

# Strategische doelstellingen

Onderstaande tabel geeft een wat meer gedetailleerd overzicht van de belangrijkste strategische doelstellingen van Triodos Bank voor 2019 en de voortgang die ermee is geboekt. Verder biedt de schaal van 'voortgang in één oogopslag' een benadering van de vorderingen per doelstelling gedurende 2019. Deze inschatting is gebaseerd op een professioneel oordeel en de meningen van

medewerkers die inzicht hebben in deze ontwerpen.

Deze tabel wordt gevolgd door de strategische doelstellingen voor 2020. Ook is hier een aantal belangrijke onderwerpen opgenomen uit de materialiteitsanalyse – onderwerpen waar zowel Triodos Bank als onze stakeholders groot belang aan hechten.

## Eén bank: vernieuwd, slagvaardig en robuust

| Onze kerndoelstellingen voor 2019   | Onze resultaten  | Voortgang in één oogopslag |
|---|--|----------------------------|
| De klanttevredenheid verbeteren via eenvoudiger en snellere processen, waaronder betere Net Promoter Scores (NPS). De efficiëntie verbeteren door bij de digitalisering van belangrijke gebieden van onze kernactiviteit de manier van zaken doen te herstructureren. | We hebben onze centrale klantenprocessen verder gedigitaliseerd zodat deze volstrekt rechtlijnig en in hogere mate klantgericht zijn en qua ontwerp voldoen aan alle wet- en regelgeving. Naast deze investeringen bouwen we ook voort op onze activiteiten op het vlak van continue procesverbetering, en breiden we deze ook uit. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar het in de organisatie inbedden van end-to-end-sturing inzake de kernprocessen. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de 'Lean'-methodiek. Wij verwachten dat deze ontwikkelingen de komende jaren zullen bijdragen aan onze Net Promoter Scores (zie hierna voor meer details). | ●●○                        |
| Sneller kunnen inspelen op veranderingen in ons bedrijf via behendige werkwijzen: kortere doorlooptijden om de risico's en kansen die zich voordoen aan te pakken.  | Vanaf begin 2019 zijn de meeste wijzigingen in de bedrijfsvoering aangestuurd door groepsbrede multidisciplinaire teams. Aan de hand van nieuwe en behendige werkwijzen zijn alternatieven gevonden met betrekking tot specifieke verbeteringspunten. We zijn begonnen met de overgang naar een nieuwe werkwijze op basis van zeven domeinen, die ongeveer 80% van onze algehele wijzigingsportefeuille vertegenwoordigen.   | ●●○                        |

●●● Gerealiseerd ●●○ Grotendeels gerealiseerd ●○○ Deels gerealiseerd ○○○ Niet gerealiseerd

| Onze kerndoelstellingen voor 2019   | Onze resultaten   | Voortgang in één oogopslag  |
|---|---|---|
| <p>De onderliggende winstgevendheid verbeteren via financiële en commerciële optimalisatie: het genereren van inkomsten verbeteren, sturen op meer winstgevende kredietgroei, kostenneutrale transactiediensten en meer gediversifieerde kapitaal- en financieringsbronnen.</p> | <p>We hebben de potentiële groei in meer winstgevende sectoren tegen het licht gehouden. Er is gezorgd voor gecontroleerde sturing en planning om meer inzicht te krijgen in de winstgevendheid en het gebruik van vermogen. Op groepsniveau hebben wij de afhankelijkheid van rentebaten teruggebracht door de verdeling van de beleggingsfondsen te verbeteren. In Duitsland zijn we begonnen met de verdeling van beleggingsfondsen van derden die voldoen aan onze criteria. Op basis van de hypotheekportefeuille van Triodos Bank Nederland hebben we een Retained Residential Mortgage-Backed Security (ingehouden hypotheeksecuritisatie) opgezet. Met deze structuur kunnen we een flexibelere liquiditeitsfinancieringsstrategie aanhouden.</p> |    |
| <p>Duidelijk 'in-control' blijven door minder complexiteit en meer aandacht voor belangrijke risicogebieden.</p>  | <p>De 'in-controlverklaring' is ondertekend op zowel businessunit- als groepsniveau. De belangrijkste tekortkomingen in de controle zijn blootgelegd en (gedeeltelijk) ingeperkt. Er zijn aan compliance gerelateerde bestuursverbeteringen geïdentificeerd en doorgevoerd. Met name op het gebied van financiële criminaliteit doen we nu nog meer om dit risico te vermijden. We richten ons op uniforme controles en beter toezicht op de eerstelijnsactiviteiten. Tot slot hebben we onze kernprocessen vereenvoudigd en gestandaardiseerd teneinde de compliancerisico's in te dammen en meer controle te houden.</p>  |    |
| <p>Medewerkers en het senior management meer mogelijkheden bieden: referentiedata voor 2019 samenstellen zodat in de toekomst een hogere mate van medewerkerstevredenheid met betrekking tot efficiëntie en empowerment kan worden vastgesteld.</p>                             | <p>Er is een groepsbrede medewerkersenquête uitgevoerd. Een van de uitkomsten daarvan is dat efficiëntie voor veel medewerkers nog altijd een ernstig punt van zorg is. Om dit aan te pakken zijn er diverse projecten opgezet waarbij teams de mogelijkheid krijgen te vernieuwen, aanpassingen door te voeren en waarde te leveren om zo tot een efficiëntere werkwijze te komen. Meer informatie over de medewerkers-enquête vindt u in het Sociaal Jaarverslag.</p>   |  |

De Triodos-aanpak meer zichtbaar en beleefbaar maken in producten en diensten: in dialoog gaan met onze klanten; onze gemeenschappen activeren

| Onze kerndoelstellingen voor 2019  | Onze resultaten  | Voortgang in één oogopslag |
|--|--|----------------------------|
| <p>Onze relevantie voor klanten en de samenleving vergroten door onze reeks 'producten met een doel' en focussen op onze belangrijkste impactthema's 'Energie en klimaat', 'Voeding en landbouw' en 'Sociale inclusie'. Hierdoor geven we onze gemeenschappen een beter inzicht in hun individuele en onze collectieve positieve impact.</p>   | <p>Als gevolg van de prioriteitsbepaling van verplichte projecten hebben we in 2019 nog geen evaluatie van onze producten en diensten vanuit het oogpunt van onze visie van 'producten met een doel' verricht.</p> <p>Over onze centrale impactthema's hebben we echter visiedocumenten gepubliceerd met betrekking tot 'Energie en klimaat' en 'Voeding en landbouw'. Deze hebben tot doel de relevante inhoud te ondersteunen en aan te scherpen en bieden een richtlijn voor onze commerciële activiteiten alsook een helder referentiepunt voor de beoordeling en ontwikkeling van producten met een doel.</p>   | <p>●○○</p>                 |
| <p>Onze nieuwe methode voor het beoordelen van impact implementeren in onze kredietportefeuille. Hiermee maken we impact binnen de organisatie, bij onze kredietnemers, spaarklanten en andere stakeholders beter inzichtelijk. We willen alle kredieten, die momenteel jaarlijks worden beoordeeld, aan het eind van het jaar evalueren. Ook zullen we impactresultaten rapporteren en onze CO<sub>2</sub>-registratie binnen Triodos Bank verder ontwikkelen en een brede toepassing van deze registratie buiten de bank stimuleren.</p> | <p>We hebben de 'Triodos Impact Prism' ontwikkeld en ingevoerd: dit is een hulpmiddel om op een coherenter manier inzicht te krijgen in impact. De Prism biedt specifieke informatie over de duurzaamheidswaarde van een krediet of belegging en het vermogen ervan om in de toekomst impact te leveren.</p> <p>In het jaarverslag van 2018 hebben we voor het eerst gerapporteerd over de CO<sub>2</sub>-footprint van onze kredieten en beleggingen (gepubliceerd in het voorjaar van 2019). Gedurende het jaar hebben we ook de ontwikkeling van CO<sub>2</sub>-verantwoording wereldwijd helpen katalyseren: daartoe hebben we een gefinancierd internationaal programma opgezet ter bevordering van een bredere toepassing van CO<sub>2</sub>-verantwoording.</p> | <p>●●○</p>                 |

| Onze kerndoelstellingen voor 2019   | Onze resultaten   | Voortgang in één oogopslag |
|---|---|----------------------------|
| De winstgevendheid van onze kernactiviteiten handhaven op een niveau dat tot tevredenheid stemt door gedetailleerde analyse van onze business units, commerciële en financiële optimalisatie. | In 2019 is prioriteit gegeven aan het verwerven van een meer 'granulair' inzicht in de winstgevendheid van onze kredietverleningsactiviteiten in het licht van onze risicobereidheid ten aanzien van kapitaal.  | ○○○                        |
| Binnen de Groep het aandeel vergroten van inkomsten uit tarieven afkomstig van beleggingsfondsdistributie en fondsbeheer.   | We zijn bezig met het vergroten onze verkoopcapaciteit met betrekking tot de verkoop en distributie van onze beleggingsfondsen. Tijdens 2019 hebben we uitgebreid naar Duitsland, Italië en Oostenrijk. Wat betreft fondsbeheer hebben we gewerkt aan een overgang van een aanbod van vele verschillende thema's die zijn samengebundeld in een paar fondsen, naar een aanbod van slechts een paar thema's via tal van potentiële oplossingen. Op basis van deze strategische keuze hebben we twee nieuwe fondsen geïntroduceerd. | ●●○                        |

Gerealiseerd
  
 


 Grotendeels gerealiseerd
  
 


 Deels gerealiseerd
  
 


 Niet gerealiseerd

Voortrekker op het gebied van verantwoord financieren: een voorbeeldfunctie vervullen; impactvolle financieringsvormen vernieuwen

| Onze kerndoelstellingen voor 2019  | Onze resultaten  | Voortgang in één oogopslag |
|--|--|----------------------------|
| <p>Invloed uitoefenen op de omslag van het financiële systeem naar meer duurzaamheid door belangenbehartiging en dialoog, en door onze rol te vervullen als voortrekker op het gebied van verantwoord financieren om anderen te motiveren.</p> | <p>In diverse landen hebben we ons ingezet voor de bevordering van de banden tussen de financiële sector en maatschappelijke problemen en economische behoeften. In Spanje hebben we deelgenomen aan COP25 en waren wij medeauteur van een sectorbrede verbintenis aan de Overeenkomst van Parijs, die daar is ondertekend.</p> <p>Voor wat betreft de inhoudelijke onderwerpen hebben we een actieve rol gespeeld in het bevorderen van methoden om de impact te meten en openbaar te maken, zoals de TCFD (Taskforce on Climate-related Financial Disclosures), die een kader biedt voor klimaatgerelateerde financiële op risico's gebaseerde beoordelingen. We spelen een leidende rol bij het opzetten van een Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF), een methode om de CO<sub>2</sub>-beoordeling van beleggingen en kredietverleningsportefeuilles mogelijk te maken (zie de beschrijving hiervan hiervoor). Door deel te nemen aan de ontwikkeling en bevordering van het internationaal gebruik van een taxonomie, hebben wij ons bovendien hard gemaakt voor de ontwikkeling van een vorm waarin sectoren hun klimaatgerelateerde impact kunnen uitdrukken.</p> <p>Tot slot werken we actief met beleidsmakers aan de regels inzake kapitaal in de verordening kapitaalvereisten (CRR II).</p> | <p>●●●</p>                 |

| Onze kerndoelstellingen voor 2019  | Onze resultaten   | Voortgang in één oogopslag  |
|--|---|---|
| <p>Onze impact op lange termijn vergroten en optimaal benutten; door de financiering van nieuwe bedrijfsmodellen te onderzoeken, nieuwe activiteiten te ontwikkelen, op te trekken met derden en/of externe financiers, en nieuwe duurzaamheidsthema's op de agenda te zetten door geldschenkingen.</p> <p>Groepsbrede bedrijfsactiviteiten opzetten en opschalen die aanvullende impact genereren en mogelijk bijdragen aan toekomstige winstgevendheid op lange termijn.</p> <p>Onze externe bewustmaking en bewustwording op systeemniveau ontwikkelen: nieuwe inzichten, externe partners en toekomstgericht denken in onze organisatie opnemen.</p> | <p>In 2019 hebben we een nieuwe businessunit geïntroduceerd, die we hebben gepositioneerd naast Triodos Bank en Triodos Investment Management: Triodos Regenerative Money Centre (TRMC), met een totaal aan beheerde fondsen van bijna EUR 80 miljoen. Het doel ervan is geld uit te lenen, te investeren of te doneren om baanbrekende, transformerende initiatieven mogelijk te maken op vlakken waar om diverse redenen bank- en beleggingsproducten (nog) niet een antwoord kunnen geven.</p> |  |

 Gerealiseerd  
  Grotendeels gerealiseerd  
  Deels gerealiseerd  
  Niet gerealiseerd

## Strategische doelstellingen voor 2020

De in dit jaarverslag genoemde strategische doelstellingen zijn afkomstig uit ons strategisch plan voor 2019-2021. Het is onze bedoeling veranderingen door te voeren en voortgang te boeken op drie niveaus, onze strategische thema's:

- Intern, op het niveau van de organisatie: Eén bank: vernieuwd, slagvaardig en robuust;
- Op het niveau van interacties met onze klanten en stakeholders: De Triodos-aanpak meer zichtbaar en beleefbaar maken in producten en diensten: in dialoog gaan met onze klanten; onze gemeenschappen activeren;
- Wat betreft de invloed die we kunnen uitoefenen op het financiële systeem als zodanig: Voortrekker op het gebied van verantwoord financieren: een voorbeeldfunctie vervullen; impactvolle financieringsvormen vernieuwen.

Binnen deze drie strategische thema's zijn in totaal 10 kerndoelstellingen vastgesteld. Deze worden ondersteund door een reeks initiatieven die voortbouwen op de vorderingen die in 2019 zijn geboekt. De strategische thema's worden hieronder nader toegelicht, evenals de kerndoelstellingen.

### Eén bank: vernieuwd, slagvaardig en robuust

Ons bedrijfsmodel verbeteren door als één bank op te treden, de klantervaring te versterken en sneller in te spelen op behoeften van klanten via uniforme, digitaal ondersteunde processen. Hiermee kunnen we een grote stap vooruitzetten op het vlak van efficiëntie en controle.

Voor dit thema hebben we onderstaande vier kerndoelstellingen geformuleerd:

- Verbetering van ons bedrijfsmodel, met onder meer een intensievere sturing op winstgevende kredietgroei en minder afhankelijkheid van rente door het accent te verleggen naar fee-inkomsten;
- Operationele optimalisatie, door bijvoorbeeld initiatieven rond de klantervaring te combineren met efficiencyverbetering en eisen inzake Know-Your-Customer;

- Financiële optimalisatie door onze liquiditeits- en vermogenspositie optimaal af te stellen;
- Risicomanagement verbeteren door de complexiteit te verminderen in combinatie met een integrale, bredere aanpak van risico's.

### De Triodos-aanpak meer zichtbaar en beleefbaar maken in producten en diensten: in dialoog gaan met onze klanten; onze gemeenschappen activeren

Onze aanpak meer zichtbaar maken in producten en diensten voor klanten door ze duidelijker te verbinden aan impact, zodat klanten en gemeenschappen actie kunnen ondernemen om deze impact te realiseren. De referentie worden als platform voor duurzame financiering door niet alleen onze eigen 'producten met een doel' en impactvolle beleggingsoplossingen aan te bieden, maar ook zorgvuldig geselecteerde producten van andere aanbieders.

De drie kerndoelstellingen die we hebben geformuleerd zijn:

- Uitgroeien tot een referentieplatform voor duurzame financiering om onze relevantie te vergroten, door bijvoorbeeld klanten relevante, bruikbare informatie te verschaffen over onze impactthema's 'Energie en klimaat', 'Voeding en landbouw' en 'Sociale inclusie';
- De Triodos-aanpak via producten meer zichtbaar en beleefbaar maken om onze relevantie en eigenheid te versterken, onder meer door het introduceren van derdenfondsen naast onze beleggingsfondsen;
- Een veerkrachtiger en meer dynamisch personeelsbestand opbouwen, door onder meer een cultuur van daadwerkelijke verandering te blijven versterken, waarbij de vereiste vaardigheden binnen de hele organisatie verankerd zijn en worden opgenomen in de leiderschapsontwikkeling.

## Voortrekker op het gebied van verantwoord financieren: een voorbeeldfunctie vervullen; impactvolle financieringsvormen vernieuwen

Een leidende rol opeisen in de omslag van het financiële systeem, van nichespeler uitgroeien tot voortrekker.

In het kader van dit thema hebben we volgende drie kerndoelstellingen geformuleerd:

- Lokale en vernieuwende initiatieven stimuleren die in de toekomst commercieel haalbare bedrijfsmodellen kunnen worden;
- Het Triodos Regenerative Money Centre inzetten als hub om onze impact te versterken door vernieuwende en baanbrekende initiatieven te ondersteunen;
- Een actieve rol vervullen in het financieren van verandering door actief en zichtbaar deel te nemen aan het publieke debat om invloed uit te oefenen op de omslag van het financiële systeem.