te verbeteren. Vanaf 2017 kunnen middelbare scholen een beroep doen op een gratis les(senpakket) van en door KBC-medewerkers.

MILIEU-VERANTWOORDELIJKHEID

Energie

We ontwikkelen producten en diensten die een positief effect hebben op het milieu, zoals het renovatiekrediet voor verenigingen van mede-eigenaars. Via dat krediet helpt KBC duurzame verbouwingen toch mogelijk te maken. In 2016 stapte KBC in een pilootproject rond een nieuwe vorm van energie-investeringen, de zogenaamde Esco's. Een Esco of Energy Service Company is een bedrijf dat energiebesparende investeringen overneemt van een ander bedrijf en die ook zelf financiert (bv. dakisolatie of zonnepanelen). Nog in 2016 financierde KBC een toonaangevend energieproject in Mol, met name een onderzoek naar geothermie of warmte onttrokken uit de aardkorst. Het onderzoek gebeurt door VITO (Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek). Bovendien werd KBC substantiële financiële partner van Rentel nv, dat dit voorjaar het grootste windmolenpark voor de Belgische kust bouwt.

Mobiliteit

Verder wil KBC de referentie worden voor duurzame en kwalitatieve mobiliteitsoplossingen. KBC Verzekeringen, VAB en KBC Autolease hebben de handen in elkaar geslagen en werken samen aan KBC Mobility. Het leasefietsenaanbod van KBC Mobility kon in 2016 meteen op heel wat interesse rekenen (ook bij KBC zelf). En dankzij de Olympus-app (een cocreatie) is het ook voor autoleaseklanten eenvoudig om eens te kiezen voor trein, bus, tram, metro, fiets of deelauto.

VERGRIJZING OF GEZONDHEIDSZORG

Langer thuis wonen

In 2016 organiseerden we thema-avonden 'Wonen, vandaag en morgen'. De deelnemers kregen er informatie over mogelijke woonvormen én praktische tips bij het aanpassen van de woning. Daarnaast lanceerde KBC Verzekeringen in 2016 ook Happy@Home, samen met dienstenleverancier ONS en softwarebedrijf CUBIGO, om hulp heel toegankelijk te maken. Via een eenvoudige app kun je snel een poetshulp, tuinier, klusjesman of woningadviseur inschakelen. De gestegen levensverwachting brengt bovendien voor velen een periode van zorgbehoefte met zich mee. Het KBC-Zorgplan, onze hospitalisatie- en uitvaartverzekering bieden dan financiële zekerheid.

STIMULEREN VAN ONDERNEMERSCHAP

Starters en blijvers steunen

In al onze lokale markten geven we krediet aan handelaars en kmo's, zodat ze hun bedrijf verder kunnen uitbouwen. Omdat een snelle service noodzakelijk is voor ondernemers verstrekken we nu zakelijk krediet binnen 24 uur. We financieren ook specifieke sectoren en doelgroepen, zoals de socialprofitsector (lokale overheden, onderwijs, ziekenhuizen, rust- en verzorgingstehuizen). Daarnaast steunen we innovatieve ideeën van starters. Start it @kbc, intussen de grootste incubator van België, coachte al 445 start-ups in Antwerpen, Brussel, Gent, Hasselt, Leuven en Kortrijk. In 2016 lanceerde KBC Securities het KBC Start it Fund, waar starters kapitaal uit kunnen halen om hun groei te financieren. In januari 2017 gebeurde dat voor het eerst. Bolero, het onlinebeurshuis van KBC, biedt starters ook de mogelijkheid om via crowdfunding kapitaal op te halen.

Ook in het Zuiden

Ook in het Zuiden steunen we startende ondernemers. BRS Microfinance Coop is een gezamenlijk initiatief van BRS vzw, KBC en Cera. De drie partners zorgen voor een startkapitaal en stellen hun kennis en ervaring ten dienste van microfinanciering en microverzekeren in Afrika, Latijns-Amerika en Azië. BRS Microfinance Coop geeft coöperatieve aandelen uit, zodat ook particulieren mee kunnen investeren in microfinanciering en verzekeren. Het gemiddelde microkrediet waarmee vele ondernemers in het Zuiden een economische activiteit opstarten, is 500 euro.

MOTOR VAN DE ECONOMIE

In elk van onze kernlanden stimuleren we de lokale economie. Hoe pakken we dat aan? In 2016 beheerden we 142 miljard spaargeld. Dankzij dat grote volume **spaargeld** kunnen we **kredieten** aan particulieren en bedrijven verstrekken. In 2016 gebeurde dat voor 133 miljard.

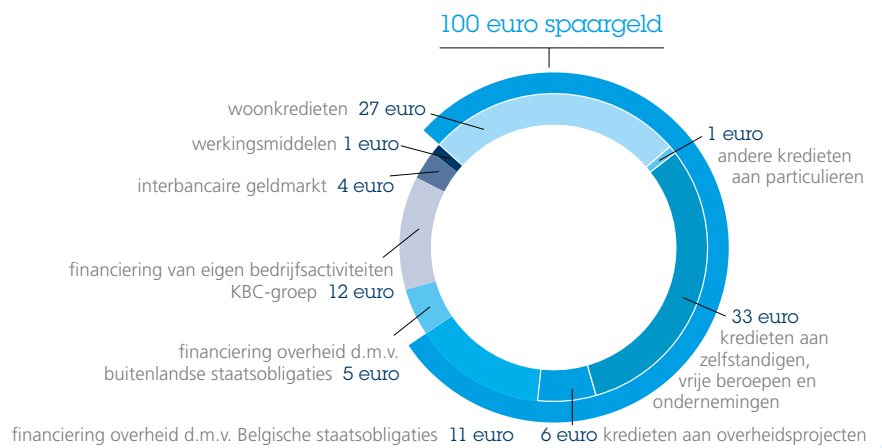
Naast kredieten aan particulieren en bedrijven blijven we ook investeren in specifieke sectoren zoals de **socialprofitsector**. Door te investeren in onder andere scholen, rusthuizen, ziekenhuizen en zorgcentra willen we bijdragen tot een verbetering van het algemeen welzijn van de samenleving. In 2016 investeerden we met KBC Groep voor 5,9 miljard in de socialprofitsector.

Ook **verzekeringen** spelen een cruciale economische rol: zij zorgen ervoor dat onze klanten hun investeringen, projecten of gerealiseerde dromen kunnen beschermen.

In al onze kernlanden dragen we uiteraard ook bij tot de **werkgelegenheid**. Zo zorgen we voor koopkracht voor bijna 40 000 gezinnen.

BANKIEREN IN BELGIË

In 2016 investeerden we van elke 100 euro spaargeld van onze klanten 67 euro opnieuw in de economie, via kredieten aan particulieren en bedrijven, en projecten van de overheid. En nog eens 11 euro in Belgische staatsobligaties. Samen is dat **78 EURO**.



796

miljoen euro geïnvesteerd in scholen/onderwijsinstellingen (kredieten verleend aan)

2 964

miljoen euro geïnvesteerd in ziekenhuizen

1 660

miljoen euro geïnvesteerd in rust- en verzorgingstehuizen (in de brede zin van het woord, ook verblijfscentra voor mensen met psychische problemen)

63

miljoen euro geïnvesteerd in kinderopvang, crèches, dagverblijven voor gehandicapten, enz.

492 620

verzekerde gezinnen en hun privéleven

118 383

mensen verzekerd tegen
lichamelijke ongevallen

690 745

verzekerde woningen
en bedrijfsgebouwen

729 666

verzekerde wagens van particulieren,
zelfstandigen en
(kleine) ondernemingen

VERZEKEREN

IN BELGIË

In 2016 keerden we in België 500 miljoen euro vergoedingen uit in schadeverzekeringen, 1,2 miljard euro in levensverzekeringen en beheerden we voor onze Belgische klanten 27,4 miljard euro als reserves voor hun levensverzekeringsproducten. Daarvan zit 18,4 miljard in beleggingsverzekeringen (tak 21 en 23).

99 278

verzekerde bedrijven,
vrije beroepen en welzijnsinstellingen

28 331

reisverzekeringen

1 419

verzekerde scholen

197

verzekerde ziekenhuizen

402

verzekerde rust- en verzorgingstehuizen

640

verzekerde kinderopvang,
crèches, dagverblijven
voor gehandicapten, enz.

BELEGGEN IN MORGEN

KBC is al 25 jaar actief in duurzaam beleggen en kan bouwen op de expertise van een intern analistenteam en een externe adviesraad van acht professoren. We hebben een aanbod van drie types duurzame fondsen.



Ecofondsen investeren in bedrijven die oplossingen bedenken rond klimaatverandering, waterschaarste en alternatieve energiebronnen. Dit is het oudste type duurzame fondsen van KBC (het eerste dateert uit 1992) maar is nog altijd, en steeds meer relevant.

Best-in-class-fondsen investeren – zoals traditionele fondsen – in bedrijven uit een brede waaier van sectoren, maar beoordelen de bedrijven op hun milieu-aanpak, sociaal beleid en goed bestuur. Door alleen met de 40% beste in zee te gaan – voor de sectoren mijnbouw en energie zelfs met de 20% beste – worden bedrijven uitgedaagd zich duurzamer te gedragen. Vanzelfsprekend worden een aantal controversiële sectoren, zoals tabak, wapens, gokbedrijven, defensie en adult entertainment, in hun totaliteit gemedend.

Op de KBC Blacklist staan bedrijven die te maken hebben met controversiële wapens of zware inbreuken plegen tegen de UN Global Compact. Alle transacties met die bedrijven zijn verboden (dus ook in alle fondsen).

In de fondsen zijn ook obligaties opgenomen van de meest duurzame landen. Criteria daarvoor zijn onder meer het welzijn van de bevolking, zorg voor het milieu en internationale verhoudingen. KBC heeft ook een **Impact Investing-fonds**. Dat fonds bevat een 50-tal innovatieve bedrijven, die thema's als mobiliteit, energie, gezondheid en vergrijzing compleet herdenken en er verrassende antwoorden op formuleren. Het zijn vaak iets kleinere (beursgenoteerde) spelers, die toch de strenge screening van KBC Asset Management hebben doorstaan.



Best-in-class-fondsen

Ecofondsen

Impact Investing-fonds

3

TYPES
DUURZAME FONDSEN

HET IS EEN MYTHE DAT DUURZAME FONDSEN HET OP LANGE TERMIJN MINDER GOED DOEN DAN ANDERE FONDSEN.



IERLAND EN BULGARIJE

Begin 2017 hebben we ook **lerland** als een kernland aangeduid. De positieve resultaten van de voorbije jaren en een grondige analyse van de Ierse markt bewijzen dat Ierland een gezonde en aantrekkelijke markt is waar we graag verder willen groeien. We blijven dan ook investeren in KBC Ierland, een klantgerichte bank met een duidelijke focus op digitalisering. Dankzij zijn grote ervaring in de digitale aanpak kan KBC Ierland koploper worden in de digitale transformatie van de hele groep. Digitale oplossingen zullen daar getest worden, voor ze in de rest van de groep worden toegepast. Zo kunnen al onze kernlanden de vruchten plukken van de digitale expertise van KBC Ierland.

In december 2016 sloot KBC Groep een akkoord over de overname van United Bulgarian Bank. In **Bulgarije** waren we al aanwezig sinds 2007, met de overname van CIBANK en verzekeraar DZI. We hebben Bulgarije gedefinieerd als een van onze kernlanden, wat voor ons betekent dat we er marktleider willen worden. Op bankvlak stonden we met CIBANK op de negende plaats. Met de overname van UBB stijgen we voor de bank naar een derde plaats. In combinatie met onze verzekeraar DZI worden we de grootste bankverzekeringsgroep in Bulgarije.

OVERZICHT BETAALDE BELASTINGEN 2016

(In euro)	Inkomstenbelasting	Niet-recupereerbare btw en andere diverse belastingen	Bankenheffing en deposito-garantieregeling	Totaal
België	226 000 000	97 000 000	275 000 000	598 000 000
Tsjechië	131 000 000	43 000 000	27 000 000	201 000 000
Hongarije	29 000 000	26 000 000	108 000 000	163 000 000
Slowakije	25 000 000	17 000 000	17 000 000	59 000 000
Bulgarije	–	6 000 000	3 000 000	9 000 000
Ierland	19 000 000	10 000 000	7 000 000	36 000 000
Totaal	430 000 000	199 000 000	437 000 000	1 066 000 000





#

D R O O M

Ieder heeft zijn eigen dromen, en KBC wil helpen die dromen waar te maken en te beschermen. Samen dromen we van een betere wereld. Heel veel mensen zetten zich daarvoor in. Ook dat soort dromen helpt KBC te realiseren, in al de landen waar het actief is.

SAMEN GEVEN WE ONZE SAMENLEVING VORM



KBC is partner van **Kom op tegen Kanker** en engageert zich in diverse acties. Een daarvan is de '1000 kilometer', een vierdaags fietsevenement met 700 teams in 2016. Elk team dat 5000 euro inzamelt (voor kankeronderzoek), mag deelnemen aan de 1000 km. KBC sponsort dit event maar was in 2016 vooral trots op de deelname van 23 teams van KBC-medewerkers.

KBC sponsort samen met Cera **Woensdag Fietsdag**, de nieuwe campagne van mobiliteitsorganisatie Mobiel 21, die in september 2016 van start ging in 751 Vlaamse basisscholen. Elke woensdag gaan zoveel mogelijk kinderen te voet, met de fiets of met het openbaar vervoer naar school. De scholen werken het hele jaar rond veilige en milieuvriendelijke verplaatsingen.

KBC lanceert elk jaar opnieuw de **Solidariteitsactie**: 50 medewerkers die zich inzetten voor een kleinschalig sociaal project kunnen 1500 euro aanvragen om 'hun' goede doel een stap vooruit te helpen. Het gaat om organisaties die zich inzetten voor gehandicapten, migrantenintegratie, bestrijding van kansarmoede, buurtontwikkeling, initiatieven voor het Zuiden.



MAATSCHAPPELIJKE PROJECTEN

7 810 944 EURO GEÏNVESTEERD IN GOEDE DOELEN EN MAATSCHAPPELIJKE PROJECTEN



et financiële steun en inzet van vrijwilligers kunnen veel maatschappelijk waardevolle projecten blijven voortbestaan. In elk van onze kernlanden zetten we ons daar dan ook voor in. In België leggen we de focus op die thema's die veel mensen raken en aanbelangen: de strijd tegen [kanker](#) enerzijds en [mobiliteit](#) en [verkeersveiligheid](#) anderzijds. En dat is geen toevallige keuze: de zorg om veiligheid is voor ons nauw verbonden met het kernmetier van KBC Verzekeringen. We gebruiken al jaren onze kennis over ongevalsoorzaken bij het opzetten van [preventiecampagnes](#) en concrete acties voor het grote publiek. Van steun aan schoolacties als Sam de Verkeerssling tot valpreventie voor senioren.

Vanuit diezelfde zorg ontwikkelden we Moeders Preventiewinkel, een onlinewinkel vol oplossingen om risico's te verkleinen in en rond het huis (vallen, brand, waterschade, diefstal, enz.) en in het verkeer.

In 2016 stelden we voor beginnende chauffeurs KBC DriveSafe voor, een app die de manier van rijden en remmen en het gsm-gebruik registreert. Achteraf krijgen bestuurders een overzichtje van verbeterpunten en tips, dat ze kunnen delen met hun ouders. Uit onderzoek blijkt immers dat de kans op ongevallen vermindert als het rijgedrag wordt opgevolgd.

Als er zich toch een ernstig ongeval heeft voorgedaan, kunnen de gevolgen daarvan lang door-

werken. Om die tijd te helpen beperken, stellen we een extern psychologenteam ter beschikking en bieden onze eigen schade-experts thuisopvolging aan, en dat zowel aan slachtoffers als aan veroorzakers van een ongeval. Bij ernstige arbeidsongevallen [begeleiden](#) we achteraf ook de herintegratie van de [slachtoffers](#).

In de steden waar we actief zijn, ondersteunen we ook [maatschappelijke projecten](#) die een positieve impact op de samenleving hebben. Zo steunden we onder andere Toekomstatelier, Atelier Groot Eiland, de Foyer, KunstZ, Inburgering Antwerpen, We are Molenbeek, Uilenspiegel in Gent en Habbekrats.

[In het Zuiden](#) leveren we via onze samenwerking met BRS een bijdrage om de levenskwaliteit van de armere bevolking te verbeteren. BRS ondersteunt er microfinancierings- en microverzekeringsinstellingen, niet alleen financieel, maar vooral met advies en coaching en praktische knowhow over bankieren en verzekeren, in dialoog met de betrokken partijen. Dankzij het partnership met zowel Cera als KBC kan BRS de coöperatieve visie van Cera combineren met de bankverzekeringskennis en -ervaring van KBC. Via het vrijwilligerswerk van KBC-medewerkers en de leden van het BRS-instituut heeft BRS de mogelijkheid om te werken van bankier tot bankier en van verzekeraar tot verzekeraar.

2016 was het jaar van de terreuraanslagen in België. KBC engageerde zich om 10% van de vergoedingen voor slachtoffers voor zijn rekening te nemen. Daarnaast namen we dit jaar ook extra initiatieven om de [vluchtelingenproblematiek](#) aan te pakken. KBC heeft een medewerker voltijds ter beschikking gesteld aan het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) en Febelfin. Onze KBC-medewerker is programmamanager voor de VBO Taskforce Vluchtelingencrisis die in 2015 werd opgericht. Deze taskforce streeft ernaar om initiatieven te ontwikkelen die enerzijds beantwoorden aan concrete noden en behoeften van asielzoekers en vluchtelingen en anderzijds hun integratie in onze samenleving en onze economie vergemakkelijken. Er zijn al verschillende projecten gelanceerd waarbij KBC betrokken is.

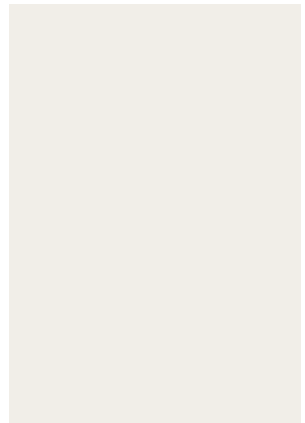
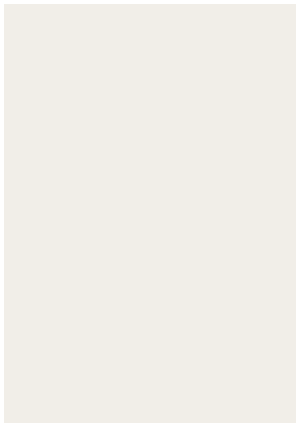
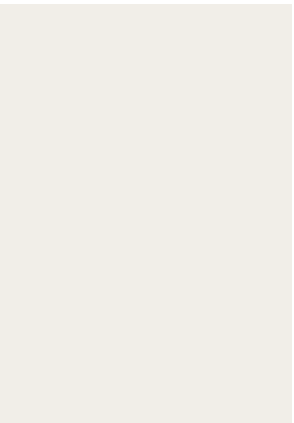


'KBC Bright Ideas' is een uniek platform waar mensen ideeën kunnen aanbrengen om hun buurt te verbeteren. De laatste twee jaar heeft het 250 000 euro geschonken aan 120 innovatieve projecten in Ierland. In 2016 reikte KBC Bright Ideas ook een award uit voor het meest innovatieve, milieuvriendelijke project, Waterford Marine Search and Rescue.

[KBC Ierland](#)

Het 'ČSOB Head and Heel Programme' is een wedstrijd waarbij studenten worden aangemoedigd een creatieve aanpak te vinden voor een financieel onderwerp. De ČSOB Bratislava Marathon is al jaren een bekend begrip. In 2016 namen meer dan 10 000 lopers deel aan de wedstrijd. ČSOB schenkt 1 euro voor elke geregistreerde deelnemer aan het goede doel.

[ČSOB Slowakije](#)



Met zijn 'Employee Grant Programme' steunt ČSOB in Slowakije diverse ngo's die een actieve en gezonde levensstijl, opleiding en gezondheid bij kinderen bevorderen.

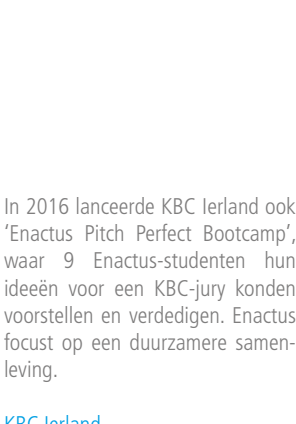
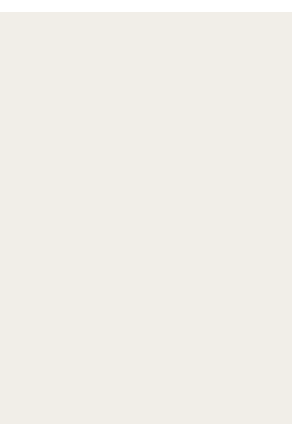
ČSOB doneerde ook 12 000 euro aan Barrier's Account, zodat 11 kinderen konden verhuizen en nu kunnen leven in betere omstandigheden.

[ČSOB Slowakije](#)



Het 'K&H MediMagic Programme' biedt financiële en materiële hulp aan zieke kinderen. Tijdens de 13 jaar dat het programma al loopt, werden medische toestellen geleverd aan 336 ziekenhuizen en is er in het totaal 580 miljoen Hongaarse forint gedoneerd. 49 ziekenhuizen kregen de kans om deel te nemen aan het 'K&H tale-reading Programme' waarbij 41 000 vrijwilligers verhalen vertelden aan zieke kinderen.

[K&H Hongarije](#)

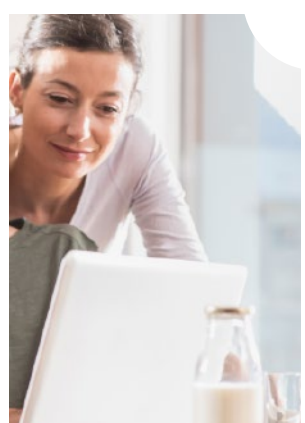
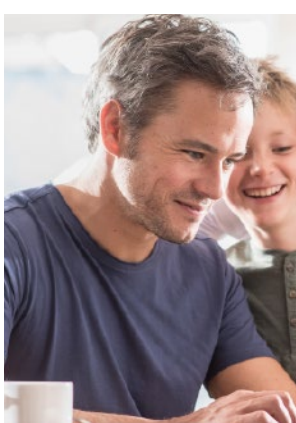
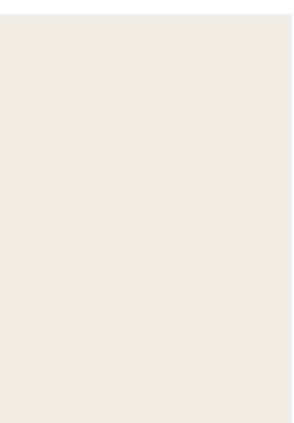


In 2016 lanceerde KBC Ierland ook 'Enactus Pitch Perfect Bootcamp', waar 9 Enactus-studenten hun ideeën voor een KBC-jury konden voorstellen en verdedigen. Enactus focust op een duurzamere samenleving.

[KBC Ierland](#)

Bij K&H maakt financiële educatie al jarenlang deel uit van de maatschappelijke projecten. Ook in 2016 promoveerde K&H financiële educatie via zijn nationale wedstrijd 'K&H Ready, Steady, Money'. Sinds de start in 2010 namen 526 steden, 959 scholen en 23 700 studenten deel aan de wedstrijd.

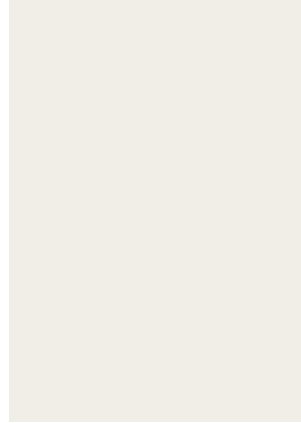
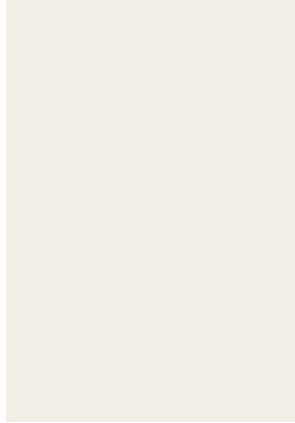
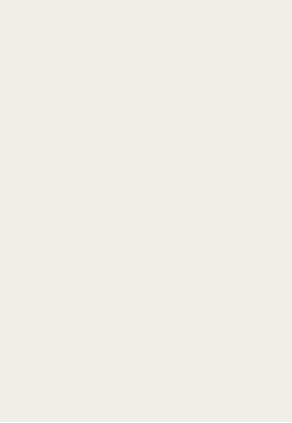
[K&H Hongarije](#)



Tien universiteitsstudenten kregen van DZI een beurs voor de faculteit 'Economics and Business Administration' van de universiteit in Sofia. De beurs geldt voor de volledige 4-jarige studietijd. Zo krijgen ze de kans om hun bachelordiploma te behalen.

[DZI Bulgarije](#)

MAATSCHAPPELIJKE PROJECTEN



In 2016 namen 29 non-profitorganisaties deel aan de Blue Life Academy. Ze kregen hulp van 9 teamcoaches, 3 individuele coaches en een groot aantal consultants en sprekers. De organisaties kregen de kans een subsidie (50 000 Tsjechische kroon) aan te vragen voor de verdere ontwikkeling van hun organisatie.

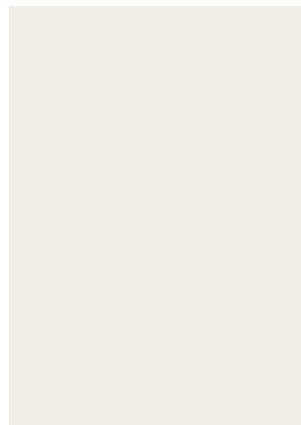
ČSOB Tsjechië

Via de actie 'Together with ČSOB' kunnen medewerkers extra geld ophalen voor hun gekozen goede doel. ČSOB legt nog eens dezelfde som bij. In 2016 lanceerden medewerkers 30 inzamelingsprojecten, vooral als ondersteuning voor mensen met een handicap, kansarme kinderen en families. Ze haalden 591 392 Tsjechische kroon op.

ČSOB Tsjechië

En verder... kochten collega's kerstgeschenken voor kinderen die in tehuizen wonen, gaven ze bloed, werkten ze mee aan ČSOB Help-Fund, Run for a good Cause, Baking for a good Cause en tal van andere projecten.

ČSOB Tsjechië



Verzekeraar DZI organiseerde in 2016 onder meer een tekenwedstrijd voor kinderen, met de focus op verkeersveiligheid. En 'DZI sport stars' kon op 1 dag meer dan 2 000 kinderen uit 120 scholen in 9 steden op de been brengen om deel te nemen aan verschillende sporten. In 9 steden werden liefdadigheidsconcerten georganiseerd, waarvoor meer dan 60 000 bezoekers kwamen opdagen.

DZI Bulgarije



Naar jarenlange traditie werkte CIBANK in 2016 opnieuw mee aan de campagne 'Clean and hospitable Sofia', een campagne voor groene zones en propere steden. CIBANK-medewerkers schilderden verschillende banken in de buurt van de Nationale Bibliotheek.

CIBANK Bulgarije



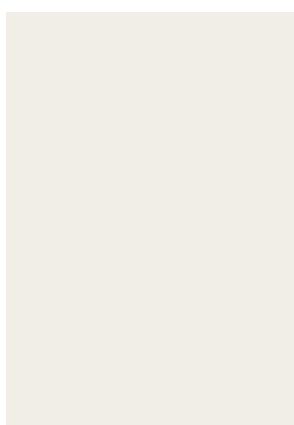
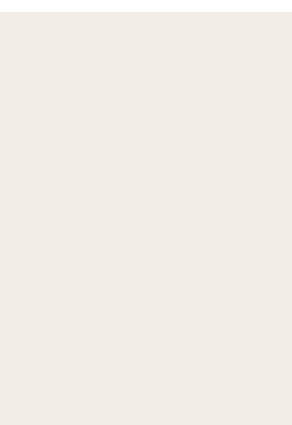
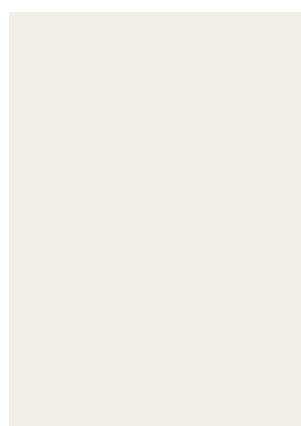
In samenwerking met BCause Foundation ondersteunde CIBANK in 2016 de campagne 'Ready for Succes'. Het programma ondersteunt kinderen en jongeren die moeten opgroeien zonder ouders bij hun studies. CIBANK bood een beurs aan 8 studenten die er succesvol stage liepen, en betaalde hen ook een loon voor hun stage.

CIBANK Bulgarije



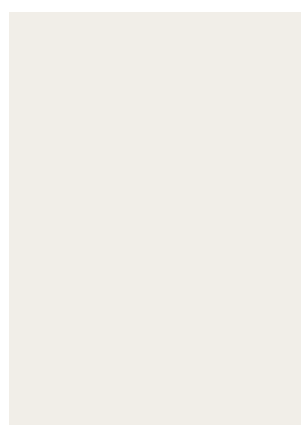
KBC-medewerkers in Ierland werkten ook in 2016 samen met Junior Achievement, een organisatie die studenten motiveert en inspireert. Gedurende de laatste jaren hebben 110 KBC-vrijwilligers opleiding gegeven aan 2 342 studenten in 67 scholen.

KBC Ierland



Het 'K&H for the underprivileged programme' ondersteunt de meest benadeelde microregio's op het vlak van gezondheidszorg voor kinderen, uitvoerende kunsten, opleiding voor jongvolwassenen en sport. In 2016 gaf K&H Verzekeringen 6 miljoen Hongaarse forint aan basisscholen in deze regio's, zodat 1 372 kinderen konden deelnemen aan optredens in 27 theaterzalen.

K&H Verzekeringen Hongarije





M A A K

Hoe meer je proeft, hoe beter je weet wat je lekker vindt.
In een groot bedrijf als KBC kun je veel proeven. Van projecten
en kansen. Van andere afdelingen en andere landen. Van interne
realisaties en creaties met partners. Gemaakt voor klanten, gericht
op maatschappelijke noden en gekruid met je eigen visie.

SAMEN (S)MAKEN WE HET VERSCHIL



MEER DAN 10 MILJOEN KLANTEN



Wat willen onze klanten vandaag? Ons raadplegen wanneer het hun uitkomt, op een gemakkelijke manier, die snel duidelijkheid schept. Wat betekent dat voor ons? Dat we toegankelijkheid, gebruiksgemak, snelheid en duidelijkheid voortdurend aanscherpen. **Kortom: KBC zit samen met zijn klanten op de digitale trein.**

DAAR WERKEN WE ELKE DAG VOOR

DE KLANT KIEST

Sommige klanten gaan voor advies het liefst langs in het bankkantoor of verzekeringsagentschap. Anderen kiezen voor gespecialiseerd advies op afstand via telefoon of videochat (mogelijk van 8 tot 22 uur, op zaterdag van 9 tot 17 uur). Nog anderen stellen hun vraag graag digitaal. We bieden het allemaal, de keuze ligt bij de klant.

DIGITAAL GEMAK

Om onze klanten nog beter digitaal te ondersteunen, investeerden we in 2015 en 2016 zowat 500 miljoen euro. In 2016 bouwden we ons online bankverzekeringsportaal KBC Touch en KBC Mobile verder uit. Voor wie zijn beleggingsportefeuille wil opvolgen, is er de app KBC Invest. Met KBC Sign kan digitaal ondertekenen voortaan zonder digipass. En KBC K'Ching is een interactieve app die (ook minderjarige) jongeren binnen strikte grenzen leert omgaan met geld en veilig bankieren. Voor ondernemers is er het digitale KBC Business Dashboard en lanceerden we het KBC Match'it-platform voor bedrijfsoverdrachten. Ook op verzekeringsvlak bouwen we onze digitale service verder uit. Om verkeersveiligheid te stimuleren kunnen beginnende chauffeurs hun rijgedrag opvolgen met de app KBC DriveSafe. Loopt er toch iets fout, dan kan iedereen snel schade aangeven en online pechbijstand aanvragen met de app KBC Assist. Als verzekeraar wil KBC digitalisering ook gebruiken om zijn klanten in geval van schade zoveel mogelijk praktische bekommernissen uit handen te nemen.

BINNEN 24 UUR

Ondernemers willen vooral ondernemen en hun plannen snel en vlot uitvoeren. In 2016 hebben we onze beslissingsprocedures zo vereenvoudigd dat we hen nu binnen 24 uur een krediet kunnen geven. 'Kan dat tegen morgen? Ja, dat kan!' Dit is maar één voorbeeld van hoe de digitalisering ons helpt onze service te verbeteren.

PRIVACY EN GEGEVENSBESCHERMING

Enerzijds kan een bedrijf zijn klanten beter helpen als het alle beschikbare gegevens bundelt en de computer die laat analyseren, anderzijds vinden niet alle klanten dat even prettig. Daarom laat KBC heel duidelijk de keuze vrij.

Klanten die daartoe hun toestemming geven, krijgen gepersonaliseerd advies, tijdig, en op maat van de specifieke behoeften in elke fase van hun leven. Geeft iemand die toestemming echter niet, dan respecteren we die privacykeuze ten volle en krijgt de klant die commerciële aanbiedingen niet (meer). Persoonlijk advies in een bankkantoor of agentschap blijven we uiteraard wel aanbieden.

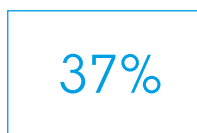
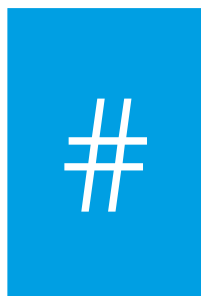
EN MORGEN?

Hoe weten we wat onze klanten morgen willen? We werken steeds vaker samen met klanten en externe partners. Dat helpt ons enerzijds om onze blik op klantgerichtheid fris te houden en anderzijds om er een bredere kijk op te ontwikkelen. De eerste resultaten van een dergelijke samenwerking zijn er al. KBC Touch bijvoorbeeld is in nauw overleg met klanten ontwikkeld.

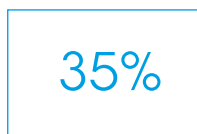
In cijfers december 2016



miljoen klanten
in België



37% KBC-klanten ondertekenen hun woningkredietaanvraag al digitaal.



van alle nieuwe PRICOS-pensioenspaarfondsen werden afgesloten via KBC Mobile.

We willen dé bank-verzekeraar zijn die oog heeft voor klanten. Daarbij beschouwen we onze klanten als partners. We luisteren naar wat ze zeggen (en niet zeggen). We gaan uit van hun individuele behoeften en stellen een individuele oplossing voor.

38 000 MEDEWERKERS

WAARVAN 17 338 IN BELGIË

Onze medewerkers zijn de kracht van ons bedrijf. Het zijn hun ideeën die ons bedrijf zo klantgericht en innovatief maken. De snel veranderende maatschappij is ook voor hen een uitdaging. In België zijn dit de krijtlijnen.

WE INVESTEREN IN COMPETENTIE

We hechten meer dan ooit waarde aan de talenten en ondernemerszin van elke medewerker. We hebben een talentscan en een leer-gps ontwikkeld, zodat iedereen het stuur van zijn loopbaan in handen kan houden. Binnen het HR-beleid wordt sterk ingezet op coaching en begeleiding. KBC maakt daar ook de nodige budgetten voor vrij. Daarnaast neemt KBC proactief al heel wat maatregelen om zowel de werknemer als de organisatie voor te bereiden op de veranderende samenleving. Onze medewerkers worden aangemoedigd en begeleid om digitaal vaardiger te worden. De 'Innovation and inspiration days' maken hen vertrouwd met nieuwe technologie en trends.

45 091

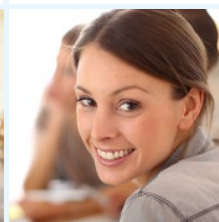
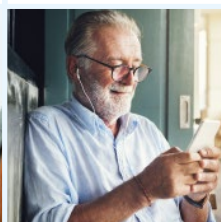
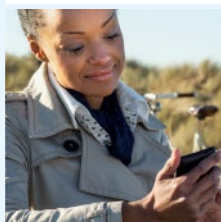
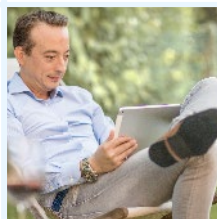
dagen
opleiding

CREATIVITEIT



WE STIMULEREN DURF

De Pearl-bedrijfscultuur is een uitnodiging voor elke collega om de mogelijkheden die hij ziet om ons bedrijf te verbeteren aan te kaarten en innovatieve ideeën te lanceren. Alleen door met z'n allen actief mee te denken, kunnen we zo flexibel zijn als klanten en de samenleving van ons mogen verwachten. Tegelijkertijd worden medewerkers ook rechtstreeks aangesproken op hun verantwoordelijkheden en realisaties.



INITIATIEF

WE GELOVEN IN DIVERSITEIT

48%
vrouwen

We bieden gelijke kansen aan elke medewerker, op basis van zijn intrinsieke kwaliteiten en potentieel. Specifieke aandacht gaat uit naar vrouwen, omdat zij zowat de helft van ons personeel uitmaken maar nog te beperkt vertegenwoordigd zijn in leidinggevende functies. Dat is niet alleen jammer voor onze vrouwelijke medewerkers, maar ook voor KBC zelf. Wij geloven immers dat gebalanceerd leiderschap de weg is naar de toekomst.

WE GEVEN OUDERE WERKNEMERS DE KEUZE

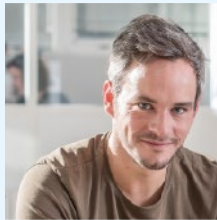
Voor oudere werknemers hebben we een keuzepakket uitgewerkt: zij kunnen (maar moeten niet) voor een lichtere job of een verminderd uurrooster opteren, of ervoor kiezen hun kennis en ervaring ten dienste te stellen van organisaties in de sociale sector. Deze optie, Minerva genaamd, is een unicum op de Belgische arbeidsmarkt. In 2016 bood KBC uitzonderlijk 200 oudere werknemers (57+ of 40 jaar dienst) een vervoegde vertrekbaarheid aan, waarop ze vrijwillig konden intekenen.

INNOVATIE

WE PROMOTEN EEN GOEDE WERK-LEVENBALANS

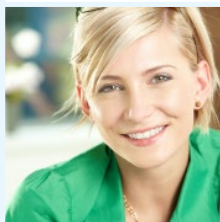
Bij KBC ligt deeltijds werken een stuk hoger dan bij andere grootbanken. Daarnaast maken we het medewerkers mogelijk om geregeld op een werkplek dicht bij huis aan te loggen, of thuis zelf. Door het overleggen via Skype is bovendien het aantal dienstverplaatsingen sterk afgenomen. Zo willen we stress en burn-out helpen voorkomen, want dat is bij het snel veranderende KBC zeker ook een thema. Om dat verder aan te pakken, hebben we het Work@bility-programma uitgewerkt.

32%
deeltijders



WE BELONEN GOEDE PRESTATIES

We vinden het niet meer dan fair dat alle medewerkers die zich inzetten daar behoorlijk voor worden vergoed. Aan alle variabele verloningen zijn duurzaamheidsdoelstellingen gekoppeld. De vaak bijzonder hoge bonussen die veel internationale zakenbanken uitkeren, zijn bij KBC niet aan de orde. Bovendien zijn de variabele verloningen geplafonneerd en worden ze voor het management gespreid uitbetaald over zes jaar. Meer informatie over het vergoedingsbeleid is beschikbaar op www.kbc.com.



#

L

E

E

F

Doorsnee mensen bestaan niet.
Daarom is luisteren zo belangrijk. Elke
klant zegt ons: "Ik ben ik, ik leef mijn
leven. Ik heb mijn eigen ideeën, mijn
eigen wensen. En ik verwacht dat KBC
daar rekening mee houdt."

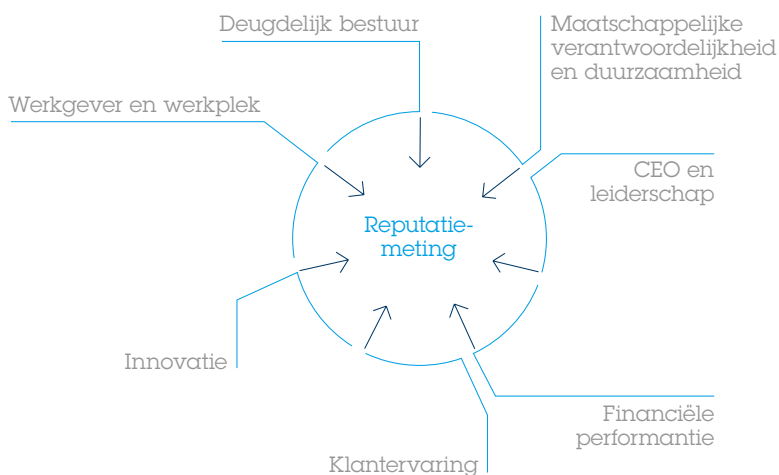
SAMEN KUNNEN WE MEER



Hoe gaan we om met onze belanghebbenden?

Samen voor een duurzame toekomst kan maar als we onze belangen en noden afstemmen op die van onze stakeholders. Het is daarom belangrijk voor ons om te weten te komen wat belangrijk is voor onze stakeholders. We voeren regelmatig gesprekken met onze klanten en hebben ook een klantenpanel waarmee we afstemmen over nieuwe producten, diensten en initiatieven. Verder organiseren we face-to-fac dialogen met ngo's en houden we ieder jaar opnieuw een stakeholders dialoog, waarbij Thomas Leysen en Johan Thijs dieper ingaan op verschillende onderwerpen en openstaan voor vragen en feedback.

IN DIALOOG



Ook de jaarlijkse [reputatiemeting](#) beschouwen we als een manier om informatie te verzamelen over de ervaring van onze klanten en de perceptie van niet-klanten. Op basis van het resultaat proberen we onze producten en diensten te verbeteren.

2018

deelnemers aan de [stakeholdersbevraging](#)

STAKEHOLDERSBEVRAGING

We hebben dit jaar ook opnieuw een bevraging uitgevoerd bij het brede publiek in al onze kernlanden en ook intern bij onze Raad van Bestuur, het Directiecomité en het senior management. We hebben via input van marktspecialisten, duurzaamheidsexperts en globale trends 27 items bepaald voor onze stakeholdersbevraging. We vroegen de deelnemers van de bevraging om de items een score te geven volgens belangrijkheid.

De resultaten van de volledige bevraging vindt u in het duurzaamheidsverslag (beschikbaar midden 2017) en in het jaarverslag op pagina 49. In dit Verslag aan de Samenleving geven we een overzicht van die topics die zowel voor het brede publiek als voor KBC als het belangrijkste beschouwd worden.

PRIVACY EN GEGEVENSBESCHERMING

zijn onlosmakelijk verbonden met ons metier en dus van het grootste belang voor zowel onze interne als externe stakeholders. We zetten onze klant centraal en passen daarom een strikt privacybeleid toe, waarbij de klant zelf de grenzen bepaalt.

KWALITEIT, PRIJSZETTING EN GEBRUIKSGEMAK

Onze klantgerichte aanpak zorgt ervoor dat we kwaliteitsvolle producten en diensten aanbieden tegen een faire prijs, conform de marktwaarden. Daarenboven maken we onze toepassingen zeer gebruiksvriendelijk en optimaliseren we onze gegevens zodat onze klanten deze persoonlijke aanpak als positief ervaren.

INTEGRITEIT EN VERANTWOORD GEDRAG

vormen de basis van onze duurzaamheidsstrategie. Hoe we dat aanpakken leest u op pagina 3.

FINANCIËLE PRESTATIE

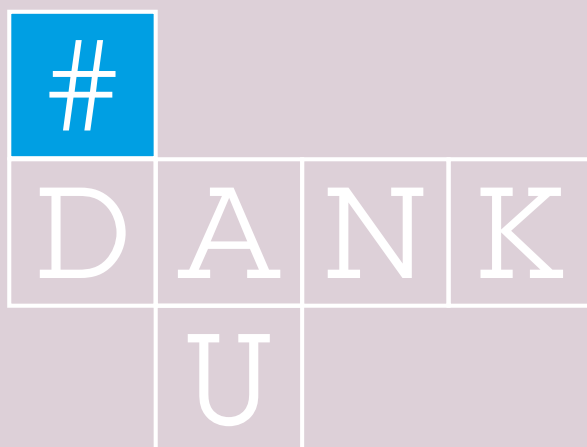
Duurzaamheid en rendabiliteit gaan hand in hand. U leest alles over onze financiële prestaties in het jaarverslag.

STRIKTE NALEIVING VAN WETGEVING EN REGELGEVING

is een olympisch minimum voor KBC. We willen dan ook verder gaan en hebben strikte beleidslijnen ingevoerd die ons moeten helpen een duurzame toekomst te creëren. U vindt daarover meer op pagina 6 (negatieve impact beperken).

Mensen helpen om VERSTANDIGE BESLISSINGEN te nemen

beschouwen we als de kern van verantwoord bankverzekeren. We hebben financiële geletterdheid dan ook gedefinieerd als een van de vier domeinen waar we in onze kernactiviteiten op zullen focussen. U leest er meer over in het hoofdstuk 'Positieve impact vergroten'.



142

miljard euro
spaargeld

2,2

miljard euro uitbetaalde
vergoedingen schade en
levensverzekeringen

133

miljard euro
kredieten

5,9

miljard euro kredieten aan
scholen, rusthuizen, zieken-
huizen en lokale overheden

voor het vertrouwen

1 066

miljoen euro
betaalde belastingen

7,5

miljoen minder kilometers

1 167

miljoen euro kredieten in
hernieuwbare energie

12,5%

minder
CO₂-uitstoot

#

D U R F

D R O O M

M A A K

L E E F

S A M E N

VOOR EEN DUURZAME TOEKOMST

