

de volksbank

Jaaroverzicht 2022



Het Jaaroverzicht van de Volksbank



Beste lezer,

Voor je ligt ons Jaaroverzicht 2022. Je leest hierin hoe we in 2022 verder invulling hebben gegeven aan onze strategie en waarde hebben gecreëerd voor onze klanten, de maatschappij, onze medewerkers en onze aandeelhouder. Wil je over onderwerpen meer achtergrondinformatie? Die vind je in de aanvullende rapportages:

- **Integrated Annual Report 2022** met details van de jaarrekening, ons risicomanagement, 'environmental, social en governance (ESG)' aspecten en de principes en standaarden waaraan we ons hebben gecommitteerd.
- **Pillar 3 Report 2022** met de verplichte rapportage over kapitaalvereisten en risicomanagement vanuit de European Capital Requirements Regulation (CRR).

Dit Jaaroverzicht bevat een samenvatting van onze belangrijkste financiële én maatschappelijke resultaten over het afgelopen jaar. De zogenaamde materiële onderwerpen zijn door het Jaaroverzicht heen te herkennen aan de icoontjes met **MO**, onze kritieke prestatie-indicatoren aan de icoontjes met **KPI**. Het Jaaroverzicht 2022 is gepubliceerd op 10 maart 2023 en beschikbaar in het Nederlands en Engels. De Nederlandse versie is leidend. De overige publicaties zijn in het Engels en staan op onze [website](#).

Voorwoord

“Bij de publicatie van dit Jaaroverzicht wil ik allereerst stilstaan bij de actuele gebeurtenissen die ieder van ons raken. In 2022 werden we geconfronteerd met grote veranderingen in de wereld om ons heen. Het jaar begon positief, met de opheffing van de Covid-19 lockdownmaatregelen. Echter, kort daarna volgde de invasie van Oekraïne door Rusland. Onze gedachten gaan in de eerste plaats uit naar de bevolking van Oekraïne die vecht voor onafhankelijkheid, en naar iedereen die door de oorlog wordt getroffen.

Door de situatie in Oekraïne stegen de energieprijzen tot ongekende hoogte, wat de inflatie en de inflatieverwachtingen aanwakkerde. In reactie daarop verhoogde de Europese Centrale Bank stapsgewijs haar depositorente. In deze lastige periode zijn we erin geslaagd dicht bij onze klanten te blijven en de steun te bieden die ze van ons verwachten. Dat hebben we gedaan door ons te richten op de uitvoering van onze strategie voor 2021-2025: ‘Beter voor elkaar - van belofte naar Impact’. We hebben onszelf twee belangrijke strategische doelen gesteld. In 2025 willen we de bank zijn met de sterkste klantrelatie in Nederland, en een substantiële, meetbare positieve bijdrage leveren aan de maatschappij.

In mei werd RegioBank wederom uitgeroepen tot ‘meest klantvriendelijke bank van Nederland’, met SNS en ASN Bank op de tweede en derde plaats. Toch daalde de gemiddelde Net Promoter Score, mede door de invoering van een vast tarief voor Basis Bankieren.

We hebben de relatie met klanten verder versterkt door actief met hen in gesprek te gaan via onze digitale kanalen en, in het geval van SNS en RegioBank, via ons netwerk van winkels en kantoren. Ik deel trots wat voorbeelden van onze betrokkenheid: de vierde editie van de SNS Jongerenboard in Utrecht bijvoorbeeld, om het belang van gelijke toegang tot financiële kennis en informatie te bespreken. BLG Wonen hield in Rotterdam haar jaarlijkse Woondebat, gericht op bedrijven en ideeën om de woningmarkt toegankelijker en duurzamer te maken. In juni organiseerde RegioBank haar tweede landelijke ‘Dorpentop’ in Goirle voor iedereen die betrokken is bij regionale ontwikkelingen en initiatieven. En ASN Bank organiseerde in december in Leiden een bijeenkomst voor 250 beleggers over duurzaam investeren.

Om onze doelen te bereiken, hebben we vijf veranderbewegingen in gang gezet en investeren we in het robuuster en efficiënter maken van onze bedrijfsvoering. Belangrijk om in dit kader te noemen is de overgang naar een nieuwe manier van werken op basis van agile principes, waarmee we in maart zijn gestart.



We hebben de relatie met klanten verder versterkt door actief met hen in gesprek te gaan via onze digitale kanalen en ons netwerk van winkels en kantoren

In een veranderende economische- en renteomgeving, steeg onze nettowinst met 18% naar € 191 miljoen, waarbij hogere baten en lagere operationele lasten deels werden gecompenseerd door een omslag in bijzondere waardeverminderingen.

Op 22 februari 2023 schreef de minister van Financiën aan de Tweede Kamer dat zij, om onnodige vertraging te voorkomen en de Volksbank duidelijkheid te verschaffen, voornemens is voor eind 2023 een richtinggevend besluit te nemen over de toekomst van onze bank. Onze aandeelhouder NLFI en de Volksbank zullen actief betrokken zijn bij het proces om tot dit besluit te komen. Wij vinden dit een goed moment om de toekomstmogelijkheden voor onze bank verder te verkennen en waarderen het dat wij samen met NLFI actief aan dit proces kunnen deelnemen. Een definitieve keuze over onze toekomst kan pas worden gemaakt als NLFI heeft vastgesteld dat de bank er klaar voor is.

In de eerste twee jaar van de strategische periode 2021-2025 hebben we ons gericht op de groei van ons actieve multiklantenbestand, het verhogen van fee-inkomsten, een andere manier van werken en het installeren van een nieuw leiderschapsteam. Onze bedrijfsvoering financieel en operationeel robuuster maken is een noodzakelijke voorwaarde om impact te creëren, zowel voor klanten als voor de maatschappij. De uitdaging voor de komende jaren is om steeds meer van 'belofte' over te gaan naar 'impact', en tegelijk extra investeringen te doen om onze IT-systemen en datakwaliteit te verbeteren en om aan wettelijke en compliance-eisen te voldoen, met name op het gebied van klantintegriteit. Ik heb er vertrouwen in dat we daarin slagen. Ik wil onze klanten bedanken voor hun vertrouwen en onze medewerkers voor hun enorme inzet; samen voegen we waarde toe voor al onze belanghebbenden."

Namens het Executive Committee
van de Volksbank,

Martijn Gribnau
Voorzitter



Inhoud

Samenvatting	6
2022 in vogelvlucht	8
Bedrijfsprofiel	9
Bedrijfsmodel	10
Kerncijfers	11



1. De wereld om ons heen

1. Economische ontwikkelingen	13
2. Digitalisering en klantrelatie	13
3. Klimaatverandering is merkbaar	14

2. Onze strategie

2.1 Onze missie en ambitie	16
2.2 Onze belanghebbenden	16
2.3 Materiële onderwerpen	16
2.4 Strategie 2021-2025: Beter voor elkaar – van belofte naar impact	18
2.5 Doelstellingen	21
2.6 Opties voor de toekomst	22

3. Onze resultaten

3.1 Klantrelatie	24
3.2 Maatschappelijke impact	30
3.3 Oprechte aandacht voor medewerkers	49
3.4 Rendement voor de aandeelhouder	53
3.5 Overige doelstellingen	54
3.6 Financiële resultaten	54
3.7 Verantwoord risicomanagement	56

4. Corporate governance

4.1 Terug- en vooruitblik door de voorzitter van de RvC	61
4.2 Juridische structuur en aandeelhouder	64
4.3 Governance	64
4.4 Executive Board, Executive Committee en Raad van Commissarissen	65
4.5 Integriteit en ethiek	68

5. Annex

5.1 Onze rapportage-aanpak	71
5.2 Geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening	73
5.3 Afkortingen	74

Samenvatting

In 2022 hebben we ons gericht op de uitvoering van onze strategie voor de periode 2021-2025: 'Beter voor elkaar – van belofte naar Impact'. In 2025 willen we de bank zijn met de sterkste klantrelatie in Nederland, en een substantiële, meetbare, positieve bijdrage leveren aan de maatschappij.

De groeiprioriteiten van onze merken, die helpen de rentegevoeligheid van onze inkomsten te verminderen, zijn een belangrijk onderdeel van onze strategie. Alle merken lieten vooruitgang zien bij het realiseren van hun eigen groeiprioriteit voor de komende jaren:

- SNS is zich onder andere gaan richten op een jongere doelgroep, met behoud van de huidige klanten. Om de doelgroep te verjongen en het bedrijfsmodel te versterken met meer fee-inkomsten, lanceerde SNS in 2022 drie campagnes, werd de merkbefoorte aangepast en introduceerde het merk nieuwe producten en diensten, zowel voor particuliere klanten als voor zelfstandigen en mkb'ers.

Onze klimaatneutrale balans verbeterde van 55% naar 62%, we zijn dus goed op weg naar onze doelstelling om 75% klimaatneutraal te zijn in 2025

- ASN Bank wil versneld groeien als digitale, duurzame bank. Afgelopen jaar daalde het aantal klanten van ASN Bank, met name door de introductie van Basis Bankieren. Daar staat tegenover dat het aantal beleggingsrekeningen is gestegen.
- RegioBank behield haar sterke lokale aanwezigheid met een breed pakket aan bancaire diensten en werd in mei opnieuw de 'klantvriendelijkste bank van Nederland'. In september lanceerde RegioBank voor het eerst een campagne op televisie.
- BLG Wonen breidde haar distributiebereik en dienstverlening uit. De bank organiseerde verschillende evenementen en werkt momenteel aan een volmacht voor dienstverleners.

Om onze strategische doelen te bereiken, voeren we vijf veranderbewegingen door en doen we investeringen die onze bedrijfsvoering robuuster en efficiënter maken.

Om meer maatschappelijke impact te maken, hebben we onze ecologische voetafdruk verder verbeterd. Onze klimaatneutrale balans verbeterde van 55% naar 62%, we zijn dus goed op weg naar onze doelstelling om 75% klimaatneutraal te zijn in 2025. Eind 2022 publiceerden we ons Klimaatactieplan, met daarin onze ambitie om in 2050, of eerder indien mogelijk, een 'net zero' balans te bereiken.

Ondanks de organisatorische veranderingen bleef de score op de KPI 'oprechte aandacht voor de medewerker' hoog, met een 7,6. Dat is een lichte daling ten opzichte van de 7,8 in 2021, maar nog steeds boven onze doelstelling van minimaal 7,5.

Eind 2022 zijn we een nieuwe cao overeengekomen. Naast een akkoord over de salarissen voor de komende twee jaar, ligt de focus vooral op afspraken die het maatschappelijke en inclusieve karakter van de Volksbank verder invulling geven.

Rekening houdend met de veranderende economische en rente-omgeving boekten we in 2022 commerciële en financiële vooruitgang.

Onze particuliere hypotheekportefeuille steeg met € 1,1 miljard naar € 48,3 miljard en mkb-leningen groeiden met € 255 miljoen naar € 1,1 miljard. Particulier spaargeld daalde met € 1,1 miljard tot € 44,5 miljard; door de introductie van Basis Bankieren zagen we een uitstroom van monospaarklanten. Het beheerd vermogen daalde met € 0,8 miljard tot € 3,9 miljard als gevolg van dalende aandelenmarkten.

Vergeleken met 2021, steeg onze nettowinst met € 29 miljoen tot € 191 miljoen. Dit was toe te schrijven aan een toename van 17% van onze totale baten tot € 965 miljoen en een afname van 2% van onze operationele lasten tot € 655 miljoen. Dit werd deels tenietgedaan door een omslag in bijzondere waardeverminderingen tot € 52 miljoen. In 2021 was er nog sprake van een terugname van € 58 miljoen.

Onze netto rentebaten stegen met 10% tot € 851 miljoen, voornamelijk het gevolg van het gunstiger renteklimaat in de tweede helft van 2022. De netto provisie en beheervergoedingen lieten ook een groei zien, van 31% tot € 51 miljoen, als gevolg van hogere inkomsten uit hypotheekadvies en taxatieplatform Fitrex, overgenomen in 2021. Overige baten waren met € 63 miljoen uitzonderlijk hoog, € 50 miljoen hoger dan in 2021. Deze stijging was vooral te danken aan een bate van € 46 miljoen op swaptions, gebruikt om onze langetermijnrentebaten te beschermen tegen sterk stijgende rentes.



De daling van de totale operationele lasten was het gevolg van lagere wettelijke heffingen en personeelskosten, deels vanwege een afname van het totale aantal medewerkers door de uitrol van de agile manier van werken. De bijzondere waardeverminderingen van € 52 miljoen waren met name het gevolg van verslechterde macro-economische parameters die zijn gebruikt in ons voorzieningenmodel. Het aantal defaults op hypotheek en mkb-leningen bleef erg laag.

Onze Tier 1-kernkapitaalratio en leverage ratio lieten in 2022 een daling zien, maar bleven robuust en boven onze eigen minimumdoelstellingen. Het rendement op eigen vermogen verbeterde naar 5,2%, ten opzichte van 4,7% in 2021. Daarmee zijn we op koers om onze doelstelling van 8% in 2025 te bereiken.

Op 16 mei werd het nieuwe Executive Committee geïnstalleerd. Op 1 april kondigden we de benoeming aan van Marjolein de Jongh als Chief Transformation Officer en van Michel Ruijterman als Chief Information Officer. Daarna volgde de benoeming van André Haag als Chief Financial Officer per 1 augustus. Tot slot werd Jacqueline Touw per 1 oktober benoemd als Chief People & Organisation Officer. Met deze benoeming zijn alle vacatures in het Executive Committee ingevuld.

Door de veranderde renteomgeving is het vooruitzicht op een positieve ontwikkeling van het totale inkomen verbeterd. Toch zullen loongroei en de noodzaak om te investeren in projecten om IT-systemen verder te verbeteren en te voldoen aan aanvullende wettelijke vereisten ook leiden tot een stijging van de bedrijfskosten. Een verdere neergang van de Nederlandse woningmarkt kan extra voorzieningen vereisen. Al met al verwachten we voor 2023 een hogere nettowinst en blijven we ons richten op de verdere implementatie van onze nieuwe strategie.

2022 in vogelvlucht

We laten je graag zien welke bijzondere momenten, besluiten en gebeurtenissen het jaar 2022 gekenmerkt hebben. Voor ons als bank en voor onze belanghebbenden.

JANUARI

- BLG Wonen lanceert Pilot Duurhuur i.s.m. NHG, VEH, ING, Florius en Aegon
- SNS lanceert nieuwe merkcampagne en herpositionering: 'Eerst de mens. Dan het geld.'



FEBRUARI

- SNS introduceert groeicoaching en lanceert contentplatform 'Future Money Talks'
- Rentekorting ASN Hypotheek nu ook voor duurzame woningen
- Duurzame schadeverzekeringen a.s.r. beschikbaar bij ASN Bank

MAART

- Eerste SNS Jongerenboard van start
- SNS lanceert vernieuwde propositie Vermogensgroei
- ASN Bank voor de vierde keer uitgeroepen tot duurzaamste bank
- Eurowijs bereikt 1 miljoen leerlingen



APRIL

- Betaalrekening voor Oekraïense vluchtelingen mogelijk bij SNS en RegioBank
- De Volksbank geeft € 500 miljoen uit aan groene SNP-obligaties
- Team van de Volksbank wint Partnership Award met nieuw idee voor koopstarters

MEI

- Apple Pay beschikbaar voor klanten
- RegioBank, ASN Bank en SNS in top 3 in de sector Banken in het onderzoek: 'Klantvriendelijkste Bedrijf van Nederland'
- Marjolein de Jongh benoemd tot CTO en Michel Ruijterman benoemd tot CIO

6



- Pilot Duurhuur wint Gouden Lotus Award 'Meest Innovatieve Hypotheekproduct 2022'
- RegioBank organiseert voor de tweede keer de Nationale DorpenTop
- Duurzaam huis van de toekomst: tweede plaats voor team TU Eindhoven/de Volksbank

JUNI

7

- SNS en RegioBank kondigen 'Basis Bankieren' per 1 juli aan, ASN Bank volgt op 1 oktober
- ASN Bank lanceert Europees Burgerinitiatief 'Good Clothes, Fair Pay' i.s.m. maatschappelijke organisaties
- De Volksbank passeert portefeuillegrens van € 1 miljard aan mkb-financieringen

JULI

8

- De Volksbank met Ruler genomineerd voor Computable Award
- SNS lanceert 'Kansvergroters' campagne
- André Haag benoemd tot CFO

AUGUSTUS

9



- RegioBank start grootste merkcampagne uit haar geschiedenis
- BLG Wonen en RegioBank lanceren Taxatieservice en Desktop Taxatie

SEPTEMBER

10

- De Volksbank berekent geen negatieve rente meer
- RegioBank wint 'Zilveren Spreekbuis 2022' en is volgens Consumentenbond opnieuw 'Beste bank van Nederland'
- SNS breidt assortiment zakelijk verzekeren uit met Zekerheidspakket NN
- ASN Bank lanceert platform 'VanafHier'
- Jacqueline Touw benoemd tot CPOO

OCTOBER

11

- SNS organiseert eerste Groeikansen-debat in Utrecht
- RegioBank reikt prijs uit voor 'Buurtzaamste ondernemer 2022'
- BLG Wonen organiseert Het WoonDebat 2022
- BLG Wonen kondigt lancering Verhuur-hypothec met maatschappelijk karakter aan

NOVEMBER

12



- ASN Bank overhandigt rapport 'Make Nature Count' tijdens biodiversiteitstop in Montreal
- Nieuwe cao voor de periode 2023-2024
- RegioBank sluit jaar opnieuw af met campagne 'Buurtwensen'
- De Volksbank publiceert Klimaatactieplan

DECEMBER

Bedrijfsprofiel

De Volksbank wil op een mensgerichte, efficiënte en duurzame manier voorzien in de specifieke financiële behoeften van klanten. Onze missie is 'Bankieren met de menselijke maat'. Dit brengen we in de praktijk door waarde te creëren voor al onze belanghebbenden. We streven naar de optimale totale waarde, in plaats van maximale waarde voor één bepaalde belanghebbende. Samen met onze vier bankmerken willen we sterke klantrelaties en maatschappelijke impact creëren.



Met aandacht voor de groei van ieder mens helpt SNS mensen hun doelen en dromen te verwezenlijken. SNS gelooft dat, als mensen op hun eigen manier kunnen groeien, Nederland sterker wordt.

RegioBank

RegioBank zet zich in om regio's en buurten leefbaar te houden en te krijgen, door lokaal een verbindende rol te spelen en bij te dragen aan de sociale en economische vitaliteit. Zodat iedereen in de buurt fijn kan wonen, werken en leven.



ASN Bank streeft ernaar duurzaamheid voor alle Nederlanders toegankelijk te maken om zo heel Nederland in staat te stellen met geld goede dingen te doen voor mens, dier en natuur.



BLGwonen

BLG Wonen maakt een samenleving mogelijk waarin mensen tevreden kunnen wonen op een manier die past bij hun wensen en financiële situatie. Nu en in de toekomst.

De Volksbank is de vierde grootste retailbank actief op de Nederlandse markt, met ruim 3,2 miljoen klanten. We bieden eenvoudige en transparante hypotheek-, spaar- en betaalproducten aan voor particulieren, zelfstandig ondernemers en kleinere bedrijven. Daarnaast bieden we verzekerings- en beleggingsproducten aan.



MEDEWERKERS

3.887
fte waarvan
3.123 intern



KLANTEN

> 3,28 mln



204
SNS Winkels

1.544.000
klanten



de volksbank
Utrecht

RegioBank

443
zelfstandig adviseurs

698.000
klanten



asn bank

793.000
klanten



BLGwonen

> 3.000
onafhankelijke
adviseurs

250.000
klanten



HYPOTHEKEN

€ 48,3 mrd
marktaandeel 5,9%

BETAALREKENINGKLANTEN

1,91 mln
marktaandeel nieuwe
betaalrekeningen 23%

SPAREN

€ 44,5 mrd
marktaandeel 10,4%

BEHEERD VERMOGEN

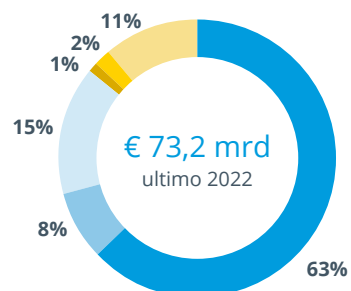
€ 3,91 mrd

MKB-LENINGEN

€ 1,09 mrd

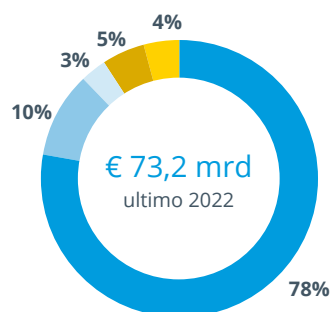
Bedrijfsmodel

Totale activa



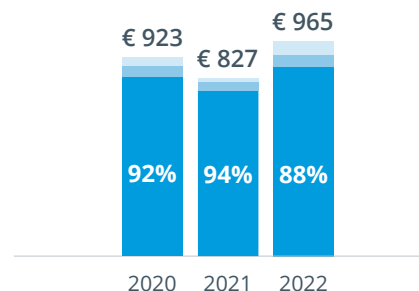
- Woninghypotheken ¹
- Beleggingen
- Overig
- Mkb-leningen
- Overige vorderingen op klanten
- Kas en kasequivalenten

Totale passiva



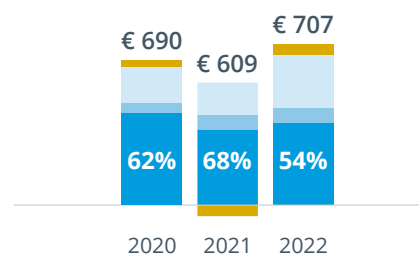
- Spaargelden en overige schulden aan klanten ²
- Schuldbewijzen
- Overig
- Eigen vermogen
- Schulden aan banken

Totale baten (in mln)



- Netto rentebaten ³
- Netto provisie en beheervergoedingen
- Overige baten

Totale lasten (in mln)

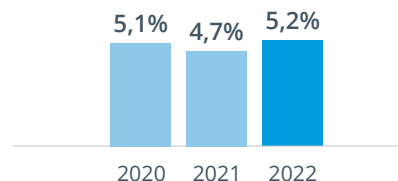


- Personeelskosten
- Wettelijke heffingen
- Overige operationele lasten
- Bijzondere waardeverminderingen

Nettowinst (in mln) ⁴



Rendement op eigen vermogen ⁵



¹ Onze grootste inkomstenbron wordt gevormd door onze leningenportefeuille. Deze bestaat grotendeels uit door ons verstrekte hypotheekleningen aan particuliere klanten (94%), en verder uit mkb-leningen (2%) en overige leningen, bijvoorbeeld aan (lokale) overheden, of persoonlijke leningen.

² Onze leningenportefeuille financieren we met particuliere spaargelden, tegoeden op betaalrekeningen die onze klanten bij ons aanhouden en in mindere mate met obligaties en eigen vermogen.

³ De netto rentebaten zijn goed voor circa 88% van onze totale inkomsten en 5% bestaat uit netto provisie en beheervergoedingen, die we als onderdeel van onze strategie willen vergroten, zodat onze baten minder rentegevoelig worden.

⁴ Na aftrek van de door ons gemaakte kosten, onder andere voor onze kantoren, IT en voor het beheer van de leningenportefeuille, resulteert de nettowinst.

⁵ Een belangrijk onderdeel van ons bedrijfsmodel is het behalen van een gezond rendement op het door de aandeelhouder aan ons ter beschikking gestelde eigen vermogen.

In al onze activiteiten streven we vanuit onze gedeelde waarde-ambitie naar een optimale totale waarde voor al onze belanghebbenden en niet naar maximalisatie van een enkele waarde voor één belanghebbende. In ons waardecreatie-model geven we visueel weer hoe we waarde creëren - of tenietdoen - voor onze belanghebbenden. Je vindt het in ons Integrated Annual Report 2022.

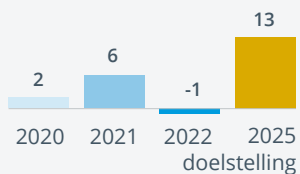
[Bekijk ons Integrated Annual Report 2022](#)

Kerncijfers

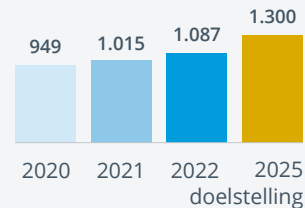
GEDEELDE WAARDE KPI'S

Klanten

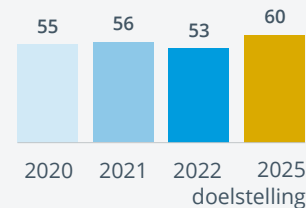
Klantgewogen gemiddelde
Net Promoter Score



Actieve multiklanten
(in duizenden)

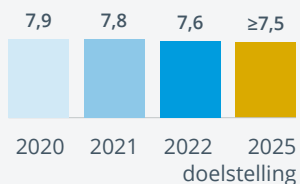


Klantgewogen gemiddelde
Klantrelatiescore



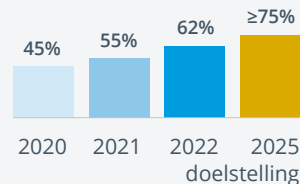
Medewerkers

Oprechte aandacht



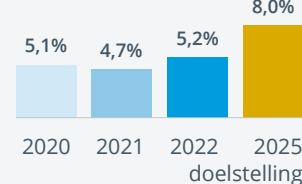
Maatschappij

Klimaatneutrale balans¹

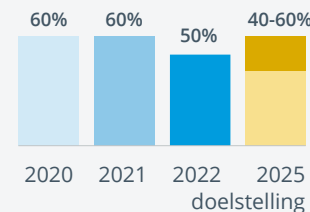


Aandeelhouder

Rendement op
eigen vermogen

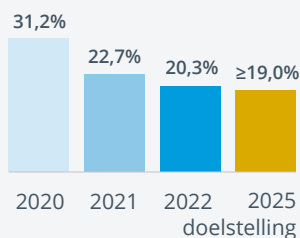


Dividend pay-out ratio

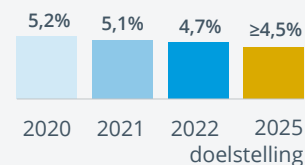


Overige doelstellingen

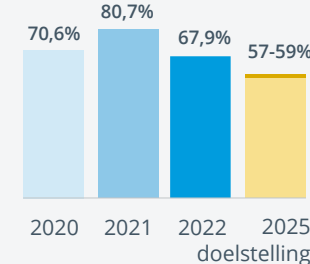
Tier 1-kernkapitaalratio²



Leverage ratio



Efficiency ratio³



ESG RATINGS & BENCHMARKS

	2022	2021
Sustainalytics ESG Risk rating ⁴	9,1/100	10,4/100
ISS ESG	B (prime)	B (prime)
MSCI	AA	AA
Transparantiebenchmark ⁵	-	6 ^e
Carbon Disclosure Project (CDP)	B	B
Eerlijke Bankwijzer ⁶	-	-

CREDIT RATINGS EIND 2022

	Langetermijn- rating	Kortetermijn- rating	Outlook
S&P	A	A1	Stabiel
Moody's	A2	P-1	Stabiel
Fitch	A-	F1	Stabiel

- Per 2022 gebruiken we voor de klimaatneutrale balans proxies om gefinancierde emissies te berekenen in plaats van de actuele verbruiksdata van zakelijke hypotheek.
- De doelstelling voor de Tier 1-kernkapitaalratio is gebaseerd op de volledige implementatie van Basel IV standaarden. Per eind 2022 bedroeg de pro forma Basel IV Tier 1-kernkapitaalratio 20,2%.
- Inclusief wettelijke heffingen.
- Verwaarloosbaar risico (0-9,99), Laag risico (10-19,99), Middelmatig risico (20-29,99), Hoog risico (30-39,99) en Ernstig risico (40 en hoger).
- Rangschikking van alle grote Nederlandse ondernemingen. Zesde plek van 500 deelnemers. Score gebaseerd op het Geïntegreerd Jaaroverzicht 2020.
- Gemiddelde van de scores per beleidsonderwerp. De laatste score is afgegeven in 2020 (9,3/10).

1. De wereld om ons heen



De wereld is complex en verandert snel. Behalve wereldwijde ontwikkelingen als klimaatverandering, de energiecrisis en de oorlog in Oekraïne, raken nationale en zeker ook lokale ontwikkelingen en gebeurtenissen onze bank. Daarom is het belangrijk dat we al deze omstandigheden in beeld hebben, monitoren en erop inspelen. We schetsen een aantal ontwikkelingen die in 2022 belangrijk voor ons waren.



1. Economische ontwikkelingen

De strikte lockdownmaatregelen om de omikronvariant van het coronavirus in te dammen duurden in Nederland tot eind februari. De economie leefde daarna snel op tot bijna het oude niveau. De invasie van Oekraïne door Rusland zorgde echter voor een nieuwe dip in de economie. De inflatie nam fors toe, onder andere door problemen in toeleveringsketens, economische ontwrichtingen en productschaarste, met hoge prijzen voor energie en voedsel als gevolg. De Europese Centrale Bank (ECB) besloot maatregelen te nemen om de inflatie terug te brengen naar een lager niveau. De Nederlandse huizenmarkt raakte in 2022 in kalmer vaarwater, na een jaar dat verstoord werd door de veranderingen in de overdrachtsbelasting. Zo is het aantal verkopen gedaald; deels door minder aanbod, maar ook door de hoge prijzen van woningen. Wel lijken de economische onzekerheid en de forse inflatie flinke gevolgen te hebben voor de Nederlandse huizenmarkt. Verder zagen we dat de hypotheekrente steeg, maar de spaarrente laag bleef. Desondanks zijn mensen blijven sparen en zijn de totale spaartegoeden in 2022 verder gestegen van € 407 naar € 421 miljard.

In ons Integrated Annual Report 2022 gaan we dieper in op de economische ontwikkelingen.

Zie daarvoor paragraaf 1.1.1. >

2. Digitalisering en klantrelatie

Door de Covid-19-pandemie raakte de digitalisering de afgelopen jaren in een verdere stroomversnelling. Zowel zakelijke als privécommunicatie zijn nog meer digitaal geworden. Deze ontwikkeling biedt banken uitdagingen én groeimogelijkheden. Klanten verwachten steeds meer van digitale producten en dienstverlening. Vooral voor jongere generaties is een goede digitale bankomgeving essentieel. Door de snelle digitalisering blijven we een toename van cybercriminaliteit zien, jaar na jaar. Om klanten van onze bankmerken te beschermen, hebben we onze processen en systemen verbeterd en zijn klanten geïnformeerd over de (online) gevaren – zij zijn immers onze ‘first line of defence’. Ook monitoren we zelf én samen met andere banken betalingstransacties op signalen die kunnen duiden op witwassen en terrorismefinanciering. Verder volgen we nieuwe IT-regelgeving op de voet. Onze rol als poortwachter van het financiële systeem blijft onverminderd belangrijk. In een digitaliserende wereld onderscheidt de Volksbank zich door nog steeds dichtbij, laagdrempelig en persoonlijk bereikbaar te zijn – niet alleen in steden, maar ook regionaal. En door een goede mix te bieden van digitaal gemak en persoonlijk contact op momenten die voor de klant relevant zijn.

3. Klimaatverandering is merkbaar

De gevolgen van klimaatverandering waren ook in 2022 duidelijk merkbaar. Nederland kende opnieuw een warme en droge zomer. Volgens het Europese onderzoeksinstituut Copernicus gaat afgelopen zomer zelfs de boeken in als de heetste ooit gemeten in Europa. Vooral het westen van Europa kreeg intense hittegolven te verduren. De hoge temperaturen hadden ingrijpende gevolgen, zoals forse schade aan landbouw en natuur door droogte en bosbranden. Ook buiten de Europese grenzen ontstonden natuurrampen en overlast door extreem weer. Denk aan de ernstige hittegolf in India en de verwoestende overstromingen als gevolg van stortregens in Brazilië en Zuid-Afrika. Voor deze vergaande gevolgen van klimaatverandering werden we eerder in 2022 al gewaarschuwd, [in het derde IPCC-rapport](#).

Dat rapport is wederom alarmerend; de opwarming van de aarde gaat te snel en er wordt te weinig gedaan om het tij te keren. Veel wetenschappers gaan ervan uit dat de kans steeds kleiner wordt dat de temperatuurstijging wereldwijd onder de 1,5 graden Celsius blijft. Veel landen hebben nog nauwelijks vooruitgang geboekt, waarmee de 27e jaarlijkse klimaatop van de Verenigde Naties (de COP) teleurstellend is geëindigd. Toch hebben we als bank onze klimaatambitie opgeschroefd. Je leest daar meer over in ons Klimaatactieplan. Behalve voor klimaatverandering neemt ook de aandacht voor wereldwijd biodiversiteitsverlies toe.

Biodiversiteitsverlies heeft impact op de gezondheid van financiële instellingen, meer informatie hierover vind je in paragraaf 3.2.3.

[Meer informatie >](#)

In ons klimaatactieplan lees je meer over onze opgeschroefde klimaatambitie

[Bekijk het Klimaatactieplan >](#)

Oorlog in Oekraïne

In 2022 werden we geconfronteerd met grote veranderingen in de wereld om ons heen. Het opheffen van de Covid-19-lockdownmaatregelen in februari werd vervolgd door de start van een oorlog tussen Rusland en Oekraïne. Het oorlogsgeweld en het menselijk leed zijn verschrikkelijk. Onze gedachten gaan uit naar de mensen in Oekraïne en allen die door het oorlogsgeweld getroffen zijn.



2. Onze strategie



In 2022 bouwden we voort op onze strategie voor 2021-2025: 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact'. Hiermee hebben we stappen gezet om ons te blijven onderscheiden in een veranderende wereld. De strategie geeft invulling aan onze missie 'Bankieren met de menselijke maat' en onze ambitie om positieve impact te realiseren; voor onze klanten, de maatschappij, onze medewerkers en onze aandeelhouder.



2.1 Onze missie en ambitie

We hebben een duidelijke missie: Bankieren met de menselijke maat. Dit doen we door waarde te creëren voor onze belanghebbenden. We streven hierbij naar een optimale totale waarde voor al onze belanghebbenden – dus niet naar maximalisatie van een enkele waarde voor één belanghebbende. De voortgang op deze gedeelde waarde-ambitie meten we aan de hand van specifieke doelstellingen per groep belanghebbenden. De voortgang op deze doelstellingen monitoren en rapporteren we, zie hiervoor [hoofdstuk 3](#).

2.2 Onze belanghebbenden

We gaan proactief en verantwoordelijk om met onze belanghebbenden. Dat doen we door hen te betrekken bij wat we doen en door samen te werken. We onderscheiden vier groepen belanghebbenden: onze klanten, de maatschappij, onze medewerkers en onze aandeelhouder. Hieronder vind je een selectie van de dialogen die we met elk van hen hebben gevoerd, de besproken onderwerpen, de verwachtingen van belanghebbenden en onze reactie daarop.

[Naar de stakeholdertabel >](#)

2.3 Materiële onderwerpen

Eens per twee jaar voeren we een materialiteitsonderzoek uit om de meest materiële onderwerpen voor onze belanghebbenden te achterhalen. Hierin onderzoeken we wat zij zien als de juiste langetermijndoelen van de Volksbank. In het tussenjaar valideren en evalueren we de juistheid van deze onderwerpen en ons proces. De materiële onderwerpen zijn specifieke onderwerpen die veel impact hebben op onze belanghebbenden en/of op de Volksbank. Deze onderwerpen zijn belangrijk om onze gedeelde waarde-ambitie te realiseren. Ze staan daarom in direct verband met onze doelstellingen (zie paragraaf 2.5). In het overzicht hieronder staan de meest materiële onderwerpen en de overige materiële onderwerpen.

De gekleurde icoontjes ([MO1](#) t/m [MO18](#)) komen terug in dit Jaaroverzicht én in het Integrated Annual Report 2022, op plekken waar een materieel onderwerp wordt behandeld. De meest materiële onderwerpen ([MO1](#) t/m [MO8](#)) worden uitgebreid behandeld in dit jaaroverzicht. Alle materiële onderwerpen ([MO1](#) t/m [MO18](#)) worden in meer detail behandeld in het Integrated Annual Report 2022. In het Integrated Annual Report 2022 lichten we ook verder toe hoe het materialiteitsonderzoek is uitgevoerd en hebben we een detailtabel opgenomen met de vindplaatsen per materieel onderwerp.

[Naar het overzicht >](#)

[Download het Integrated Annual Report 2022 >](#)

STAKEHOLDERTABEL

Met wie we in gesprek zijn

Voorbeelden van besproken thema's

Voorbeelden van verwachtingen
van belanghebbendenVoorbeelden van onze activiteiten op
deze thema's**Onze klanten**

Particuliere, zakelijke en (semi-)publieke klanten:

- Onze klantenservice staat dagelijks in contact met klanten via de telefoon, chat, e-mail en post
- Er worden evenementen georganiseerd waarbij klanten over bepaalde thema's kunnen meepraten

- Toegang tot de woningmarkt
- Omgaan met geld
- Klant(on)tevredenheid over onze producten en diensten

- Eerlijke, transparante en duurzame producten
- Goede en persoonlijke klantenservice en een compleet productassortiment
- Bescherming van privacy en persoonlijke gegevens

- Introductie van duurzame schadeverzekeringen door ASN Bank in samenwerking met a.s.r. [MO1](#) [MO4](#)
- Proactieve benadering van klanten door ons team 'Rust in geldzaken' om na te gaan of klanten financiële problemen hebben of verwachten [MO2](#)
- Introductie van online contentplatform 'Future Money Talks', gericht op een betere financiële toekomst voor jongeren [MO2](#) [MO8](#) [MO13](#)
- Online training 'Veilig bankieren - herken jij de oplichter?' voor klanten én niet-klanten [MO3](#)

**De maatschappij**

Overlegpartners zijn onder andere adviesorganisaties, lokale gemeenschappen, overheden en toezichthouders:

- We werken samen met vertegenwoordigers van natuur- en milieuorganisaties
- We maken deel uit van kennisnetwerken en spreken met partners en ngo's

- Onze impact op mens, milieu en samenleving
- De oorlog in Oekraïne
- Toegang tot de woningmarkt
- Mensenrechten
- Leefbaarheid in de buurt

- Betrokkenheid bij, en samenwerking op thema's als toegang tot de woningmarkt, ondernemerschap en leefbaarheid in de buurt
- Verantwoord investeren en financieren, met oog voor onze impact op klimaat en biodiversiteit

- Publicatie van het rapport 'Sociaal perspectief op een toegankelijke woningmarkt' [MO8](#)
- Publicatie van ons Klimaatactieplan [MO6](#)
- Start van de 'Good Clothes, Fair Pay' campagne als onderdeel van een Europees Burgerinitiatief, geïnitieerd door ASN Bank [MO4](#) [MO15](#)
- Oprichting van het Oekraïne Response Team om Oekraïense vluchtelingen te helpen [MO13](#)

**Onze medewerkers**

Fulltime, parttime en tijdelijke medewerkers:

- Twee keer per jaar vragen we medewerkers via een onderzoek om feedback op verschillende onderwerpen
- De Ondernemingsraad (OR) is continu in gesprek met medewerkers en bespreekt punten van aandacht met het Executive Committee

- Realisatie van onze strategie
- Vitaliteit
- Transitie naar agile werken
- Persoonlijke groei & ontwikkeling
- Diversiteit & inclusiviteit

- Oprechte aandacht en de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen
- Een open en mensgerichte werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn en zich thuis kan voelen

- Gesprekken over de voortgang van onze strategie, de nieuwe cao en de agile transformatie [MO11](#)
- Deelname aan de 'Barometer Culturele Diversiteit' van het CBS om inzicht te krijgen in culturele diversiteit in onze organisatie [MO11](#) [MO17](#)
- Trainingen over data privacy en veiligheid voor medewerkers [MO3](#)
- Sessies over nieuwe wet- en regelgeving en onze compliance en risicocultuur [MO7](#) [MO12](#)

**Onze aandeelhouder**

NLFI houdt namens de Nederlandse Staat rechtstreeks 100% van het aandelenkapitaal van de Volksbank:

- We hebben het hele jaar door contact met NLFI

- Voortgang van de strategie
- Tussentijdse resultaten
- Onze maatschappelijke rol
- Toekomst van de bank
- Benoemingen in het Executive Committee en de Raad van Commissarissen

- Een gezond rendement uit een efficiënt bedrijf dat wet- en regelgeving strikt naleeft

- We houden onze aandeelhouder op de hoogte van onze resultaten met tussentijdse verslagen [MO5](#)
- We hebben een doelstelling van tussen de 40% - 60% van de nettowinst vastgesteld voor de dividenduitkering [MO5](#)

MATERIËLE ONDERWERPEN

Meest materiële onderwerpen

- MO1** Eerlijke, transparante en duurzame producten
- MO2** Klantrelatie en service
- MO3** Dataprivacy en -veiligheid
- MO4** Verantwoord investeren en financieren
- MO5** Verantwoorde financiële resultaten
- MO6** Klimaatimpact
- MO7** Naleving van wet- en regelgeving
- MO8** Maatschappelijke betrokkenheid, samenwerking en ondernemerschap

Overige materiële onderwerpen

- MO9** Tegengaan cyber- en financiële criminaliteit
- MO10** Integriteit & ethiek
- MO11** Oprechte aandacht voor medewerkers
- MO12** Verantwoord risicomanagement
- MO13** Sociale impact
- MO14** Digitalisering & innovaties
- MO15** Mensenrechten
- MO16** Corporate governance
- MO17** Diversiteit & inclusiviteit
- MO18** Biodiversiteit & grondstoffen

Onze strategie heeft twee pijlers: het realiseren van de beste klantrelatie en het vergroten van onze positieve maatschappelijke impact

2.4 Strategie 2021-2025: Beter voor elkaar – van belofte naar !impact

Onze strategie 'Beter voor elkaar - van belofte naar !impact' heeft twee pijlers waarmee we ons willen onderscheiden: het realiseren van de beste klantrelatie en het vergroten van onze positieve maatschappelijke impact. Dit onderscheidend vermogen komt tot uiting via onze vier merken - SNS, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen - die elk hun eigen groeiprioriteiten hebben. Om ons onderscheidend vermogen te versterken en alle groeiprioriteiten te realiseren, kent onze strategie vijf noodzakelijke veranderbewegingen.

2.4.1 Hoe we ons onderscheiden: twee pijlers

Sterke klantrelatie

De Volksbank wil zich van andere banken onderscheiden als de bank met de sterkste klantrelatie. Van oudsher hebben we onze merken sterk gepositioneerd. Ze hebben alle vier een eigen gezicht en een duidelijk, maatschappelijk profiel. De normen en waarden die we binnen deze merken delen, worden herkend en gevoeld door klanten. Dat stelt ons in staat een sterke relatie met hen op te bouwen. En die relatie moeten we koesteren: het is wat ons onderscheidt van andere banken. Lees in [paragraaf 3.1](#) welke stappen we op dit gebied hebben gezet.

Maatschappelijke impact

De Volksbank wil haar positieve maatschappelijke impact verder vergroten. Door onze impact aantoonbaar en meetbaar te maken, kunnen we er ook op sturen. Elk merk richt zich op een specifiek maatschappelijk thema: SNS richt zich vanaf 2022 op gelijke groeikansen voor ieder mens, ASN Bank op duurzaamheid, RegioBank op leefbaarheid in de buurt en BLG Wonen op goed wonen. De Volksbank wil in de volle breedte positieve maatschappelijke impact creëren en negatieve impact reduceren. Dit doen we met maatschappelijk relevante producten en diensten en door een aanjagersrol te vervullen voor de thema's waarop we ons richten. Zo kunnen we bijdragen aan veranderingen op klant- en systeemniveau. Lees in [paragraaf 3.2](#) welke stappen we op maatschappelijk gebied hebben gezet.

2.4.2 Vier groeiprioriteiten van onze merken

Voor de periode 2021-2025 hebben we groeiprioriteiten voor onze merken vastgesteld. SNS verjongt haar doelgroep en versterkt het business model met inkomsten uit vergoedingen. ASN Bank accelereert haar groei als digitale, duurzame bank. RegioBank versterkt haar lokale aanwezigheid door haar proposities te verbreden. En BLG Wonen groeit door haar distributiebereik te vergroten en de service te verbeteren.



2.4.3 Vijf noodzakelijke veranderbewegingen

Om ons onderscheidend vermogen te versterken en de groeiprioriteiten van de merken te realiseren, kent onze strategie vijf veranderbewegingen. Het zijn belangrijke veranderingen in onze processen en ons gedrag. In het kort komt het erop neer dat we wendbaarder worden en slimmer samenwerken op een flexibel IT-fundament. En dat we onze klanten relevante producten bieden op de manier die zij graag willen. Hieronder vind je de vijf veranderbewegingen met een korte omschrijving.

- Digitaal en omnichannel dialoog: we realiseren een sterk verbeterde klantervaring door een dialoog via meerdere kanalen (omnichannel) en door gepersonaliseerde ontsluiting van producten en diensten.
- Relevant assortiment, nieuwe proposities en kleinzakelijke klanten als nieuwe doelgroep: we leveren meer waarde voor klanten en de bank door het huidige assortiment van de merken uit te breiden met bestaande en nieuwe proposities. Hierbij spreken we ook de nieuwe zakelijke doelgroep aan. Dit doen we niet alleen met

producten en diensten van onszelf; we koppelen steeds vaker betrouwbare partners aan onze bankomgeving.

- Fundament klantbank: we realiseren een modulaire, klantgedreven IT-infrastructuur met meer geautomatiseerde IT-processen.
- Klantgericht: onze organisatie wordt wendbaarder en klantgerichter door de transformatie naar een nieuwe manier van werken volgens agile principes.
- Efficiënt en flexibel: we verhogen onze efficiëntie door meer gebruik te maken van partnerships en outsourcing, en door kapitaal en balans doelgerichter aan te wenden.

Om dit te bereiken werken we voortdurend aan de versterking van onze organisatie, onze medewerkers en leiderschap, de naleving van wet- en regelgeving en de waarborging van de continuïteit van onze systemen.

Zie de volgende pagina voor een samenvattend overzicht van onze strategie.

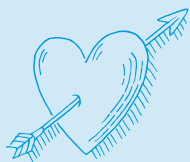
[Naar onze strategie »](#)

**We willen in de volle
breedte positieve
maatschappelijke impact
creëren en negatieve
impact reduceren**

Strategie 2021-2025

Beter voor elkaar - van belofte naar !impact

Hoe we ons
onderscheiden:
twee pijlers



Sterke klantrelatie

Persoonlijke klantbenadering door naadloze en plezierige interacties en passende proposities



Maatschappelijke impact

Maatschappelijke impact op klimaat en goed wonen, door deze thema's te integreren in onze dienstverlening

Vier
groeiprioriteiten
per merk



Verjongen doelgroep
SNS en verstevigen business
model met inkomsten uit
vergoedingen



Accelereren groei
ASN Bank als digitale,
duurzame bank



Verstevigen lokale
aanwezigheid RegioBank
door middel van
verbreding proposities



Uitbouwen BLG Wonen
door vergroting
distributiebereik
en verbetering van
de service

Vijf noodzakelijke
veranderbewegingen



Digitaal en
omnichannel
dialoog



Relevant assortiment,
nieuwe proposities,
kleinzakelijk als
nieuwe doelgroep



Fundament
klantbank



Klantgericht



Efficiënt en
flexibel

Capabilities

Versterken van organisatorische, werknemers- en leiderschapscapaciteiten

Belangrijke randvoorwaarden

Voldoen aan wet- en regelgeving en zorgen voor continuïteit

2.5 Doelstellingen

De strategie voor de komende jaren vloeit voort uit onze missie om te bankieren met de menselijke maat en zo een positieve impact te realiseren; voor onze klanten, de maatschappij, onze medewerkers en onze aandeelhouder. Op basis van onze strategische ambities voor 2021-2025 en de verwachtingen voor de economische ontwikkelingen en financiële markten, hebben we voor elke groep belanghebbenden objectief meetbare doelstellingen als kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) vastgesteld. Deze monitoren we nauwlettend. De meest materiële maatschappelijke onderwerpen (zie paragraaf 2.3) zie je terug in de manier waarop we onze gedeelde waarde-ambitie in de praktijk brengen.



DOELSTELLINGEN		
Belanghebbende	Doelstellingen ultimo 2025	
Klant	- Klantgewogen Net Promoter Score (NPS) verhogen tot +13 1,3 miljoen actieve multiklanten - Klantrelatiescore (KRS) verhogen tot 60	MO1
		MO2
Maatschappij ¹	Klimaatneutrale balans van ten minste 75%, oplopend tot 100% in 2030	MO4
		MO6
		MO8
Medewerker	Oprechte aandacht voor medewerker krijgt een cijfer van ten minste 7,5	MO11
		MO17
Aandeelhouder	- Rendement op eigen vermogen (REV) van 8% - Dividenduitkering van 40-60% van het netto-resultaat	MO5
		MO7

1. We hebben voor alle vier de maatschappelijke thema's passende KPI's ontwikkeld. Deze worden stapsgewijs extern gecommuniceerd.

Overige doelstellingen

We hebben onszelf ook doelen gesteld voor het optimaliseren van de kapitalisatie, onze balans en een efficiënte bedrijfsvoering. Deze doelen hebben betrekking op de continuïteit van de bedrijfsvoering, iets wat voor alle belanghebbenden van essentieel belang is. Vertaald naar meetbare doelstellingen en KPI's betekent dit dat we streven naar:

OVERIGE DOELSTELLINGEN

Doelstellingen	
Tier 1-kernkapitaal ratio	Doorlopend ten minste 19% gebaseerd op volledige Basel IV-infasering
Leverage ratio	Doorlopend ten minste 4,5%
Efficiencyratio ¹	57 – 59% ultimo 2025

1. Operationele lasten, inclusief wettelijk heffingen, gedeeld door totale baten.

De strategie voor de komende jaren vloeit voort uit onze missie om te bankieren met de menselijke maat

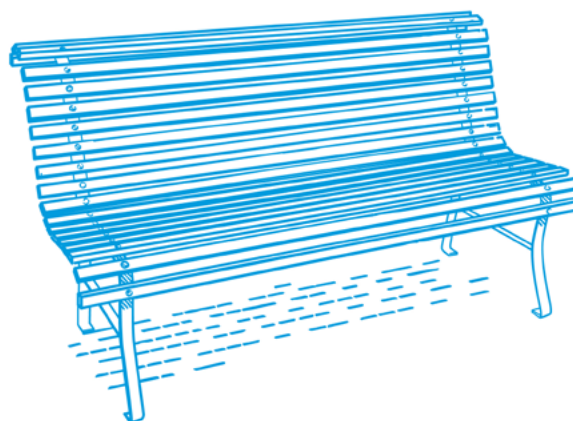
2.6 Opties voor de toekomst

Op 26 januari 2022 meldde de minister van Financiën tijdens een algemeen overleg over staatsdeelnemingen dat NLFI voor de Volksbank een periode van ongeveer drie jaar had aangegeven voordat een besluit over de toekomstmogelijkheden van de bank kon worden genomen.

Op 7 juli 2022 heeft de minister van Financiën de Tweede Kamer geïnformeerd over de meest recente voortgangsrapportage van NLFI over de Volksbank. In deze rapportage van 30 juni 2022 stelt NLFI dat de Volksbank sinds de invoering van de nieuwe strategie een goede start heeft gemaakt met het creëren van een robuustere organisatie en het versterken van haar maatschappelijke identiteit. NLFI merkte op dat verdere maatregelen nodig zullen zijn om een structurele verbetering van de financiële resultaten te bereiken en dat de marktdynamiek, dat wil zeggen hogere inflatie, hogere rente, geopolitieke ontwikkelingen, van invloed kunnen zijn en verdere aanpassingen kunnen vergen. Voor de uitvoering van de strategie en de daaropvolgende verbetering van de financiële resultaten zijn meerdere jaren nodig en de minister van Financiën merkte op dat de Volksbank de tijd moet krijgen om dit te bewerkstelligen en dat het daarom te vroeg was voor een definitief besluit over de privatisering van de bank.

Op 22 februari 2023 schreef de minister van Financiën, in vervolg op de brief van 7 juli 2022, aan de Tweede Kamer dat zij, om onnodige vertraging te voorkomen en de Volksbank op tijd duidelijkheid te verschaffen, voornemens is voor eind 2023 een richtinggevend besluit te nemen over de toekomst van de Volksbank. In het besluit zullen alle toekomstopties en governance modellen worden meegenomen, evenals de eventuele noodzakelijkheid voor de overheid om (mogelijke) publieke belangen die samenhangen met de Volksbank te borgen. De Tweede Kamer, NLFI, de Volksbank, en waar nodig, de toezichthouders, zullen worden betrokken bij de voorbereiding van het richtinggevende besluit. De minister concludeerde dat een definitieve keuze voor een toekomstoptie pas kan worden gemaakt op het moment dat NLFI constateert dat de Volksbank gereed is voor een besluit.

Op 22 februari 2023 schreef de minister van Financiën aan de Tweede Kamer dat zij voornemens is voor eind 2023 een richtinggevend besluit te nemen over de toekomst van de Volksbank





3. Onze resultaten

Vanuit onze gedeelde waarde-ambitie willen wij nut leveren voor onze klanten, oprechte aandacht geven aan onze medewerkers, verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappij en rendement behalen voor onze aandeelhouder. We beseffen dat we dit alleen kunnen doen als we een gezonde en solide bank blijven.

3.1 Klantrelatie

De Volksbank wil een bank zijn waar mensen zich thuis voelen. Een bank met oog voor begrijpelijke producten, technologische innovatie, privacy en veiligheid - en vooral met een warm hart voor de samenleving. We streven naar een sterke relatie met onze klanten; wat we doen moet voor hen waarde toevoegen.

Om de klantrelatie te meten, hebben we drie specifieke kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) opgesteld, met elk een eigen doelstelling. De klantgewogen gemiddelde Net Promoter Score (NPS), het aantal actieve multiklanten en de klantgewogen gemiddeld Klantrelatiescore (KRS). De NPS meet hoe waarschijnlijk het is dat klanten van onze merken hun bank zouden aanbevelen aan anderen. Hoe hoger deze score, hoe tevredener en loyaler klanten zijn. Eind 2022 was het klantgewogen gemiddelde -1 ten opzichte van +6 eind 2021. De Klantrelatiescore (KRS) is een nieuwe KPI. Deze score

hebben we zelf ontwikkeld, in samenwerking met de Behavior Change Group. De KRS meet hoe sterk de relatie is die klanten ervaren op basis van hun tevredenheid over, vertrouwen in, en merkliefde voor hun bank. Hoe hoger de score, hoe sterker de relatie is die klanten gemiddeld ervaren. Over 2022 was het klantgewogen gemiddelde 53 (gemiddelde 2021: 56).

Deze dalingen zijn gerelateerd aan de invoering van 'Basis Bankieren', een pakket waarin verschillende dagelijkse bankactiviteiten zoals betalen, sparen en onze persoonlijke diensten gecombineerd worden. Klanten betalen voor dit pakket een vast bedrag per maand. Door de invoering van Basis Bankieren namen veel klanten met uitsluitend een spaarrekening, afscheid van ons. Aan de andere kant besloot een aantal spaarklanten naar aanleiding van deze introductie juist een betaalrekening te openen.

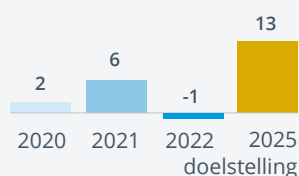
Het aantal actieve multiklanten steeg in 2022 tot 1.087.000 ten opzichte van 1.015.000 eind 2021.

Klanten



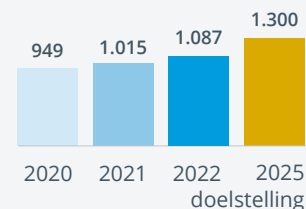
Klantgewogen
gemiddelde
Net Promoter Score

KPI



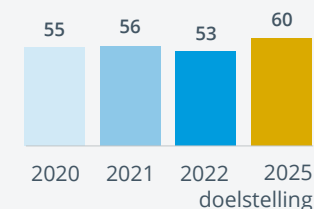
Actieve multiklanten
(in duizenden)

KPI

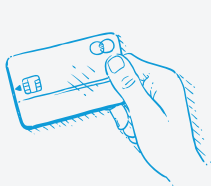


Klantgewogen
gemiddelde
Klantrelatiescore

KPI



Productoverzicht



Betalen

SNS, ASN Bank & RegioBank bieden diverse betaalrekeningen aan



Sparen

SNS, ASN Bank, RegioBank & BLG Wonen bieden diverse spaarrekeningen aan



Beleggen

SNS, ASN Bank & RegioBank bieden de ASN Duurzame Mix beleggingsfondsen aan, daarnaast biedt ASN Bank nog een aantal specifieke beleggingsfondsen aan



Hypotheken en wonen

Elk merk biedt verschillende hypotheken aan



Zakelijk financieren

SNS & RegioBank bieden zowel een zakelijk krediet als een bedrijfshypotheek aan. **BLG Wonen** biedt ook de SNS Bedrijfshypotheek aan



Verzekeren

SNS biedt een scala aan verzekeringsproducten aan. Daarnaast biedt **ASN Bank**, in samenwerking met a.s.r. duurzame schadeverzekeringen aan

3.1.1 Onze producten

Betalen

NIEUWE BETAALFUNCTIES – MOBIELER EN SNELLER

SNS, ASN Bank en RegioBank bieden diverse betaalrekeningen aan met handige functies voor volwassenen en jongeren. Zo kunnen klanten via internetbankieren en via de app altijd en overal betaalverzoeken sturen, saldo-attenties ontvangen, limieten aanpassen, de instellingen van hun betaalpas wijzigen en opdrachten verzenden. In 2023 voegen we meer opties toe aan het betaalverzoek. Zo kan iemand die moet betalen straks eenvoudig een QR-code scannen, zelf het bedrag invullen en het geld direct naar de begunstigde overmaken.

Op het gebied van mobiel betalen introduceren we ook andere nieuwe mogelijkheden. Sinds halverwege 2022 is betalen met Apple Pay mogelijk voor particuliere klanten. Met deze mobiele betaaldienst kunnen klanten betalen met hun iPhone en Apple Watch. Voor Android-gebruikers is contactloos betalen met een telefoon al langer mogelijk.

Naast mobiel betalen, wordt ook snél betalen steeds belangrijker voor mensen. Om snelle transacties te garanderen, werken we bij de Volksbank met Instant Payments. Bij een Instant Payment wordt het geld direct bijgeschreven op de rekening van de ontvanger, ook als de ontvanger bij een andere bank bankiert. Sinds 2021 kunnen onze klanten al Instant Payment-betalingen ontvangen. In de loop van 2023 zetten we hierin een volgende stap: dan kunnen klanten ook Instant Payment-betalingen ontvangen

van, en versturen naar klanten die bankieren bij andere banken in Europa.

Sparen en vermogensopbouw

We vinden het belangrijk dat onze klanten geld opzij zetten voor nu en later. Denk aan een buffer voor de korte termijn, of juist aan het opbouwen van vermogen om doelen op de langere termijn te realiseren. We maken beide mogelijk door verschillende vormen van vermogensopbouw aan te bieden: we hebben zowel (bank)spaar- als beleggingsproducten in ons assortiment. Voor zakelijke klanten, jongeren, volwassenen en ouders die hun kinderen financieel op weg willen helpen. In 2023 breiden we dit assortiment uit met de verhuurhypotheek met een maatschappelijk karakter. De hypotheek biedt huiseigenaren aantrekkelijke voorwaarden, mits zij op hun beurt een reële, eerlijke huur vragen die is gebaseerd op het WWS-puntensysteem. Deze maatschappelijke verhuurhypotheek biedt de mogelijkheid om ondernemers en particulieren in 2023 te helpen bij het opbouwen van hun pensioen.

Voor een gezonde bankbalans bewaken we het evenwicht tussen spaargeld en leningen. Over geld dat we niet uitlenen via bijvoorbeeld hypotheekleningen, betaalden we als bank vooral in de eerste helft van 2022 een rentevergoeding aan de ECB. Ondanks de historisch lage, en voor sommige klanten zelfs negatieve, rente zagen we dat klanten bleven sparen. Het hoge totale spaarsaldo zorgde samen met de uitdagende rente-omgeving voor toenemende kosten voor het beheren van spaargeld.

In 2021 introduceerden we daarom al negatieve rente op rekeningen met saldi boven € 100.000. Sinds begin 2022 berekenden we deze negatieve rente niet meer per rekening, maar per klant. Per 1 oktober 2022 is de negatieve rente vervallen.

In de tweede helft van 2022 introduceerden we een tarifiering voor de combinatie van een betaal- en spaarrekening, 'Basis Bankieren'. We streven immers naar een diepere en langdurige klantrelatie en geloven dat de basis daarvoor is dat klanten bij ons sparen én hun dagelijkse bankzaken regelen. Door monospaarklanten hetzelfde maandelijkse bedrag te laten betalen als klanten met een spaar- én een betaalrekening, stimuleren we hen om een totaalklant (multiklant) te worden. Deels zagen we dit inderdaad gebeuren. Dat daarnaast ook monospaarklanten hun rekening opzegden, met obligo-uitstroom tot gevolg, was ingecalculeerd.

Door de lage spaarrentes gingen klanten op zoek naar alternatieven voor sparen, vooral voor vermogensopbouw op langere termijn. We zagen hierdoor meer instroom in onze beleggingsproducten, ondanks een volatiel beursklimaat. Aan de bankspaar-opbouwrekeningen van BLG

**De verhuurhypotheek
biedt huiseigenaren
aantrekkelijke
voorwaarden, mits ze
een eerlijke huur vragen**

Wonen, SNS en RegioBank werd een beleggingsmogelijkheid toegevoegd. Al onze merken bieden daarbij de duurzame ASN Beleggingsfondsen aan. Om de duurzaamheid van deze fondsen verder te onderstrepen, geven we beleggende klanten van ASN Bank sinds 2022 inzicht in het Duurzaam Rendement, via ASN Online Bankieren en in de app. Het Duurzaam Rendement geeft aan hoe je beleggingen bijdragen aan het beperken van de klimaatverandering.

Hypotheeklen en woonwensen

AFLOSSINGSVRIJ

Net als voorgaande jaren, hebben we ook in 2022 veel aandacht besteed aan het voorlichten en informeren van klanten met een aflossingsvrije hypotheek. We hebben ruim 96.000 klanten benaderd om de betaalbaarheid van hun aflossingsvrije hypotheek te bespreken en zo het risico op een restschuld in de toekomst te verkleinen. Deze benadering is sinds 2019 een vast onderdeel van onze dienstverlening. Bij onze voorlichting hoort ook een betaalbaarheidstoets. In 2022 hebben we deze toets voor 4.651 klanten kunnen doen, waarna veel van deze klanten actie hebben ondernomen. Bijvoorbeeld door hun hypotheek om te zetten naar een aflossende hypotheek of met een maandelijkse extra aflossing. Zien we dat klanten de hypotheek in de toekomst misschien niet kunnen aflossen? Dan benadert het team 'Rust in geldzaken' deze klanten proactief om hulp te bieden bij het vinden van een oplossing. Voor klanten met ernstige problemen is een versnelde doorverwijzing naar de afdeling Financiële Zorg mogelijk.

Dilemma: wel of geen risicovolle hypotheek?

Als bank verstrekken we hypothecaire leningen aan klanten. Door klimaatverandering en de transitie naar een duurzame economie kunnen factoren als verzakking, paalrot en slechte isolatie leiden tot waardeverlies van woningen. Dit is een financieel risico voor zowel klanten als voor ons als hypotheekverstrekker. Het brengt dan ook een dilemma met zich mee. Enerzijds willen we zo min mogelijk risicovolle woningen in onze portefeuille. Anderzijds willen we geen woningen uitsluiten; dit gaat tenslotte in tegen onze wens om wonen voor iedereen toegankelijk te maken. Als we risicovolle woningen uitsluiten, wordt het voor woningzoekenden mogelijk moeilijker en duurder om de woning te financieren, waardoor verduurzamen ook lastiger wordt. Nemen we echter wél risicovolle woningen aan, dan is er ook meer reden om verduurzaming aan te moedigen, bijvoorbeeld met aantrekkelijke leningen om de woning te verduurzamen. Toezichhouders sturen met hun beleid aan op een gedegen risicoafdekking en -afweging. Dat betekent voor ons dat we risicovolle woningen kunnen financieren, zolang we daarvoor genoeg kapitaal/buffer aanhouden. Met als gevolg dat het voor klanten met risicovolle woningen duurder wordt om geld te lenen en een woning te financieren. Zo hebben we bijvoorbeeld verschillende rentetarieven per woningwaardeverhouding; de Loan-to-value klasse.

EXTRA AANDACHT VOOR KLANTEN MET FINANCIËLE ZORGEN

Vanwege de gevolgen van de oorlog in Oekraïne en de toenemende inflatie hebben we in 2022 extra aandacht besteed aan klanten die financiële zorgen hebben of verwachten. Die zorgen willen we natuurlijk het liefst voorkomen en waar nodig verminderen. Ons team 'Rust in geldzaken' heeft in 2022 zo'n 3.000 hypotheekklanten proactief benaderd om te vragen of zij financiële zorgen ervaren en om hulp aan te bieden. Natuurlijk is dit team er ook voor klanten die zélf bij ons aangeven financiële zorgen te hebben, want bij de Volksbank vinden we het belangrijk om onze klanten te helpen op het moment dat het financieel tegenzit. Zo zorgen we ervoor dat klanten zoveel mogelijk financieel weerbaar zijn en rustig kunnen blijven wonen.

Zakelijk financieren

Steeds meer mkb-ondernemers kiezen voor onze merken, omdat onze producten specifiek voor deze doelgroep zijn ontwikkeld. Denk bijvoorbeeld aan zakelijk krediet voor een eigenaar van een winkel of sportschool die zijn pand wil uitbreiden. We staan klaar voor bedrijven met maximaal € 5 miljoen bedrijfsomzet per jaar en een financieringsbehoefte van maximaal € 2 miljoen, met een rekening-courantkrediet of een bedrijfshypotheek. Zo maken we iedere dag impact voor onze zakelijke klanten en dragen we bij aan onze strategie 'Beter voor elkaar – van belofte naar Impact'. Ons landelijk dekkende distributienetwerk biedt zakelijke klanten een goede mix van digitaal gemak en persoonlijk contact.

Klanten worden geholpen door lokale adviseurs, die zelf ook vaak ondernemer zijn. Een waardevolle toevoeging, want ze spreken dezelfde taal.

De in 2022 gestarte landelijke campagne van RegioBank laat zien dat ook zakelijke klanten persoonlijke aandacht krijgen van een adviseur die het bedrijf van de ondernemer en de lokale markt kent. De dienstverlening aan zakelijke klanten levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de missie van RegioBank: het bevorderen van leefbaarheid in de buurt.

Zakelijke klanten kunnen zelf steeds meer dienstverlening op maat samenstellen. We hebben ons online platform verder uitgebreid met relevante producten en diensten van betrouwbare partners. Dit blijven we ook de komende jaren doen.

BEDRIJFSHYPOTHEEK

Het afgelopen jaar hebben we ons sterk gemaakt voor het verbeteren van de financierbaarheid van het mkb in Nederland. We hebben onze bedrijfshypotheek nog toegankelijker gemaakt, door het aanvraagproces te vereenvoudigen en ervoor te zorgen dat de juiste kennis en ondersteuning in de distributiekanaal beschikbaar is. Ook hebben we onze landelijke dekking verder versterkt door intensiever en met meerdere onafhankelijke financieel adviseurs samen te werken. Sinds 2021 richt SNS zich op groeiende zzp'ers en het mkb. Met het verstrekken van een SNS Bedrijfshypotheek tot € 1 miljoen maakt SNS financiering toegankelijk voor ondernemers.

In 2022 verstrekten we voor € 321 miljoen aan nieuwe mkb-leningen. Mede daardoor is de portefeuille van uitstaande mkb-leningen gegroeid van € 830 miljoen ultimo december 2021 naar bijna € 1,1 miljard ultimo december 2022.

Verzekeren

We investeren flink in de kwaliteit en volledigheid van ons aanbod. Dit doen we in samenwerking met onze ketenpartners. Zo is het assortiment van zakelijke verzekeringen voor SNS verdrievoudigd. Het huidige assortiment is vervangen door het Zekerheidspakket van Nationale Nederlanden (NN). Met deze verzekeringen kan SNS meer branches en rechtsvormen bedienen. Ook is de doelgroep verbreed, waardoor naast zzp'ers ook mkb-ondernemers bij ons terecht kunnen. Ook voor particulieren willen we het aanbod verzekeringsproducten verder verbeteren en breiden we het assortiment verder uit. Voor ASN Bank zijn in 2022 de eerste verzekeringen, in samenwerking met a.s.r. gelanceerd, en we werken aan een passende uitbreiding van het aanbod. We zijn ervan overtuigd dat we op deze manier onze klanten nóg beter bedienen en de klantrelatie kunnen versterken.

3.1.2 Digitalisering en innovatie

De snelle digitalisering heeft nog eens een extra impuls gekregen door de Covid-19-pandemie. Klanten verwachten dan ook steeds meer van die digitale producten en dienstverlening. Vooral voor de jongere generaties is een goede, persoonlijke digitale bankomgeving essentieel. Vanzelfsprekend zet de Volksbank zich in voor een eenvoudige en

betrouwbare online omgeving. We investeren in digitalisering, in lijn met onze gekozen strategie voor de komende jaren. Zo kunnen we onze relatie met klanten versterken in een groeiende online wereld. Een groot deel van het klantcontact is digitaal en dat contact willen we laagdrempelig, menselijk en persoonlijk houden. Daarom bieden we graag een goede mix van digitaal gemak en persoonlijk contact. Op momenten die voor klanten relevant zijn.

Dit jaar hebben we daar een aantal mooie stappen in gezet. Zo is het proces om klant te worden bij onze merken, of om een combinatie van nieuwe producten aan te vragen, nu een stuk eenvoudiger en sneller dankzij verbeteringen in onze digitale aanvraagprocessen: Zo komt inmiddels 84% van de aanvragen voor bijvoorbeeld een hypotheekaanpassing, een extra aflossing of het wijzigen van een incassonummer via online kanalen bij ons binnen. Ook voor adviseurs is er veel verbeterd in de online omgeving. Daarnaast zijn we met een nieuw hypotheekaanvraag-systeem gaan werken. Hierdoor zijn we in staat om sneller aan te sluiten bij wijzigingen in de markt en in wet- en regelgeving. Ook zorgt dit nieuwe systeem voor verdere verbetering van onze dienstverlening aan klanten en adviseurs.

3.1.3 Dataveiligheid en -privacy

Bij de Volksbank beschermen en respecteren we de privacy van klanten, medewerkers en leveranciers. We hebben een actueel privacybeleid. We zijn transparant over hoe we persoonsgegevens verwerken. In het Privacyreglement op onze website

vertellen we hoe we dit doen. Zodra er iets verandert in ons beleid, passen we dat reglement aan. Ook informeren we klanten zodra een derde partij gegevens bij ons opvraagt en controleren we de legitimiteit van de aanvraag. En als een klant zelf een 'rechten van betrokkene'-verzoek indient, reageren we op tijd en volledig. We vinden het belangrijk dat onze klanten de regie blijven houden over hun eigen data en dat hun privacy gewaarborgd blijft: 'jouw gegevens, jij bepaalt' is onze datavisie. Daarbij nemen we vanzelfsprekend de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) als uitgangspunt. Onze Functionaris Gegevensbescherming en de Privacy Officers van het Privacy Office zetten zich dagelijks in voor de bescherming van de privacyrechten van klanten en medewerkers.

Ook zorgen we voor goede beveiliging van de gegevens van onze klanten. We maken onze medewerkers ervan bewust dat zij deel uitmaken van de 'human firewall' van de bank en trainen hen op het beschermen van data. Zo zijn compliance en veiligheidszaken bijvoorbeeld onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Verder moeten leveranciers voldoen aan onze privacy- en beveiligingseisen. Om de dataveiligheid te verbeteren, vinden jaarlijks meerdere beveiligingstesten plaats op verschillende onderdelen van onze infrastructuur, zoals penetratietesten en red teaming-testen. Hiermee stellen we met behulp van ethische hackers zowel de techniek als de mens op de proef. Soms met een aankondiging, soms niet.

Goed omgaan met data – de datastrategie van de Volksbank

Als bank willen we ons onderscheiden door persoonlijk en relevant contact met klanten. Door een georganiseerde en goede datahuishouding in combinatie met onze strategie, creëren we een solide basis om klanten optimaal te kennen. Zo kunnen we hen beter helpen en passende nieuwe producten en diensten ontwikkelen. Een goede datahuishouding begint met het bepalen wie waarvoor verantwoordelijk is, zeker in een veranderende organisatie zoals de onze. Tegelijk creëren we - binnen de kaders van onze datavisie en de privacywetgeving (AVG) - meer inzicht in wie onze klanten zijn en welke bankzaken ze bijvoorbeeld op onze websites en in de mobiele apps regelen. Data kun je als bank ook goed gebruiken om je interne processen te verbeteren, binnen de hierboven geschetste kaders. Dat kunnen processen zijn om klanten beter te bedienen, maar ook voor het maken van rapportages voor het Executive Committee en externe toezichthouders zoals DNB en de ECB. Om die verbeteringen te kunnen realiseren, gaan we de datavaardigheid en -kennis van onze medewerkers verder vergroten.

Voorkomen van datalekken

Bij een datalek komen onbedoeld persoonsgegevens vrij, of zijn de persoonsgegevens niet meer beschikbaar. Door de vele contactmomenten tussen de bank en klanten bestaat de kans dat persoonsgegevens onbedoeld bij een verkeerde ontvanger terechtkomen. Bij een datalek ondernemen we zo snel mogelijk actie om eventuele

schade te beperken en analyseren we het ontstaan van het lek. Zo kunnen we actie ondernemen om toekomstige datalekken te beperken. Hiervoor hebben we een interne Commissie Datalekken, die altijd advies geeft bij een datalek waarbij meerdere personen betrokken zijn. Daarnaast hebben we een communicatieprotocol om bij incidenten als een datalek, snel en adequaat te handelen en de betrokkenen te informeren. Verder bewaren we persoonsgegevens niet langer dan nodig. Meer informatie over onze aanpak en ons privacyreglement vind je op onze [website](#).

3.1.4 Tegengaan van cyber- en financiële criminaliteit

Een keerzijde van de snelle digitalisering is de aanhoudende cyber- en financiële criminaliteit. Criminelen gaan steeds geraffineerder te werk. Ook zien we dat cybercriminaliteit zich verplaatst van de bankomgeving naar de klantomgeving. Daarbij halen criminelen klanten steeds vaker over om zelf een transactie te doen en te accorderen.



Klantintegriteit

Volgens onder andere de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) zijn we als financiële instelling verplicht om een duidelijk beeld te hebben van onze klanten. In het kader van het 'ken-je-klant' beginsel controleren we klantgegevens en stellen we de identiteit van klanten vast. Daarnaast zijn wij verplicht een voortdurende controle uit te voeren op klanten en de tijdens de duur van de relatie verrichtte transacties. Deze wettelijke verplichting om betrokkenheid bij financieel-economische criminaliteit zoals witwassen en terrorismefinanciering te voorkomen, strekt zich uit tot het identificeren van fiscale integriteitsrisico's bij klanten.

Ook de strijd tegen financiële criminaliteit gaat door. We monitoren zelf - en samen met andere banken - betalingstransacties die kunnen duiden op witwassen en terrorismefinanciering. Onze rol als poortwachter van het financiële systeem blijft onverminderd belangrijk. Ook verbeteren we continu onze fraudedetectiesystemen. Tegelijk zien we nog steeds veel meldingen van bankhelpdeskfraude, boilerroomfraude, phishing en hulpvraagoplichting via WhatsApp. We constateren een toename in identiteitsfraude en een verdubbeling van het aantal gevallen van datingfraude ten opzichte van 2021. In 2022 zagen we per week gemiddeld zo'n 155 gerapporteerde fraudezaken rond betaaltransacties, een daling ten opzichte van het jaar ervoor. Voor phishing hebben we in 2022 onze monitoring en detectie geoptimaliseerd. Daarmee hebben we deze vorm van fraude sterk kunnen terugdringen.

Weerbare klanten en medewerkers

Iedereen draagt een steentje bij aan veilig bankieren, zowel klanten als medewerkers. Samen vormen zij de 'first line of defence'. We zien de mens niet als zwakste schakel, maar juist als essentieel onderdeel van onze beveiliging. Om te zorgen dat onze klanten digitaal weerbaar zijn, geven we voorlichting over cybercriminaliteit én leren we hun om fraude en oplichting te herkennen. In 2021 lanceerden we bijvoorbeeld de online training 'Veilig bankieren – herken jij de oplichter?'. In 2022 hebben we een volgende stap gezet door de training niet alleen voor onze klanten, maar voor iedereen beschikbaar te maken. Ook medewerkers geven we voorlichting; met een e-learning over phishing en met de online training 'Human Firewall', die vele teams inmiddels hebben gevolgd. Zo zorgen we ervoor dat we cybercriminaliteit en fraude kunnen herkennen. En vooral: hoe we snel en doeltreffend kunnen handelen om een sterke veiligheidsketen te creëren.

Passende maatregelen tegen fraude en oplichting

Als - ondanks alle inspanningen - klanten toch slachtoffer worden van cybercriminaliteit, nemen we onze verantwoordelijkheid door mensen te helpen bij het beperken van de schade en bij de nazorg, om het vertrouwen in digitaal bankieren te herstellen.

De Volksbank bundelt haar krachten met andere (financiële) organisaties en publieke partners, om ervoor te zorgen dat oplichting niet loont. Zo hebben we ons richting de politiek hardgemaakt voor noodzakelijke wetgeving over informatie-

uitwisseling. Verder onderzoeken we samen met het Ministerie van Veiligheid en Justitie en andere partijen in de markt hoe we met een integrale aanpak de online criminaliteit samen nog verder kunnen terugdringen. Daarnaast hebben we meegewerkt aan de nieuwe campagne 'Veilig Bankieren' van de Nederlandse Vereniging van Banken, die in oktober 2022 van start ging.

3.2 Maatschappelijke impact

We leveren een bijdrage aan de maatschappij via ons principe van gedeelde waarde. We willen een positieve maatschappelijke impact genereren waar het kan, onze negatieve impact minimaliseren en ook onze eigen bedrijfsvoering verduurzamen. We hebben verschillende maatschappelijke thema's gedefinieerd waarop we impact maken. Voor de thema's financiële gezondheid en inclusieve samenleving is de Volksbank als geheel de drijvende kracht. Daarnaast heeft elk merk een specifiek en eigen thema: duurzaamheid voor ASN Bank, goed wonen voor iedereen voor BLG Wonen, leefbaarheid voor RegioBank en gelijke groeikansen voor ieder mens voor SNS. Al deze thema's komen samen in het Maatschappelijke Impact Raamwerk. De thema's zijn mede gebaseerd op de Sustainable Development Goals (SDG's), de Principles for Responsible Banking (PRB) en de uitkomsten van het materialiteitsonderzoek. Het raamwerk is een groeimodel. Dat betekent dat er in de komende jaren aanvullende maatschappelijke KPI's kunnen worden toegevoegd.

[Naar het raamwerk >](#)



Het maatschappelijk raamwerk is een groeimodel. Dat betekent dat er in de komende jaren aanvullende maatschappelijke KPI's kunnen worden toegevoegd

Maatschappelijke Impact Raamwerk

de volksbank beter voor elkaar

Onze missie: Bankieren met de menselijke maat

We willen de samenleving aantoonbaar beter maken door menselijke oplossingen voor maatschappelijke problemen. Dit doen wij vanuit onze vier bankmerken én de Volksbank als drijvende kracht.

Maatschappelijke hoofd KPI's

- Klimaatneutrale balans in 2030
- Bijdragen aan toegankelijkheid woningmarkt

De Volksbank draagt bij aan de volgende SDG's



Financiële gezondheid

We maken het verschil voor mensen die dankzij extra kennis over geld hun financiële positie kunnen versterken. Met een persoonlijke aanpak en door dichtbij de klant te zijn. Door steeds meer mensen te ondersteunen, maken we de maatschappij financieel sterker.

Financiële educatie

Het is belangrijk om kinderen al jong te leren goed met geld om te gaan. Voldoende financiële kennis zorgt voor een stevige basis om de juiste keuzes te maken en zo geldproblemen op latere leeftijd te voorkomen. Financiële educatie zit niet standaard in het schoolcurriculum, daarom geven onze medewerkers gastlessen op scholen en geven onze merken voorlichting over (veilig) bankieren. Dat doen we voor jong en oud.

Financiële zorg

We helpen op het moment dat het financieel even tegenzit. Daarbij zetten we in op het voorkomen of verminderen van financiële stress. We werken niet met incassobureaus. In plaats daarvan kijken we klanten liever zelf in de ogen om samen te zoeken naar de beste oplossing voor financiële problemen.

Toegankelijke dienstverlening

We vinden het belangrijk dat we toegankelijke en begrijpelijke financiële producten en diensten aanbieden. Met onze vier bankmerken kunnen we verschillende groepen in de samenleving goed bedienen, zowel particulieren als het mkb. Dat doen we online en via onze RegioBank kantoren en SNS Winkels.

Inclusieve samenleving

We zetten ons in voor gelijke kansen. We maken het verschil voor mensen door onze dienstverlening voor iedereen toegankelijk te maken en lopen graag voorop in inclusief werkgeverschap.

Inclusief werkgeverschap

De Volksbank is een bank waar medewerkers zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. We erkennen en respecteren elkaars verschillen in achtergronden, leeftijd, geslacht, ras en gezondheidsstatus. We staan voor gelijke beloning, geven vertrouwen en stimuleren persoonlijke groei, ambitie en ondernemerschap. Ook bieden we onze medewerkers ruimte om maatschappelijke impact te maken in het dagelijkse werk en door vrijwilligerswerk.

Vier merken, vier thema's

asn  bank

Zo maakt
geld gelukkig

Duurzaamheid



Wij zien wat
jij in huis hebt

Goed wonen voor iedereen

RegioBank

De buurtzame
bank

Leefbaarheid



EERST DE MENS.
DAN HET GELD.

Gelijke groeikansen voor ieder mens

[Lees meer over onze merken >](#)



Duurzaamheid

Het is onze droom om duurzaamheid in de samenleving voor alle bijna 18 miljoen Nederlanders toegankelijk te maken. In 2030 zijn we een duurzame bank, duurzame financiële dienstverlener en duurzame opinieleider met duurzame diensten. Om zo heel Nederland in staat te stellen met geld goede dingen te doen.



Klimaatneutraal¹

De uitstoot van broeikasgassen, waaronder CO₂, veroorzaakt de snelle opwarming van de aarde. Wij vinden het belangrijk er maximaal aan bij te dragen dat die uitstoot vermindert – voor een leefbare wereld voor ons en volgende generaties.

100%
Target 2030

62%
Meting 2022

Biodiversiteit

Biodiversiteit is de variatie aan leven en ecosystemen. Het is een levensvoorwaarde voor mensen. De biodiversiteit neemt snel af. We willen maximaal bijdragen aan de bescherming en verbetering van biodiversiteit.

< 0 ha
Target 2030

37.259 ha
Meting 2022

Mensenrechten met focus op leefbaar loon

We vinden dat iedereen recht heeft om zijn mening te uiten, recht heeft op een woning, gezondheidszorg, onderwijs en voedsel. Ook zetten we ons in voor een leefbaar loon voor arbeiders. Daarom maken we ons sterk voor mensenrechten.

L (Leader)
Target 2030

D (Developing)
Meting 2022²



Goed wonen voor iedereen

We dromen van een samenleving waarin mensen tevreden kunnen wonen op een manier die past bij hun wensen en hun financiële situatie. Nu en in de toekomst.



Woontoeankelijkheid

We zetten ons in om de woningmarkt toegankelijker te maken. En helpen mensen te kunnen (blijven) wonen in een huis dat bij hen past. In 2022 was het helpen van huurhuurders aan een betaalbare koopwoning een speerpunt.

Duurhuur

We vinden dat iedereen die dat wil en kan, een huis moet kunnen kopen. Daarom kijken we bij huurhuurders ook naar betaalbaarheid en -capaciteit ten aanzien van het huurverleden.

276 hypotheke
Target 2022

479 hypotheke
Meting 2022³



Leefbaarheid

Een buurt waar iedereen prettig woont, werkt en leeft is belangrijk. Met onze buurtzame initiatieven spelen we een verbindende rol in de buurt. En dat blijven we doen, samen met onze eigen medewerkers, Zelfstandig Adviseurs en partners. Zo stimuleren we de lokale betrokkenheid en saamhorigheid. Want een mooiere samenleving begint in de buurt.



Economische vitaliteit

Een goede lokale economie draagt bij aan een vitale buurt. We dragen bij aan het vergroten van de economische welvaart in een regio, door ondernemers te ondersteunen, buurtzame ondernemingen te helpen groeien en bij te dragen aan lokale ecosystemen.

Sociale cohesie

We dragen bij aan het helpen realiseren van bereikbare voorzieningen, sociale activiteiten en het verbeteren van de fysieke leefomgeving. Daarnaast brengen we vraag en aanbod van vrijwilligers samen. Zo proberen we onderlinge verbinding van buurtgenoten te verstevigen en ontmoetingen te stimuleren.

150 initiatieven
Target 2022

148 initiatieven
Meting 2022⁴



Gelijke groeikansen voor ieder mens

We geloven in een samenleving met gelijke groeikansen voor ieder mens, zodat iedereen sterker staat. Mensen zijn gemaakt om te groeien. En wij zijn er om hen daarbij te helpen. Met oprechte aandacht. Samen werken we aan hun dromen en ambities en aan de barrières (persoonlijk en maatschappelijk) die hen daarbij in de weg staan.



Gelijke toegang tot financiële kennis

Niet iedereen krijgt kennis van geldzaken mee. Het maakt je kwetsbaar. Financiële kennis heb je nodig om te groeien. We vinden het belangrijk om financiële kennis toegankelijk te maken voor ieder mens – voor maximale kansengelijkheid.

Rechtvaardige waardering

We stimuleren rechtvaardige waardering voor specifieke groepen, zoals jongvolwassenen, vakmensen en ondernemers. We denken niet in laag-midden-hoogopgeleid of jong of oud. Bij ons draait het om inclusiviteit: wie je bent en wie je wilt zijn.

Financiële prestatiedruk

De druk om te presteren is hoog. En daar hangt een prijskaartje aan. We maken financiële prestatiedruk bespreekbaar en helpen mensen met realistische financiële doelen en ontwikkeling die bij hen past – voor een beter mentaal welzijn.

1. Betreft de Volksbankbrede ambitie. ASN Bank ambieert in 2030 klimaatpositief te zijn.
2. Meer informatie over het jaarlijkse assessment van de kledingbedrijven in het ASN Investment Universe is te vinden in het [PLWF Annual Report 2022](#).
3. Dit is een tijdelijke KPI als opmaat naar een maatschappelijke hoofd KPI op woontoeankelijkheid.
4. Tijdelijke KPI als opmaat naar bredere KPI's op leefbaarheid.

Het Maatschappelijke Impact Raamwerk is volop in ontwikkeling.
Aanvullende maatschappij KPI's worden in het Jaaroverzicht 2023 gepubliceerd.

3.2.1 Financiële gezondheid MO13

We streven naar een Nederland waarin iedereen financieel welzijn kent en daardoor comfortabel en plezierig kan leven. Als bank kunnen we een directe sociale impact hebben door klanten én niet-klanten te helpen met hun financiële gezondheid en door ons hard te maken voor financiële inclusiviteit. Zo tekenden we eind 2021 de 'Commitment to Financial Health and Inclusion', dat onderdeel is van de Principles for Responsible Banking. Met de ondertekening beloven we om onze mensen, producten, diensten en relaties in te zetten voor de bevordering van universele, financiële inclusiviteit.

Financiële educatie

Het is belangrijk om kinderen al jong te leren goed met geld om te gaan. Voldoende financiële kennis geeft hen een stevige basis om de juiste keuzes te maken en zo geldproblemen op latere leeftijd te voorkomen. Financiële educatie zit niet standaard in het schoolcurriculum. Daarom is de Volksbank in 2013 gestart met het beschikbaar stellen van gratis lesmateriaal van Eurowijs. Al sinds de start geven onze medewerkers gastlessen op scholen, ook met Bank voor de Klas van de Nederlandse Vereniging van Banken. In 2022 hebben we met het lesmateriaal van Eurowijs 250.500 leerlingen bereikt, vergeleken met 213.449 leerlingen in 2021. Met de Bank voor de Klas gastlessen hebben we 7.875 leerlingen bereikt. Daarnaast geven onze merken voorlichting over veilig bankieren, zowel persoonlijk als in (online) workshops. Dat doen we voor jong en oud.

Financiële zorg

Ons team 'Rust in geldzaken' helpt klanten die financiële zorgen ervaren. Hiermee geven we invulling aan onze ambitie om klanten op een persoonlijke manier te helpen met beslissingen over hun duurzame financiële toekomst. In 2022 hebben we 70 mensen met financiële zorgen geholpen.

3.2.2 Inclusieve samenleving MO8 MO13

We tonen onze maatschappelijke betrokkenheid op veel manieren. Zo stimuleren we onder andere vrijwilligerswerk, werken we aan leefbaarheid in de buurt en willen we een rol spelen in de toegankelijkheid van de woningmarkt. Met al onze vestigingen in dorpen en steden zijn we laagdrempelig en lokaal aanwezig.

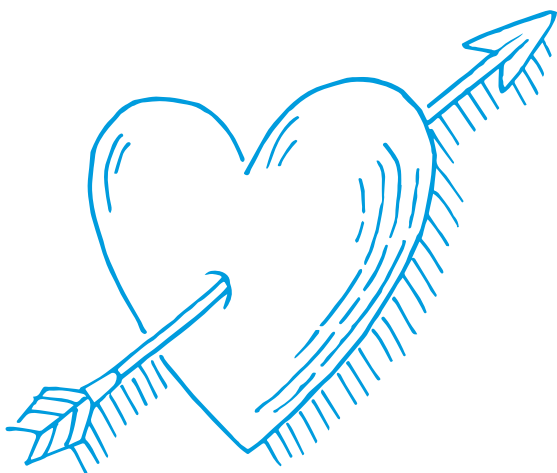
Toegankelijke dienstverlening

We willen open en eerlijk contact hebben met onze klanten, ongeacht het moment of kanaal. Onze vier merken hebben ieder op hun eigen manier contact met hun klanten, zo vullen ze elkaar optimaal aan. ASN Bank werkt met een internet-only model en communiceert intensief en vooral online. Daarnaast kunnen klanten voor een ASN Hypotheek terecht bij de SNS Winkels. BLG Wonen werkt samen met onafhankelijke adviseurs verspreid over heel Nederland en biedt via hen ook de SNS Bedrijfshypotheek aan. SNS en RegioBank zijn op hun beurt volop lokaal aanwezig met zelfstandige adviseurs, waarbij RegioBank zich specifiek richt op dorpen en steden tot 20.000 inwoners. SNS werkt deels met franchisenemers

Voldoende financiële kennis geeft kinderen een stevige basis om de juiste keuzes te maken en zo geldproblemen op latere leeftijd te voorkomen



en deels met eigen winkels, terwijl RegioBank uitsluitend met een franchiseformule werkt. Onze merken hebben zo samen een landelijke dekking en er is altijd wel een vestiging in de buurt waar klanten kunnen binnenlopen voor hulp of advies, zo maken we ons sterk voor financiële gezondheid en inclusie, voor jong en oud, voor nu en later. En dat wordt gewaardeerd: in een onderzoek van de Consumentenbond kwam RegioBank in 2022 voor het zesde jaar op rij als 'Beste bank van Nederland' uit de bus. Ook SNS en ASN Bank scoorden een plek in de top drie. We stellen hoge eisen aan de beschikbaarheid van diensten als pinnen, iDeal en online en mobiel bankieren. In 2022 waren de online betaaldiensten van SNS, ASN Bank en RegioBank meer dan 99,77% van de tijd beschikbaar.



Inclusief werkgeverschap

De Volksbank is een bank waar medewerkers zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. We staan voor diversiteit, inclusiviteit en gelijke beloning. In [paragraaf 3.3](#) lees je hier meer over. Ook maken we ons sterk voor vrijwilligerswerk. Dat doen we samen met NLvoorelkaar, het grootste vrijwilligersplatform van Nederland waar vraag en aanbod van hulp samenkomen. Om medewerkers te stimuleren zich ook voor anderen in te zetten, brengen we vrijwilligerswerk op verschillende manieren onder de aandacht. Zo hebben we eind 2022 in samenwerking met NLvoorelkaar een tijdelijk Vrijwilligersplantsoen opgezet op Utrecht Centraal. We vinden vrijwilligerswerk nuttig en belangrijk en geven onze medewerkers de ruimte een aantal uren vrijwilligerswerk te doen 'in de baas zijn tijd'. Op de website lees je meer over onze samenwerking met NLvoorelkaar.

Naast de uren via het platform van NLvoorelkaar hebben we in 2022 via ons eigen platform 13.752 vrijwilligersuren gerealiseerd (2021: 6.633 uren). Dit vertegenwoordigt een maatschappelijke waarde van € 274.700 (2021: € 132.650).

**De Volksbank is een
bank waar medewerkers
zich thuis voelen en
zichzelf kunnen zijn**



Zo maakt geld gelukkig

ASN Bank in het kort

ASN Bank is al zestig jaar actief als duurzame bank. De bank begon als spaarbank door vakbondsgeld op een maatschappelijk verantwoorde manier uit te zetten. Tegenwoordig is ASN Bank er voor de ruim 793.000 klanten die bij de bank betalen, sparen, beleggen of een hypotheek of verzekering afsluiten en staat ze voor duurzaamheid in brede zin, met nadruk op biodiversiteit, klimaat en mensenrechten. De missie van ASN Bank, het bevorderen van een duurzame, rechtvaardige samenleving, heeft veel potentie voor de toekomst. De droom is om duurzame keuzes voor alle Nederlanders bereikbaar te maken. Om zoveel mogelijk impact te genereren, werkt de bank intensief samen met andere financiële instellingen en maatschappelijke partners. Het streven? ASN Bank wil in 2025 groeien naar 1 miljoen tevreden klanten, om zo heel Nederland in staat te stellen met geld goede dingen te doen voor mens, dier en natuur.

Voortgang op groeiprioriteit

Het aantal klanten van ASN Bank daalde met -5% naar 793.000 eind 2022 (2021: 835.000). Dit komt vooral door de introductie van 'Basis Bankieren' per 1 oktober. Het aantal beleggingsrekeningen bij ASN Bank groeide ondanks de volatiliteit op de

beleggingsmarkt naar ruim 110.000 eind 2022 (2021: 103.000). Om bij te dragen aan de doelstelling van ASN Bank om in 2030 klimaatpositief te zijn en een netto positief effect te hebben op de biodiversiteit, streeft ASN Bank naar groei van haar duurzame financieringen. In 2022 breidde ASN Bank haar duurzame financieringen met 20% uit naar € 861 miljoen.

De maatschappelijke impact-ambitie van ASN Bank: duurzaamheid

Duurzaamheid betekent voor ASN Bank dat in de behoeften van de huidige generatie wordt voorzien zonder de behoeften van toekomstige generaties in het gedrang te brengen (Brundtland-rapport). De bank richt zich hierbij op drie pijlers: klimaat, biodiversiteit en mensenrechten.

- *Klimaat*: de huidige wereldeconomie is sterk afhankelijk van fossiele brandstoffen en natuurlijke hulpbronnen. Activiteiten zoals de verbranding van fossiele brandstoffen en ontginning van de natuur leiden tot klimaatverandering en dat heeft ontwrichtende gevolgen voor de leefbaarheid op aarde. Om de aarde leefbaar te houden, is het noodzakelijk dat we een radicale omslag maken naar een klimaatneutrale economie en er wereldwijd rond 2050 netto geen broeikasgasuitstoot meer plaatsvindt. ASN Bank draagt hieraan bij door uiterlijk in 2030 met al haar beleggingen en financieringen klimaatpositief te zijn.
- *Biodiversiteit* is de variatie aan leven en ecosystemen op aarde en levert ons economische, maatschappelijke en culturele waarde. Het

wereldwijde verlies aan biodiversiteit vormt een groot probleem en levert gevaren op voor onder meer onze voedselvoorziening, waterregulatie en klimaatadaptatie. ASN Bank wil uiterlijk in 2030 met al haar beleggingen en financieringen een netto positief effect hebben op de biodiversiteit.

- *Mensenrechten*: elk mens heeft recht op onderwijs, voeding en een woning. In veel landen is het loon voor mensen niet genoeg om van te leven en om in de basisbehoeften te voorzien. Dit probleem doet zich sterk voor in de kledingsector. ASN Bank wil dat de kledingbedrijven waarin de ASN Beleggingsfondsen beleggen, hun werknemers een leefbaar loon uitbetalen in 2030.

Maatschappelijke resultaten in 2022

KLIMAAT

- *Meten*: ASN Bank wil klanten zo goed mogelijk inzicht geven in de positieve impact die de bank maakt met haar investeringen en beleggingen. In 2022 zijn hier nieuwe stappen in gezet. Zo heeft ASN Bank een interne tool ontwikkeld om de impact van projectfinancieringen op het klimaat en de biodiversiteit te meten en zo betere investeringskeuzes te maken. Ook is voor het eerst vastgesteld wat de klimaatimpact van beleggingen uit het ASN biodiversiteitsfonds is. Beleggers bij ASN Bank kunnen sinds dit jaar volgen hoe hun persoonlijke beleggingsportefeuille bijdraagt aan het beperken van klimaatverandering. Net als het financieel rendement, is nu ook het duurzaam rendement inzichtelijk in de app en via ASN Online Bankieren.



Boven: 'Make nature count' rapport

Links: bij ASN Impact gingen we met beleggers in gesprek over de duurzame economie van de toekomst

- **Aanjagen:** we vergroten onze impact door samenwerkingen met maatschappelijke partners. ASN Bank sloot zich in 2022 aan bij het partnerschap 'Built by nature' om samen met koplopers uit verschillende sectoren de transitie naar houtbouw in Europa te versnellen. Via deze weg kan ASN Bank haar methodiek om 'construction stored carbon' te meten, verder verspreiden. Daarnaast behaalde het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF), in 2015 opgezet door ASN Bank, een nieuwe mijlpaal door haar 200^e deelnemer te verwelkomen.

BIODIVERSITEIT

- **Metten:** sinds 2019 brengt ASN Bank ieder kwartaal de biodiversiteitsvoetafdruk van haar beleggingen en financieringen in kaart. Dit jaar is de bank

een onderzoek gestart naar de manier waarop projectfinancieringen positief kunnen bijdragen aan bescherming en herstel van de natuur. In 2023 geeft ASN Bank hier een vervolg aan.

- **Aanjagen:** in aanloop naar de CBD COP15 publiceerde ASN Bank het rapport '[Make nature count](#)' om aan te tonen dat concrete investeringen in de natuur meer economische waarde opleveren. Het rapport werd gepresenteerd op de biodiversiteitstop in Montreal en overhandigd aan minister van der Wal. Het Partnership for Biodiversity Accounting Financials (PBAF), een initiatief van ASN Bank, breidde zich uit naar 47 leden. Dit jaar publiceerde PBAF ook een nieuwe standaard voor financiële instellingen om de impact van leningen en investeringen op de natuur te meten.

- **Product:** ASN Bank breidde in samenwerking met a.s.r. haar productaanbod uit met duurzame woonhuis-, inboedel- en aansprakelijkheidsverzekeringen. Klanten hebben de optie om schade te laten herstellen of vervangen met tweedehands of refurbished materialen. De verzekeringspremie wordt belegd in duurzame bedrijven, overheden en projecten.

MENSENRECHTEN

- **Metten:** ieder jaar wordt in een rapportage vastgesteld hoe ver de kledingbedrijven uit het beleggingsuniversum van ASN Bank zijn met het invoeren van een leefbaar loon. ASN Bank kent ze een score toe voor hun beleid en de uitvoering in de praktijk. Dit gebeurt op basis van een leefbaar loon assessment bij de kledingbedrijven in de ASN Beleggingsportefeuille en persoonlijke gesprekken. De meting van 2022 laat zien dat deze kledingbedrijven vooruitgang boeken: tien van de vijftien bedrijven hebben een hogere score gekregen dan vorig jaar, van vijf bedrijven is de score gelijk gebleven.
- **Aanjagen:** ASN Bank gelooft dat wetgeving noodzakelijk is om een leefbaar loon in de kledingindustrie af te dwingen. De bank pleit daarom voor Europese wetgeving die bedrijven verplicht een leefbaar loon te betalen aan de textielwerkers. Om dit te bereiken is ASN Bank een Europees Burgerinitiatief gestart: Good Clothes, Fair Pay. In juli 2022 ging een Europese campagne van start om een miljoen handtekeningen te verzamelen. Meer informatie lees je op de website van [Good Clothes, Fair Pay](#).



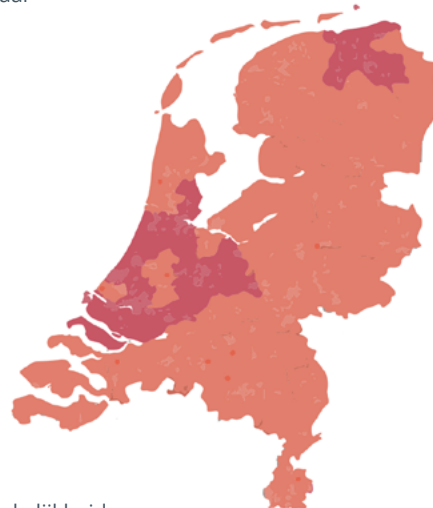
Wij zien wat jij in huis hebt

BLG Wonen in het kort

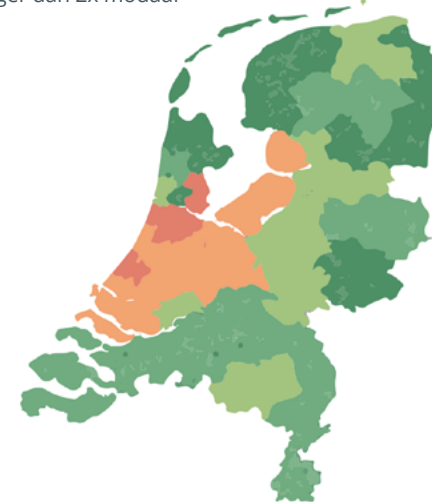
BLG Wonen zet zich al bijna zeventig jaar in voor een toegankelijke woningmarkt. In 1954 opgericht om mijnwerkers in Limburg de kans te geven een eigen woning te kopen, is BLG Wonen er tegenwoordig voor iedereen in Nederland. Met een totale hypotheekportefeuille van € 25,5 miljard ultimo 2022 maakt de bank wonen mogelijk. Dat doet ze samen met zo'n 3.000 onafhankelijke adviseurs, die worden voorzien van betrouwbare en persoonlijke dienstverlening met digitaal gemak. Bestaande klanten die (financieel) moeilijke tijden beleven, krijgen zoveel mogelijk hulp. Na een overlijden bijvoorbeeld helpen medewerkers van de Nabestaandenservice financiële zaken goed af te handelen. En wanneer betalingsproblemen dreigen, staat BLG Wonen voor haar klanten klaar met informatie en tips. BLG Wonen gelooft dat het hebben van een woning één van de basisvoorwaarden is voor geluk en welzijn. Een samenleving waarin goed wonen voor iedereen mogelijk is, is dus essentieel. Daarom pakt BLG Wonen de aanjagersrol door uitdagingen op de woningmarkt onder de aandacht van politiek en publiek te brengen en door te werken aan oplossingen om de woontoegeankelijkheid te verbeteren.

WOONTOEGANKELIJKHEID

Woontoegeankelijkheid
mensen met een inkomen
tot 2x modaal



Woontoegeankelijkheid
mensen met een inkomen
hoger dan 2x modaal



De Woontoegeankelijkheidsmonitor is een initiatief van BLG Wonen en ontwikkeld i.s.m. PwC en Companen. Kijk voor meer informatie op: www.blg.nl/woontoegeankelijkheid

Voortgang op groeiprioriteit

BLG Wonen bouwt haar distributienetwerk verder uit en heeft de relatie met ketens en serviceproviders versterkt door de capaciteit hierop uit te breiden en focus aan te brengen. De bank organiseerde diverse events en werkt aan een volmacht voor dienstverleners. In 2022 is de hypotheekportefeuille wederom substantieel gegroeid en waarderen de adviseurs de relatie met BLG Wonen met een 8,2. De laatste pijler van onze strategie is om maatschappelijke impact te maken rondom het thema wonen waarover hiernaast meer.

De maatschappelijke impact-ambitie van BLG Wonen: goed wonen voor iedereen

Het recht op wonen is verankerd in de Grondwet. Als maatschappelijke bank zet BLG Wonen zich in om samen met andere partijen concrete (hypotheek) oplossingen te realiseren voor mensen voor wie het nu moeilijk is om een woning te kopen. Dat dit hard nodig is, blijkt uit de Woontoegeankelijkheidsmonitor van BLG Wonen. Op dit moment bedraagt de totale woontoegeankelijkheid in Nederland 30%. Dat betekent dat slechts 3 op de 10 woningzoekenden binnen één jaar een passende woning vinden

in het door hen gewenste en financieel passende woonsegment. De inzichten uit de Woontoeankelijkheidsmonitor zijn meegenomen bij de inrichting van de maatschappelijke hoofd KPI op de toegankelijkheid van de woningmarkt. Met deze doelstelling zet BLG Wonen de inspanningen van de Volksbank en haar bankmerken op het gebied van woontoeankelijkheid kracht bij. Op [pagina 39](#) vind je meer informatie.

Maatschappelijke resultaten in 2022

SAMENWERKEN VOOR MEER IMPACT

Om impact te maken is samenwerking cruciaal. Daarom ging BLG Wonen ook in 2022 met belanghebbenden in gesprek over woonvraagstukken en oplossingen. Dit jaar organiseerde de bank voor de vierde keer het WoonDebat voor beleidsmakers en andere bepalende partijen in de financiële sector en op de woningmarkt. Vernieuwers op de woningmarkt kregen een podium om hun creatieve initiatieven te presenteren, kennis uit te wisselen en inzicht te geven in oplossingen. Tijdens het WoonDebat kondigde BLG Wonen de lancering van de Verhuurhypotheek aan. Met deze hypotheek wil BLG Wonen goed verhuurderschap stimuleren en te hoge huren tegengaan. De hypotheek heeft een aantal maatschappelijke eigenschappen: zo krijgen huiseigenaren aantrekkelijke voorwaarden, mits zij op hun beurt een reële, eerlijke huur vragen gebaseerd op het WWS-puntensysteem. De Verhuurhypotheek sluit aan op eerdere initiatieven van BLG Wonen. Zo startte BLG Wonen begin 2022 in samenwerking met NHG, Vereniging Eigen Huis

en andere geldverstrekkers met een vervolg op de eerdere pilot Duurhuur. Het doel van dit product is om de woningmarkt toegankelijker te maken voor huurders; hun in het verleden gedragen huurlasten gaan mee in de beoordeling van de hypotheekaanvraag. BLG Wonen is er trots op dat ze in 2022 binnen én buiten de pilot met NHG 479 huurders aan een hypotheek – en dus aan een eigen woning – heeft kunnen helpen. De gezamenlijke pilot Duurhuur werd in 2022 gekozen tot winnaar van de Gouden Lotus Award in de categorie ‘Meest innovatieve hypotheekproduct’.

PUBLIEKE DIALOOG OP GANG BRENGEN

BLG Wonen pakt de rol van aanjager door uitdagingen onder de aandacht van politiek en publiek te brengen, of door juist de aandacht te vestigen op kansen die onbenut blijven. Dit doet ze bijvoorbeeld door inzichten uit de

Woontoeankelijkheidsmonitor te delen. Zo blijkt het in potentie mogelijk om door woningsplitsing een half miljoen extra woningen te creëren. We zien vooral kansen in buitengebieden. Daar kan woningsplitsen ruimte maken voor starters die in hun geboortestreek willen kopen en ouderen juist de mogelijkheid bieden om in hun vertrouwde omgeving te blijven wonen en/of hun woning te verduurzamen. Een win-winsituatie dus. De aandacht die gerenommeerde media, zoals RTL Nieuws, BNR, Trouw, NRC en De Telegraaf hebben besteed aan deze door BLG Wonen gedeelde inzichten, laat zien hoe belangrijk het is om deze onderwerpen op de agenda te blijven zetten. Het idee is inmiddels al door verschillende gemeenten omarmd. Door al haar inspanningen wordt BLG Wonen steeds meer gezien als een organisatie die woontoeankelijkheid écht belangrijk vindt en zich inzet voor ‘goed wonen voor iedereen’.

BLG Wonen organiseerde voor de vierde keer het WoonDebat



WoonDebat 2022

Goed Wonen

De maatschappelijke impact van wonen

Belangrijk onderdeel van onze strategie 'Beter voor elkaar – van belofte naar !impact' is dat de Volksbank zich wil onderscheiden door haar maatschappelijke impact. Onderdeel daarvan is dat we sturen op twee maatschappelijke hoofd KPI's. Een daarvan richt zich op onze bijdrage aan de toegankelijkheid van de woningmarkt. In 2022 hebben we dit thema vertaald naar drie KPI's die we in 2023 verder uitwerken:

- Wonen mogelijk maken voor huishoudens met een inkomen tot en met twee keer modaal.
- Duurzaam herstel vanuit financiële zorg bij ingrijpende levensgebeurtenissen.
- Realiseren van nieuwe wooneenheden.

Wonen mogelijk maken voor huishoudens met een inkomen tot en met twee keer modaal

Met de Woontoegankelijkheidsmonitor brengt BLG Wonen de Nederlandse woningmarkt in kaart. In de monitor is woontoegankelijkheid gedefinieerd als de kans dat je als woningzoekende binnen een jaar een koopwoning vindt, uitgedrukt in een percentage. De kans op het vinden van een geschikte woning verschilt enorm tussen inkomensgroepen. Voor huishoudens met een inkomen tot en met twee keer modaal (€ 76.000), is die woontoegankelijkheid slechts 18%. De kans dat je met een modaal inkomen binnen een acceptabele termijn een passende koopwoning vindt, is dus klein. Vanaf twee keer modaal stijgt dat percentage al snel. Onze ambitie is om de woningmarkt eerlijker en toegankelijker

te maken – ook voor mensen met een modaal inkomen. Uit een eerste analyse blijkt dat ongeveer 70% van alle huishoudens die een nieuwe hypotheek afsloten bij de merken van de Volksbank, een gezamenlijk inkomen had van maximaal twee keer modaal. In de markt is dat slechts 50%. Vanaf 2023 gaan we de instroom in onze portefeuille actief monitoren op inkomensgroepen en formuleren we een bijbehorende doelstelling die helpt om wonen mogelijk te blijven maken voor mensen met lagere inkomens. Uiteraard zorgen we voor een goede balans met verstrekkingen aan andere inkomensgroepen. We willen er tenslotte zijn voor alle mensen in Nederland die graag een huis willen kopen.

Duurzaam herstel vanuit financiële zorg

Onze klanten hebben soms een steuntje in de rug nodig wanneer het ze – al dan niet tijdelijk – niet lukt om hun betalingsverplichting te voldoen. Vaak gaat daar een ingrijpende levensgebeurtenis aan



vooraf; een overlijden, arbeidsongeschiktheid of een scheiding kunnen klanten van een gezonde financiële situatie in een zorgelijke situatie brengen. Voor deze klanten bieden wij financiële zorg langs onze acht service beloften, waarbij we altijd streven naar een duurzame en structurele oplossing. Om te zien of we daar succesvol in zijn, meten we o.a. het duurzaam herstel. Als een klant in de 12 maanden na het oplossen van het betalingsprobleem geen nieuwe achterstand heeft opgelopen, spreken we van duurzaam herstel. Vanaf 2023 meten we welk percentage van onze klanten dat uitstroomt bij financiële zorg, duurzaam is hersteld.

Realiseren van nieuwe wooneenheden

Eén van de oorzaken van de druk op de woningmarkt, is de mismatch tussen vraag en aanbod. Er zijn veel meer woningzoekenden dan beschikbare woningen. De Volksbank wil zich in de toekomst inzetten voor vergroting van het woningaanbod, met een focus op betaalbare woningen. Bijvoorbeeld door het stimuleren van woningsplitsing of het financieren van initiatieven die nieuw, betaalbaar aanbod toevoegen. In 2023 maken we deze plannen concreet.

De Volksbank wil zich in de toekomst inzetten voor vergroting van het woningaanbod, met een focus op betaalbare woningen

RegioBank

De buurtzame bank

RegioBank in het kort

RegioBank is al ruim honderd jaar de bank in de buurt. Klanten krijgen er het beste van twee werelden: een Zelfstandig Adviseur die hen en de lokale omgeving kent, waar ze gewoon naar binnen kunnen lopen voor een vraag of advies, gecombineerd met alle gemakken van online bankieren. Of klanten nu mobiel willen betalen, een woning zoeken of een eigen bedrijf willen starten, RegioBank heeft een passende oplossing. Lokaal én digitaal.

RegioBank zet zich actief in voor het leefbaar krijgen en houden van de regio en voor buurten waar mensen fijn wonen, werken en leven. Buurten waar buurtbewoners elkaar ontmoeten, naar elkaar omkijken en samen dingen ondernemen. RegioBank gelooft in de kracht van de regio en snapt dat lokaal ondernemerschap daar een belangrijke rol in speelt. De Zelfstandig Adviseurs zijn bovendien zelf ondernemer en kunnen vanuit hun eigen expertise ondernemers vooruithelpen. Klanten waarderen dat; niet voor niets was RegioBank in 2022 volgens een onderzoek van de Consumentenbond voor het zesde jaar op rij de hoogst gewaardeerde bank. Ook is de bank door onderzoeksbureau MarketResponse voor de vijfde keer uitgeroepen tot 'De klantvriendelijkste bank van Nederland'.

Met de grootste campagne tot dusver, waarin RegioBank zich voor het eerst ook op televisie liet zien, zette de bank in 2022 de eerste stap naar uitbreiding van haar doelgroep met financieel sterkere huishoudens in de regio. De rol van de lokaal betrokken Zelfstandig Adviseurs is daarbij cruciaal. Daarom verstevigt RegioBank de samenwerking met haar adviseurs. Samen met hen wil RegioBank de goede klantrelatie verder versterken.

Voortgang op groeiprioriteit

RegioBank verstevigt haar lokale aanwezigheid door haar proposities te verbreden. Om zich hierin te onderscheiden heeft de bank in 2021 haar merkeloofte en klantbeloftes opnieuw vormgegeven. Hiermee wil RegioBank zich meer vanuit het thema leefbaarheid positioneren. Zo is de bank gekomen tot 'de buurtzame bank'. RegioBank richt zich daarbij op een nieuwe, zogenoemde focusdoelgroep; de Nieuwe Conservatieven. In september 2022 heeft de bank zich voor het eerst groots op deze groep gericht via een campagne op tv, aangevuld met radio en verschillende online middelen. In 2023 zet RegioBank deze strategie door en positioneert de bank zich verder als buurtzame bank.

RegioBank zet zich actief in voor het leefbaar krijgen en houden van de regio

De maatschappelijke impact-ambitie van RegioBank: leefbaarheid in de buurt

In veel Nederlandse dorpen en buurten staat de leefbaarheid al jaren onder druk. Zo zijn essentiële voorzieningen die de vitaliteit van niet-verstedelijkte gebieden moeten waarborgen geleidelijk verdwenen. Of ze staan op het punt te verdwijnen. De mate van leefbaarheid van kleinere woonplaatsen met minder voorzieningen blijft duidelijk achter ten opzichte van grotere woonplaatsen waar de beschikbaarheid van OV, onderwijs- en zorgvoorzieningen wel op peil blijven. Dit blijkt uit onderzoek van Atlas Research in opdracht van RegioBank naar de leefbaarheid in kleinere woonplaatsen. Daarom zet RegioBank zich in voor leefbaarheid in buurten en regio's in kleine steden en dorpen. Want een mooiere samenleving begint in de buurt.

RegioBank realiseert de verbetering van leefbaarheid in kleine steden en dorpen door zich te richten op drie pijlers:

1. Economische vitaliteit. Deze pijler noemt RegioBank 'Werken'.
2. Sociale cohesie. Deze pijler noemt RegioBank 'Leven'.
3. 'Wonen'. Deze pijler wordt de komende jaren uitgewerkt.

Maatschappelijke resultaten in 2022

De Zelfstandig Adviseurs van RegioBank zijn niet alleen aanwezig in de regio, maar verbeteren ook actief de leefbaarheid van hun buurt. RegioBank draagt daarnaast haar steentje bij door data rondom leefbaarheid in de regio te delen en een oproep te doen aan de politiek.

NATIONALE DORPENTOP

RegioBank ziet dankzij haar fijnmazige netwerk van 443 Zelfstandig Adviseurs door heel Nederland, als geen ander de kracht van de regio. De bank wil lokale inspanningen ondersteunen door bij te dragen aan het politieke en maatschappelijke debat. Stedelijke gebieden kunnen hun voordeel doen met de lessen die de regio biedt op het vlak van leefbaarheid, saamhorigheid en lokale ecosystemen. Het gebrek aan kennis en aandacht vanuit de Randstad leidt vaak tot een gebrek aan investeringen in de regio. RegioBank draagt haar steentje bij door operatief te blijven in kleine kernen en daarmee te stimuleren dat de bakker, de groenteman en culturele en publieke voorzieningen óók kunnen blijven. RegioBank organiseerde in 2022 wederom de Nationale DorpenTop, waarin bestuurders, politici, wetenschappers, klanten en Zelfstandig Adviseurs met elkaar in gesprek gingen over de economische en sociale ontwikkelingen in de regio. RegioBank pleitte ook ditmaal voor een Minister van RegioZaken die de verschillende belangen van de regio's kan borgen en voor een meer gelijkmatige verdeling van investeringen kan zorgen.



Nationale DorpenTop 2022

RegioBank pleitte ook ditmaal voor een Minister van RegioZaken die de verschillende belangen van de regio's kan borgen en voor een meer gelijkmatige verdeling van investeringen kan zorgen



IN LEEFBARE REGIO'S SPELEN ONDERNEMERS EEN BELANGRIJKE ROL

RegioBank wil de leefbaarheid in kleinere kernen bevorderen door ondernemers die iets extra's voor hun buurt doen – zogenaemde buurtzame ondernemers – extra te stimuleren. RegioBank experimenteerde in 2022 met het afnemen van een 'Buurtzaamheidstoets', om ondernemers bewust te maken van hun rol in de buurt, hen te voorzien van concrete tips en hen met de uitreiking van een buurtzaamheidscertificaat te belonen voor hun inspanningen. Op de Dag van de Ondernemer reikte de Zelfstandig Adviseur in Tubbergen de eerste Buurtzaamste Ondernemersprijs uit.

Groentehal Oosterik was de winnaar van 2022; deze bijzondere fruit- en groentewinkel is lokaal een begrip en zet zich expliciet in voor de buurt, met sponsoring van het lokale verenigingsleven en door samenwerking met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

IN LEEFBARE BUURTEN KIJKEN MENSEN NAAR ELKAAR OM

RegioBank steunt sociale initiatieven die de lokale betrokkenheid vergroten en langdurige relaties stimuleren. Dat doet RegioBank met giften uit het 'VoordeBuurt Fonds' dat samen met het Oranje Fonds is opgericht. In 2022 werd € 595.000 uit dit

fonds uitgekeerd. Daarnaast hielpen Zelfstandig Adviseurs initiatiefnemers om met crowdfunding € 310.000 op te halen via het platform 'Samen voor de buurt'. In totaal werden 148 initiatieven gerealiseerd, waaronder het opknappen van buurthuizen, het aanschaffen van duofietsen en het realiseren van speeltuinen. In 2022 werd aan bestaande programma's de mogelijkheid tot werving van vrijwilligers via NLvoorelkaar toegevoegd. De eerste vrijwilligers hebben zich gemeld en RegioBank hoopt samen met haar adviseurs in 2023 nog veel meer initiatieven aan vrijwilligers te helpen.

Tot slot organiseerden Zelfstandig Adviseurs in 2022 maar liefst 1.121 workshops en lessen ten behoeve van financiële educatie. De activiteiten waren zowel voor kinderen als volwassenen. Kinderen die op jonge leeftijd met geld leren omgaan, krijgen later minder vaak financiële problemen. In totaal gaven de adviseurs 565 lessen aan kinderen. Met een klas van gemiddeld 23 kinderen zijn dat ongeveer 13.000 kinderen. Tijdens de lessen kunnen de adviseurs drie verschillende lesprogramma's gebruiken: 'Held met je geld', ontwikkeld door RegioBank, 'Eurowijs' van de Volksbank, en 'Bank voor de klas' van de Nederlandse Vereniging van Banken. Aan volwassenen hebben de adviseurs in totaal 556 workshops gegeven.



EERST DE MENS. DAN HET GELD.

SNS in het kort

Met de belofte 'Eerst de mens. Dan het geld.' introduceerde SNS begin 2022 een nieuwe positionering. Al meer dan 200 jaar staat bij SNS de mens op de eerste plaats. SNS onderscheidt zich door persoonlijk contact en oprechte aandacht voor klanten. Waar andere banken klantcontact centraliseren, kunnen klanten bij SNS laagdrempelig in contact komen met hun eigen persoonlijke en lokale adviseur, op de momenten die voor hen belangrijk zijn. Dit kan telefonisch, per chat, via beeldbellen of bij een van de 204 winkels verspreid over Nederland.

Vanuit haar missie 'Aandacht voor de groei van ieder mens' helpt SNS haar 1,5 miljoen klanten hun doelen en dromen te verwezenlijken. Samen met klanten kijkt SNS naar wat zij nodig hebben, wat hun in de weg staat en welke oplossingen mogelijk zijn. Op deze manier zet SNS zich in voor gelijke kansen voor iedereen, zodat ze hun potentieel ten volle kunnen benutten. Met de Barometer Persoonlijke Groei monitort de bank via een representatieve steekproef waar ze staat in het realiseren van deze missie. De resultaten van 2022 laten zien dat aandacht ('SNS

is een bank die mij ziet staan, zich in mij verdiept en mij verder helpt') een directe bijdrage levert aan de persoonlijke groei van klanten ('SNS heeft mij geholpen met het realiseren van persoonlijke groei op het gebied van geldzaken, werk en/of wonen').

Deze persoonlijke en menselijke aanpak wordt door klanten gewaardeerd. In 2022 steeg SNS van de vierde naar de tweede plaats in de verkiezing 'Klantvriendelijkste bank van Nederland' volgens het onafhankelijke onderzoek van MarketResponse.

Voortgang op groeiprioriteit

SNS heeft meerdere strategische prioriteiten. Zo is SNS zich onder andere gaan richten op een jongere doelgroep, met behoud van haar huidige klanten. Om haar doelgroep te verjongen heeft SNS in 2022 drie campagnes gevoerd, het merkmanifest met de belofte 'Eerst de mens. Dan het geld.' opgesteld, en groeicoaching, en vermogensgroei geïntroduceerd. Ook ging het contentplatform specifiek voor jongeren, 'Future Money Talks', van start.

**Met aandacht voor
de groei van ieder
mens helpt SNS haar
1,5 miljoen klanten
doelen en dromen te
verwezenlijken**

SNS bouwt verder aan digitalisering, zodat klanten ook via de digitale kanalen een persoonlijke en menselijke 'omnichannel' ervaring hebben. De kernprocessen van de adviseur worden efficiënter ingericht, zodat er meer ruimte komt voor het adviesgesprek met de klant.

Daarnaast heeft SNS haar businessmodel verstevigd door het product- en dienstenaanbod te verbreden. De bank richt zich meer op persoonlijk en betaald advies. Dat gebeurt ook in samenwerking met partners. Zo zijn er bijvoorbeeld de SNS Taxatieservice in samenwerking met Fitrex en de pilot SNS Notarisservice in samenwerking met het landelijke netwerk van Nationale Notaris. Met de SNS Bedrijfshypotheek en zakelijk krediet wil SNS dat ook groeiende zzp'ers en mkb'ers hun dromen en groeiambities kunnen verwezenlijken. Hiervoor lanceerde de bank in april 2022 de radiocampagne 'Kleine ondernemers bestaan niet'. Ook organiseerde SNS in 2022 verschillende andere initiatieven, zoals hulp bij het invullen van de belastingaangifte voor zowel klanten als niet-klanten, de landelijke pilot Financieel Groeigesprek en de nieuwe woonpropositie 'SNS Kansvergroters' om de woningmarkt toegankelijker te maken voor jongeren.

De maatschappelijke impact-ambitie van SNS: gelijke groeikansen voor ieder mens

In 2022 heeft SNS haar maatschappelijke impactkoers verlegd. Daar waar de focus voorheen lag op financiële weerbaarheid, is nu een nieuwe ambitie geformuleerd om maatschappelijke impact te maken. Een ambitie die past bij de

herpositionering van SNS en de hedendaagse barrières die de doelgroep ervaart: gelijke groeikansen voor ieder mens. SNS realiseert deze impact door zich te richten op drie pijlers: het stimuleren van gelijke toegang tot financiële kennis, het verhogen van rechtvaardige waardering en het verlagen van de financiële prestatiedruk. SNS gelooft dat Nederland sterker wordt, als alle mensen op hun eigen manier kunnen groeien. Financiële kennis is daarbij onontbeerlijk. Volgens onderzoek (Intrum, 2019) hebben vier op de tien Nederlanders onvoldoende financiële basiskennis. SNS wil dit helpen verbeteren door financiële kennis begrijpelijk en bereikbaar te maken voor ieder mens. Niet alleen met de dagelijkse dienstverlening, maar ook door nadrukkelijk een stem te laten horen in het publieke domein.

SNS ziet dat specifieke groepen mensen zich ondergewaardeerd voelen. Daarom stimuleert de bank rechtvaardige waardering voor groepen als jongvolwassenen, vakmensen en ondernemers. Ook ziet de bank een toenemende financiële prestatiedruk, vooral onder jongvolwassenen. Voor steeds meer mensen is de druk om te presteren een zware last. De bank stimuleert bewustwording hiervan en maakt financiële prestatiedruk bespreekbaar voor een beter mentaal welzijn. SNS formuleert in 2023 concrete doelstellingen op de thema's en gaat met bijbehorende initiatieven aan de slag.



De SNS Jongerenboard op 20 september 2022 over groeikansen.

Maatschappelijke resultaten in 2022

In 2022 introduceerde SNS vanuit haar nieuwe impactambitie al verschillende maatschappelijke impact initiatieven, waaronder de SNS Jongerenboard. Elk kwartaal gaat SNS in gesprek met jongvolwassenen over maatschappelijke thema's zoals de loonkloof, wonen, gelijke groeikansen en barrières. Op deze manier wil SNS meer leren over wat er speelt onder deze groep en wat SNS voor hen kan doen. In samenwerking met CNV Jongeren organiseerde de bank in de SNS Winkel in Utrecht een CNV Jongeren Wooncafé. Experts zoals een makelaar, een notaris en een financieel adviseur van SNS gingen met jongvolwassenen in gesprek over de woningmarkt. Daarnaast organiseerde SNS in

november het eerste Groeikansendebat. In Utrecht schoven niet alleen maatschappelijke organisaties, politieke partijen en collega's van SNS aan bij het gesprek, maar kregen vooral ook jongvolwassenen zélf ruimte voor hun inbreng.

Om gelijke toegang tot financiële kennis te stimuleren, en financiële vaardigheden te vergroten kregen klanten van bijna achttien jaar ook in 2022 een uitnodiging voor een gesprek in de SNS Winkel. Op achttienjarige leeftijd zijn jongeren wettelijk gezien financieel zelfstandig. Om hen hier goed op voor te bereiden bespraken adviseurs welke financiële veranderingen er op hen afkomen.

Eind 2022 vroeg SNS aandacht voor het feit dat onbegrijpelijke financiële taal zorgt voor financiële ongelijkheid. Uit onderzoek van SNS blijkt dat één op de vijf jongvolwassenen (18-35 jaar) weleens een fout heeft gemaakt, omdat zij een financiële term verkeerd begrepen. Maar liefst 28% vindt dat er ongelijke toegang is tot financiële informatie in Nederland. SNS voorziet in die behoefte met begrijpelijke informatie via haar website. Ook heeft SNS een meldpunt geopend zodat mensen kunnen doorgeven waar ze onbegrijpelijke taal van SNS tegenkomen.

Ook in deze tijd waarin meer mensen geldzorgen hebben, wil SNS er zijn voor haar klanten. Met persoonlijke adviseurs die van maandag tot en met zaterdag beschikbaar zijn in meer dan 200 winkels, is de bank bij uitstek toegankelijk om binnen te lopen voor hulp. In 2022, toen prijsstijgingen, inflatie en hoge energierekeningen Nederland flink bezig hielden, deed SNS daar nog een schepje bovenop. In de roerige periode rondom Prinsjesdag liet ze een menselijk geluid horen; ze introduceerde de 'Wakkerlijijn'. Klantcontactmedewerkers waren 24 uur lang telefonisch bereikbaar voor klanten, ook 's nachts dus. Hiermee maakte SNS een statement en liet ze zien dat de bank er juist in moeilijke tijden is voor haar klanten: blijf niet rondlopen met geldzorgen en neem contact op.

3.2.3 Uitvoering van ons duurzaamheidsbeleid MO4

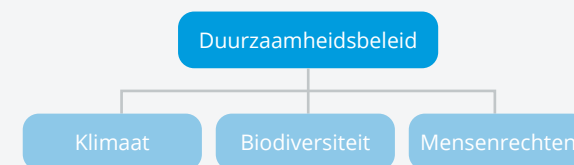
Ons Expertisecentrum Duurzaamheid (ECD) is verantwoordelijk voor het duurzaamheidsbeleid van de Volksbank en de toepassing ervan op alle activiteiten en processen. Aan de hand van investeringscriteria vertaalt het ECD het beleid praktisch door binnen de bank. Dit uitgebreide beleid passen we toe op al onze leningen, financieringen en beleggingen, dus ook op de staatsobligaties of green bonds waarin we beleggen. Zo investeren we niet in sectoren als de wapenindustrie en de fossiele grondstoffensector. Wel in projecten, landen, organisaties en ondernemingen die hun beleid en bedrijfsprocessen inzetten om bij te dragen aan een beter klimaat, mensenrechten en biodiversiteit.

Ons duurzaamheidsbeleid bestaat uit drie pijlers: klimaat, biodiversiteit en mensenrechten. De uitgangspunten zijn gebaseerd op belangrijke en wereldwijd erkende rapporten, verdragen en conventies. Deze hebben we vastgelegd in zogenoemde pijlerbeleidsstukken. Daarnaast werken we met thematische en sectorbeleidsstukken, en de vertaling daarvan naar beleid voor specifieke afdelingen. Al dit beleid komt samen in het House of Policies Sustainability.

Meer over ons duurzaamheidsbeleid, inclusief de implementatie en monitoring ervan, vind je in het Integrated Annual Report 2022.

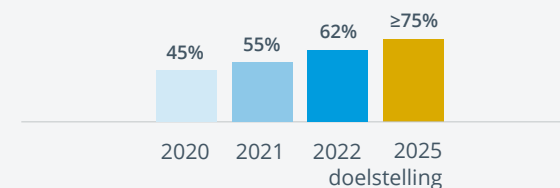
[Naar het Integrated Annual Report »](#)

DE DRIE PIJLERS



Maatschappij

Klimaatneutrale balans¹



1. Per 2022 gebruiken we voor de klimaatneutrale balans proxies om gefinancierde emissies te berekenen in plaats van de actuele verbruiksdata van zakelijke hypotheek.

Pijler 1: Klimaat MO6

In 2015 hebben we ons als doel gesteld om in 2030 een klimaatneutrale balans te hebben. Als tussendoelstelling willen we ten minste 75% klimaatneutraal zijn in 2025. Sinds 2015 meten en rapporteren we over onze weg naar een klimaatneutrale balans. We spreken van een klimaatneutrale balans als we met onze financieringen en beleggingen evenveel

uitstoot vermijden, of zelfs uit de lucht halen, als veroorzaken. Wanneer we het hebben over uitstoot, spreken we over CO₂-equivalent, ook wel CO₂e-uitstoot.

Eind 2022 was onze balans 62% klimaatneutraal. Dit is ten opzichte van 2021 een verbetering van 7 procentpunten (eind 2021 was de balans 55% klimaatneutraal). Deze klimaatneutraliteit is berekend volgens de rekenmethodiek van PCAF, Partnership Carbon Accounting Financials. De verbetering is te danken aan:

1. de verstrekkingen van projectfinanciering (366 kton CO₂e-uitstoot vermeden in 2022);
2. de aankoop van groene obligaties (463 kton CO₂e-uitstoot vermeden in 2022);
3. de vermindering van de CO₂e-uitstoot van onze hypotheekportefeuille (1.055 kton CO₂e-uitstoot, ten opzichte van 1.123 kton CO₂e-uitstoot in 2021).

Lees meer over onze CO₂e-uitstoot en over de PCAF-methodiek in het [Integrated Annual Report 2022](#).

Science Based Targets

De Volksbank heeft als eerste bank in Nederland goedgekeurde Science Based Targets (SBTs). De SBTs zijn aanvullend op onze benadering van een klimaatneutrale balans; ze geven aan hoe snel en in welke mate we de CO₂e-uitstoot van onze eigen bedrijfsvoering en de gefinancierde CO₂e-uitstoot van onze belangrijkste portefeuilles moeten terugdringen. Deze ambitieuze doelstellingen helpen ons om onze uitstoot af te bouwen in lijn met een

temperatuurstijging van maximaal 1,5 graden Celsius, de meest ambitieuze doelstelling van het klimaatakkoord van Parijs. In samenwerking met Guidehouse hebben we doelstellingen bepaald voor onze gebouwen en ons wagenpark, evenals voor onze hypotheekportefeuille, beleggingsportefeuille en duurzame energieportefeuille. In 2023 werken we de doelstellingen verder uit.

Net zero doelstelling

Om binnen een maximale temperatuurstijging van 1,5 graden Celsius te blijven, is het nodig dat in 2050 netto geen broeikasgassen meer worden uitgestoten. Dit betekent dat de totale uitstoot van broeikasgassen van alle landen samen, lager of gelijk moet zijn aan de broeikasgassen die uit de atmosfeer worden verwijderd. In 2022 hebben we de ambitie gedeeld om in 2050 een net zero balans te hebben. In 2023 onderzoeken we hoe we onze huidige doelstelling om in 2030 een klimaatneutrale balans te bereiken, om kunnen zetten naar deze nieuwe ambitie.

Ook met onze nieuwe net zero doelstelling willen we onze gefinancierde CO₂-uitstoot verminderen. Hiervoor richten we ons op het vermijden van uitstoot door te investeren in duurzame energievormen zoals wind- en zonneparken. Alleen willen we nu méér dan alleen onze uitstoot reduceren. We willen in 2050 ook netto meer broeikasgassen uit de lucht hebben gehaald.

Aan onze net zero doelstelling verbinden we vier doelstellingen:

1. We reduceren de bestaande uitstoot van onze financieringen aan de hand van onze Science Based Targets. De voortgang blijven we monitoren met een CO₂e-rapportage conform de PCAF-methodiek. De doelen willen we onder andere bereiken door duurzame woonoplossingen te stimuleren en zo de CO₂e-uitstoot van onze hypotheekportefeuille te reduceren.
2. We blijven duurzame energievormen financieren om de energietransitie te stimuleren. Duurzame energie is een essentieel onderdeel van een koolstofvrije economie. We monitoren de voortgang hierop door de vermeden uitstoot te meten.
3. We blijven onderzoeken hoe we negatieve emissies kunnen financieren. Bij negatieve emissies wordt CO₂e-uitstoot uit de atmosfeer opgenomen en langdurig opgeslagen, bij voorkeur met natuurlijke oplossingen. Bijvoorbeeld door de uitbreiding van bos- en veengebieden en door het gebruik van hout in de bouw. We zijn ons echter bewust van de (huidige) beperkte mogelijkheden en onderzoeken daarom beschikbare projecten en bijbehorende financieringsmogelijkheden.
4. We blijven de klimaatproblematiek agenderen, zowel in onze sector als daarbuiten. Daarbij streven we naar samenwerking met andere partijen.

Op 22 december 2022 publiceerden we ons Klimaatactieplan. In dit plan staan onze doelstellingen, plus onze huidige en toekomstige

activiteiten om klimaatverandering tegen te gaan uitgebreid beschreven. Je kunt het actieplan vinden op onze [website](#).

Onze klimaatneutrale bedrijfsvoering

In verhouding tot alle activa op onze balans veroorzaken onze kantoren en mobiliteit slechts 1% van de totale CO₂e-uitstoot. De duurzaamheidsambitie start bij onszelf, daarom ambiëren wij een groene bedrijfsvoering. We willen energie blijven besparen, zodat we steeds minder CO₂e-uitstoot hoeven te compenseren om een 100% klimaatneutrale bedrijfsvoering te hebben. De doelstelling is om in 2024 13% minder CO₂e te

produceren dan in 2019, onder andere door alleen nog elektrische auto's te leasen (eind 2022: 84%).

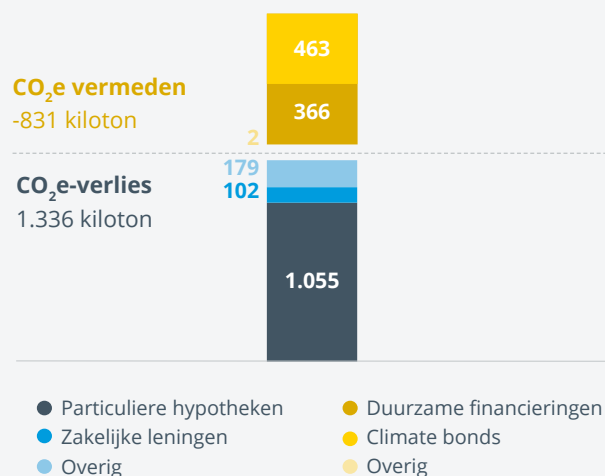
Het gemiddelde energielabel van onze hypotheekportefeuille is 3,6. Dit gemiddelde is gebaseerd op informatie over de beschikbare definitieve en voorlopige energielabels, die we ontvangen via de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (openbare data). Een beter energielabel betekent niet automatisch dat het energiegebruik, en daarmee de CO₂e-uitstoot, omlaag gaat. Om die reden meten en rapporteren we de voetafdruk van onze hypotheekportefeuille in CO₂e. Dit doen we op basis van geanonimiseerde energieverbruiksdata

van onze klanten, die we ontvangen van drie netbeheerders. Meer informatie over de impact van onze eigen bedrijfsvoering, vind je in ons [Integrated Annual Report 2022](#).

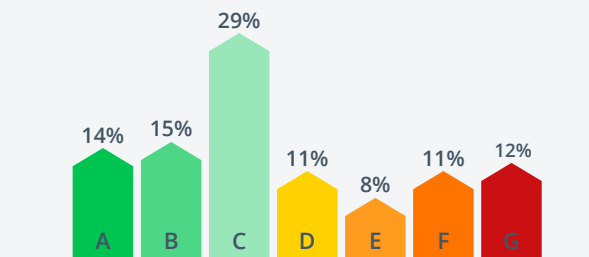
Groene obligaties

De Volksbank ziet het uitgeven van groene obligaties als een effectief instrument om positief bij te dragen aan het klimaat én aan het behalen van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties en de Europese Unie. Met onze groene financieringsstrategie willen we onze beleggersbasis verder diversifiëren. Dat doen we door ons te richten op maatschappelijk verantwoorde en sterk

KLIMAATNEUTRALE BALANS



ENERGIELABELS BINNEN ONZE HYPOTHEEKPORTEFEUILLE¹



1. Afgeronde percentages gebaseerd op de RVO-database eind 2022. Van de woningen heeft 40% een definitief energielabel, 57% heeft een voorlopig energielabel en 2% heeft een vervallen definitief energielabel

TOTALE SCOPE 1 & 2 NETTO CO₂E-UITSTOOT (IN KILOTON)

2022	2021
1.973	1.463

GEFINANCIERDE UITSTOOT EN VERMEDEN UITSTOOT

100%

van de relevante
financieringen
en investeringen
meegenomen in de
berekening van de
klimaatneutrale
balans

18,3

ton CO₂e per miljoen €

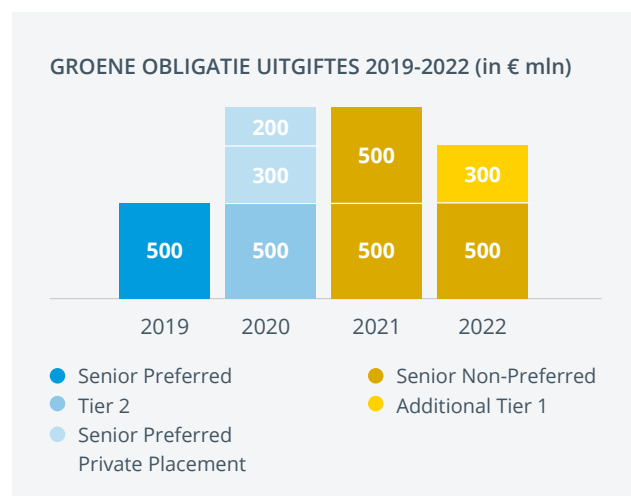
62%

klimaatneutraal

betrokken, duurzame beleggers en door de relatie met bestaande beleggers te versterken.

In 2021 hebben wij ons Green Bond Framework herzien en in lijn gebracht met onze nieuwe strategie en de EU Taxonomie. Hiervan is de categorie Green Residential Buildings positief beoordeeld op aansluiting bij de EU Taxonomie. Meer informatie over het Green Bond Framework en de bijbehorende publicaties vind je op onze website. Meer informatie over de EU Taxonomie staat in het [Integrated Annual Report 2022](#).

In 2022 gaf de Volksbank € 500 miljoen aan Green Senior Non-Preferred (SNP) obligaties uit, en € 300 miljoen aan groene Additional Tier 1-obligaties. Rekening houdend met de twee Green Senior Unsecured Private obligaties die in 2022 vervielen, is het totale uitstaande bedrag per ultimo 2022 gelijk aan € 2,8 miljard.



Duurzaam wonen

We helpen onze klanten om hun woningen energiezuiniger te maken. Dit doen we op verschillende manieren, bijvoorbeeld via onze adviseurs van wie 90% is erkend als duurzaam wonen adviseur. Een relevante financiering zoals een hypotheek met verduurzamingsdepot of een persoonlijke lening kan hierbij helpen. Daarnaast hebben we in 2022 vier grote campagnes gevoerd om klanten concrete duurzaamheidsmaatregelen aan te bieden. Zo hebben we klanten geholpen om hun woning voor te bereiden op een warmtepomp, om hun woning beter te isoleren (552 offerteaanvragen), om groene daken te installeren (bijna 300 offerteaanvragen) en om zonnepanelen te plaatsen (ruim 1.100 offerteaanvragen).

De campagnes waren vooral gericht op eigenaren van koopwoningen, exclusief woningen die deel uitmaken van een VvE. Om ook huurders te helpen om hun woning te verduurzamen, hebben we verduurzamingstips gedeeld om de woning tochtvrij te maken. Overigens kunnen veel VvE's terecht bij het Nationaal Warmtefonds, dat wordt gefinancierd door het ASN Groenprojectenfonds. Deze campagnes hebben we kunnen voeren dankzij de samenwerking met onze partners: Milieu Centraal, Het Groene Loket, Natuur & Milieu en ons platform Woningverbeteraars.

Ook hebben we in 2022 binnen het verband van de Nederlandse Vereniging van Banken meegedaan aan de campagne 'Alle seinen staan op groen'. Dit is een campagne die consumenten en bedrijven laat zien

op welke punten banken kunnen meedenken over verduurzaming van woningen of bedrijfspanden en de financiering ervan. Tot slot is de Volksbank trotse hoofdsponsor van team VIRTUe, een studententeam uit Eindhoven, dat een duurzaam en innovatief 'huis van de toekomst' heeft ontworpen.

Pijler 2: Biodiversiteit MO18

Klimaatverandering is een van de belangrijkste bedreigingen voor de natuur en de biodiversiteit. Terwijl we diezelfde biodiversiteit juist nodig hebben om klimaatverandering tegen te gaan. Bossen, veengebieden, bodems en oceanen spelen een belangrijke rol in de opname van koolstof. Daarnaast is biodiversiteit onmisbaar voor de mens; het levert ons bijvoorbeeld voedsel, schoon water en schone lucht.

Onze kantoren hebben een relatief kleine impact op de biodiversiteit in vergelijking met de impact van onze investeringen en leningen aan projecten, landen en ondernemingen. We willen verder biodiversiteitsverlies zoveel mogelijk voorkomen en bijdragen aan biodiversiteitsherstel. Daarom willen we dat in 2030 onze investeringen en leningen meer positieve dan negatieve impact hebben op biodiversiteit: een netto positieve impact. Vanaf dit jaar rapporteren we intern over de netto positieve doelstelling van de Volksbank. Daarnaast zijn we lid van, en geëngageerd aan verschillende initiatieven, zoals het Partnership for Biodiversity Accounting Financials, de Finance for Biodiversity Pledge, en verschillende initiatieven op nationaal, Europees en internationaal niveau. Meer hierover lees je in ons [Integrated Annual Report 2022](#).

Sinds november 2021 heeft ASN Bank het ASN Biodiversiteitsfonds. Het is het eerste fonds in Europa dat investeert in projecten die bijdragen aan herstel en bescherming van biodiversiteit en toegankelijk is voor retailklanten. Het fonds richt zich op vier sectoren: bosbouw, (bos-)landbouw, zeeën en visserijen, en ecotoerisme.

Pijler 3: Mensenrechten MO15

Mensenrechten zijn een belangrijk onderdeel van ons duurzaamheidsbeleid. Daarom kijken we waar onze investeringen risico's voor mensenrechten opleveren en ondernemen we actie om die risico's te verminderen.

EUROPEES BURGERINITIATIEF

In juli 2022 startte de campagne [Good Clothes Fair Pay](#). De campagne is onderdeel van een Europees Burgerinitiatief dat ASN Bank in 2021 is gestart samen met Fair Wear Foundation en Fashion Revolution. Het doel: in een jaar een miljoen handtekeningen verzamelen om wetgeving rondom leefbaar loon in de wereldwijde kleding-, textiel- en schoenenindustrie af te dwingen. In het tweede kwartaal van 2022 is het voorstel geregistreerd bij de Europese Commissie.

OEIGOERSE DWANGARBEID BIJ ZONNEPANELEN

In 2021 verschenen verontrustende berichten over ernstige mensenrechtenschendingen in de Chinese regio Xinjiang. Bijna alle grote fabrikanten van zonnepanelen die hun producten ook in Nederland verkopen, werken samen met leveranciers uit die regio. Dat maakt de zonne-energiesector kwetsbaar

voor dwangarbeid. Vanzelfsprekend wil de Volksbank op alle manieren voorkomen dat we zonnepanelen, maar ook onderdelen en grondstoffen die voor de productie nodig zijn, gemaakt door dwangarbeid (mede)financieren.

Omdat ASN Bank en ASN Impact Investors projecten en bedrijven op het gebied van duurzame energie financieren, en we via het online platform Woningverbeteraars ook zonnepanelen aanbieden, hebben we onderzoek gedaan naar mogelijke misstanden. Dat onderzoek resulteerde in een lijst met goedgekeurde leveranciers voor het platform waar onze klanten de zonnepanelen afnemen die wij financieren. Ook de betrokken partners bij het platform werken alleen met leveranciers van door ons goedgekeurde zonnepanelen. In 2022 hebben we dit onderzoek voortgezet.

[Naar de SDG tabel »](#)

Met het Good Clothes Fair Pay-initiatief willen we wetgeving rond leefbaar loon in de kledingindustrie afdwingen

3.3 Oprechte aandacht voor medewerkers

Oprechte aandacht voor medewerkers

Onze missie 'Bankieren met de menselijke maat' kunnen we alleen waarmaken als we ook een menselijke werkgever zijn. Dit doen we door medewerkers een betekenisvolle en uitdagende werkomgeving te bieden, met oprechte aandacht voor elkaar. Hiermee willen we bovendien betrokken en bevlogen medewerkers aantrekken en aan ons binden, zodat zij onze strategische doelen kunnen realiseren.

Twee keer per jaar onderzoeken we in hoeverre onze medewerkers oprechte aandacht ervaren. We stellen vragen over de volgende thema's:

- Zinvol bijdragen aan de missie en strategie;
- Vertrouwen in elkaar;
- Open en mensgerichte werkomgeving;
- Faciliterend leiderschap;
- Ruimte voor ontwikkeling van vakmanschap en persoonlijke groei.

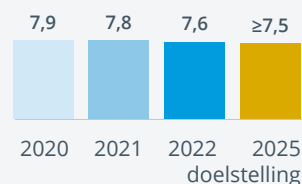
Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers over het algemeen oprechte aandacht ervaren, bevlogen zijn in hun werk en zeer betrokken zijn bij de organisatie. Medewerkers zijn er trots op dat ze in hun werk op een zinvolle manier kunnen bijdragen aan onze missie. Het kost wel tijd, energie en aandacht om te wennen aan de nieuwe agile organisatiestructuur en de bijpassende manier van werken die in 2022 is geïntroduceerd.

Medewerkers

Oprechte aandacht

KPI

Betrokkenheid & bevoegenheid



	Doelstelling 2025	2022	2021	2020
Betrokkenheid	8,0	7,8	7,9	8,4
Bevoegenheid	8,0	7,4	7,4	7,6

Bovenstaande cijfers zijn gemiddelden op een schaal van 1 tot 10.



Dilemma: vrijheid om hybride te werken zonder dat dit ten koste gaat van de verbinding

Medewerkers krijgen de ruimte om activiteitgericht en tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Ze bepalen zelf, in overleg met hun team, hoe ze hun werk willen inrichten. De Volksbank legt geen regels op en ondersteunt medewerkers bij het hybride werken. De gemaakte keuzes voor tijd en plaats zijn voor ieder team anders. Gemiddeld komen medewerkers iets meer dan één dag in de week naar kantoor. Dat is minder vaak dan voor de pandemie. We leggen onze medewerkers geen minimaal aantal dagen op kantoor op, maar willen er wel op letten dat dit niet ten koste gaat van de verbinding, zowel van medewerkers onderling als die met de organisatie. Medewerkers ontmoeten elkaar immers minder, vooral collega's buiten hun eigen team. Om dit dilemma op te lossen is de keuze gemaakt om teams expliciet te vragen aandacht te besteden aan sociale cohesie. En momenten te creëren om van elkaar te leren en tegelijkertijd om de vrijheid van hybride werken niet in te perken. Hiervoor kunnen teams een samenwerkingsposter gebruiken, een hulpmiddel waarmee teamleden het speelveld bepalen, want niet ieder team werkt op dezelfde manier. Samen bespreken de teamleden welke werkvorm het beste bij het team en de activiteiten past (hybride, remote of klassiek werken). Teams kunnen ook op een combinatie hiervan uitkomen. Hier vallen ook afspraken onder over bereikbaarheid, over welke communicatiemiddelen waarvoor worden gebruikt en over hoe de teamleden fysiek en mentaal fit blijven. Deze teamafspraken worden periodiek geëvalueerd.

Vitaliteit

Iedereen moet veilig en vitaal kunnen werken. Daarom richten we de arbeidsomstandigheden zo optimaal mogelijk in. Hier betrekken we ook onze medewerkers bij. Bijvoorbeeld via rondetafelgesprekken met de arbodienst, waarin ze kunnen meedenken over verbetering van de arbeidsomstandigheden binnen de bank.

Bijna een derde van alle medewerkers heeft in 2022 de gezondheidstest gedaan die we elke drie jaar aanbieden. Dit preventief medisch onderzoek bestaat uit een vragenlijst, een fysiek onderzoek en een gesprek met een vitaliteitsadviseur over de resultaten. Medewerkers krijgen zo inzicht in de stappen die ze kunnen zetten om zich zo vitaal mogelijk te voelen.

Het verzuim was afgelopen jaar gemiddeld 5,1% (2021: 4,2%), vooral veroorzaakt door Covid-19.

Na bijna twee jaar grotendeels thuiswerken, kwam er vanaf maart 2022 weer meer ruimte voor medewerkers om elkaar te ontmoeten en samen te werken op kantoor. We zijn gaan werken volgens deze principes:

- Teamwork: het doel van een team is resultaatgericht samenwerken. Teamleden bepalen samen waar ze werken en wanneer ze elkaar ontmoeten. Activiteitgericht en tijd- en plaatsafhankelijk werken is de norm.
- Autonomie: je krijgt vanuit de Volksbank geen beperkingen en geen sturing in het aantal dagen op kantoor of thuis, er zijn dus geen vaste kantoor- of thuiswerkdagen meer.
- Vitaliteit: je let op je mentale en fysieke welzijn - én op die van elkaar. Je stemt de inrichting van je werkdag af op je vitaliteit en bespreekt dit zo nodig met collega's.

Deze principes passen bij onze (agile) manier van werken.

Leren en ontwikkelen

De Volksbank hecht veel waarde aan de ontwikkeling van medewerkers. Daarom vergoeden we noodzakelijke opleidingen en teamontwikkelingen die medewerkers bovendien onder werktijd mogen volgen. Daarnaast krijgt iedereen (ook parttimers) jaarlijks een persoonlijk ontwikkelbudget (POB) van € 750,- (opbouw tot maximaal € 2.250) dat je mag gebruiken voor je eigen duurzame inzetbaarheid.

De investering in opleiding en ontwikkeling van medewerkers bedroeg in 2022 € 6,1 miljoen (2021: € 7,1 miljoen) ofwel € 1.943 per medewerker (2021: € 2.246). Het aantal uren dat medewerkers besteden aan opleiding en ontwikkeling leggen we niet vast. We stimuleren medewerkers om het leren en ontwikkelplatform te gebruiken voor het boeken van opleidingen en trainingen en om laagdrempelig (meestal kosteloos) nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Zo kregen medewerkers tijdens de Volksbank Academie Summerschool en Winterschool elke week tips om te leren over uiteenlopende thema's als klantgerichtheid en persoonlijke effectiviteit. Ruim 2.500 medewerkers hebben hier gebruik van gemaakt.

De Volksbank zit midden in de beweging naar een lerende organisatie. Een organisatie waarin het ontwikkelen van vaardigheden centraal staat. Dat doe je niet alleen naast het werk, maar vooral tijdens het werk. Teams brengen hun ontwikkelbehoeften in kaart en gaan daar gericht mee aan de slag.

Nieuwe agile organisatie

Op 1 maart 2022 is de Volksbank gestart met werken volgens agile principes, waarmee we wendbaarder en klantgerichter willen worden. De transformatie naar een agile organisatie duurt zo'n twee tot drie jaar. Voor iedereen geldt één uniforme manier van werken: het 'de Volksbank samenwerkingsmodel'. Dit samenwerkingsmodel bestaat uit zowel 'scrum' als 'lean' werken. Zelfstandige teams vormen de kern van de organisatie, die is ingericht in Hubs en Expertisecentra. Expertisecentra zijn verantwoordelijk voor het beleid, de kaders en de standaarden (het 'hoe'). Zij zorgen ervoor dat medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden voor de Hubs beschikbaar zijn. Hubs realiseren de strategische doelstellingen (het 'wat'). Met de transformatie en de agile manier van werken doen we een beroep op ander gedrag van medewerkers. Een deel van de medewerkers is per 1 maart 2022 gestart in een van de nieuwe teams. Medewerkers die boventallig waren geworden, hebben we begeleid bij het vinden van ander werk, binnen of buiten de Volksbank.

Ongewenst gedrag

We willen op een respectvolle manier met elkaar en met anderen samenwerken. Dat wil zeggen; open en gelijkwaardig, met de menselijke maat en met oog en waardering voor de ander. Ongeacht nationaliteit, cultuur, geloof, gender, leeftijd en gezondheid. Dus zonder discriminatie, pesterijen of enige vorm van benadeling. We doen er dan ook alles aan om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. Met ondersteunende middelen voor medewerkers en

leidinggevenden, zoals de gedragscode, workshops en dilemmasessies, stimuleren we een cultuur waarin het normaal is om elkaar aan te spreken op gedrag. Helaas kan het wel gebeuren dat ongewenst gedrag zich voordoet. Daarom hebben we medewerkers in 2022 extra geïnformeerd over waar ze terecht kunnen als ze zich niet veilig voelen. Naast de leidinggevende of een collega kan dat ook bij een externe vertrouwenspersoon. Leidt het grensoverschrijdend gedrag tot een klacht, dan kan een medewerker terecht bij de Commissie Ongewenste Omgangsvormen.

Arbeidsvoorwaarden

In 2022 is met de vakorganisatie een nieuwe cao afgesproken. De looptijd is twee jaar en de ingangsdatum 1 januari 2023. Onder andere via medewerkersbijeenkomsten hebben medewerkers hun input voor deze cao kunnen geven. Naast salarisverhogingen ligt de focus vooral op afspraken die het maatschappelijke en inclusieve karakter van de Volksbank verder inkleuren. De cao is van toepassing op 99% van de medewerkers; het senior management valt niet onder de cao. Voor hen geldt een apart beloningsbeleid.

We stimuleren een cultuur waarin het normaal is om elkaar aan te spreken op gedrag

3.3.1 Diversiteit en inclusiviteit: thuis bij de Volksbank

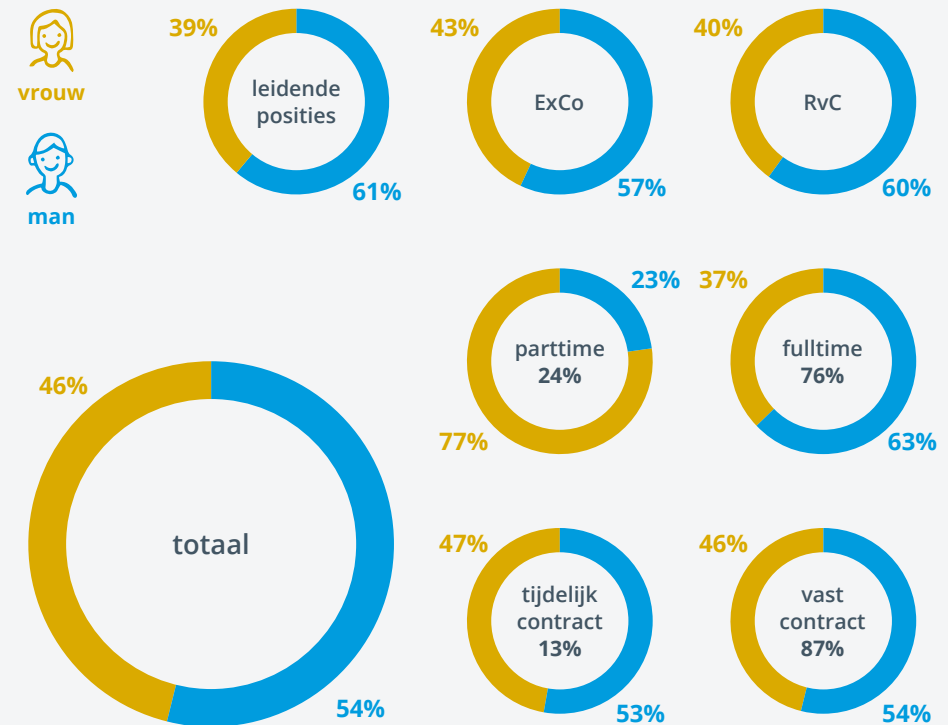
Ons doel is dat iedereen zich thuis voelt bij de Volksbank. Daarom is het noodzakelijk dat we medewerkers een diverse en inclusieve werkomgeving bieden. Meer diversiteit brengt bovendien verschillende inzichten, kwaliteiten en achtergronden met zich mee. Om diversiteit en inclusiviteit te vergroten, hebben we bijvoorbeeld een objectief werving- en selectieproces, hanteren we een mensgerichte leiderschapsstijl en hebben we een steeds betere man-vrouw verhouding. Uit ons medewerkersonderzoek naar inclusiviteit blijkt dat 82% van de medewerkers zich thuis voelt bij de Volksbank (2021: 85%), meer dan ons doel van 80%.

Gedurende het jaar vragen we regelmatig aandacht voor diversiteit en inclusiviteit (D&I). We delen verhalen, bieden e-learnings aan, organiseren dialoogsessies over dilemma's en faciliteren teams om in gesprek te gaan over diversiteit en hoe collega's met elkaar omgaan. Ook hebben we de D&I Community ingericht om kennis en ervaringen binnen de Volksbank met elkaar te delen. Eind 2022 konden medewerkers tijdens rondetafelgesprekken meepraten over een meer vooruitstrevend D&I-beleid.

Diversiteit in gender

Bij het praktijkonderzoek 'Gender' van de Eerlijke Bankwijzer scoort de Volksbank het beste van alle banken op gendergelijkheid. Aandachtspunt in het rapport is een evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen in het hoger management. In de loop van 2022 is een belangrijke inhaalslag gemaakt. In de Raad van Commissarissen (RvC) is 40% vrouw en in het Executive Committee (ExCo) 43%. De uitdaging is nu om ervoor

MEDEWERKERSAANTALLEN EIND 2022



PERSONEELSBEZETTING

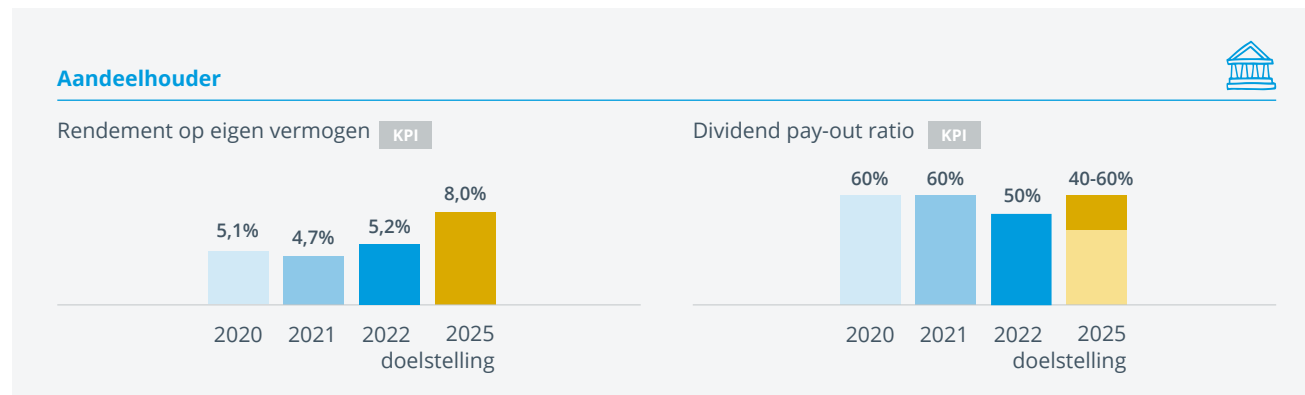
	2022	2021
Interne fte's (jaarultimo)	3.123	3.178
Externe fte's (jaarultimo)	764	783
Instroom	13,6%	11,9%
Uitstroom (employee turnover)	14,1%	11,6%

te zorgen dat van alle leidende posities ten minste 40% uit vrouwen bestaat. Ook hiermee zijn we goed op weg; eind 2022 was dit 39% (2021: 36%). De doelstelling voor 2022 was 37%. Om dit percentage te bereiken maken we afspraken bij vacatures en benoemingen. Bij de Volksbank werken 54% mannen en 46% vrouwen.

De Volksbank betaalt mannen en vrouwen in gelijke situaties hetzelfde; ons doel is dat het voor salarisschaal en leeftijd gecorrigeerde loonverschil tussen de -0,5% en 0,5% ligt. In 2021 was dit loonverschil, de gender pay gap, minimaal: 0,04% in het voordeel van mannen. In 2022 is de gender pay gap niet onderzocht, dit gebeurt weer in 2023.

Diversiteit in culturele achtergrond, werkvermogen en vaardigheden

Culturele diversiteit is een van de facetten van het brede palet aan diversiteit dat we als bank belangrijk vinden. De Volksbank heeft in 2022 deelgenomen aan de Culturele Barometer van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Uit de resultaten kwam naar voren dat ons personeelsbestand een goede vertegenwoordiging is van werkend Nederland en de financiële sector. En onze medewerkers met klantcontact zijn een goede afspiegeling van de groep (potentiële) klanten. Verder zijn we in 2022 de Desk van Werkvermogen gestart, met als doel het werkvermogen van mensen die het lastig hebben op de arbeidsmarkt vergroten. De Desk van Werkvermogen faciliteert, coördineert en ondersteunt iedereen binnen de Volksbank die met dit thema aan de slag gaat. In 2022 hebben



zeven nieuwe collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek gekregen binnen de bank. Daarnaast zijn in 2022 teams aan de slag gegaan met het in kaart brengen van de verschillende vaardigheden, kennis en ervaring die nodig zijn om hun teamdoelen te halen. Met dit inzicht kunnen zowel individuele teamleden als het hele team zich (samen) ontwikkelen.

Verschillende collega's van de Volksbank maken als mentor of mentee deel uit van het cross-mentoring programma van het Agora Network. Binnen dit netwerk werken verschillende organisaties samen aan een meer diverse en inclusieve cultuur en aan het bevorderen van instroom, doorstroom en behoud van multicultureel talent.

3.4 Rendement voor de aandeelhouder

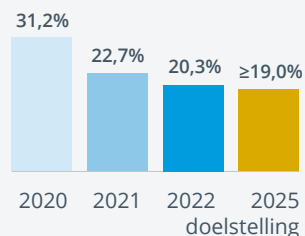
De Volksbank wil een gezonde en stabiele bank zijn met laag-risicoactiviteiten, met een daarbij passend rendement voor de aandeelhouder. Voor het rendement op eigen vermogen hanteren we een doelstelling van 8% in 2025. Zoals eerder gecommuniceerd, investeren we de komende jaren flink om de strategie '2021-2025' uit te voeren, met de intentie om tegen eind 2025 een RoE van 8% te bereiken.

Over 2022 ([zie ook 3.6 Financiële en commerciële resultaten](#)) bedroeg het rendement op eigen vermogen 5,2%, onder de doelstelling van 8%, maar wel boven de 4,7% behaald in 2021, vooral dankzij een hogere nettowinst.

We hebben de intentie om over het resultaat van 2022 een dividend van € 90 miljoen uit te keren, wat overeenkomt met een pay-out ratio van 50%. Dit is binnen de beoogde bandbreedte van 40-60%.

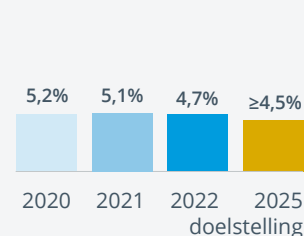
Overige doelstellingenTier 1-kernkapitaalratio¹

KPI

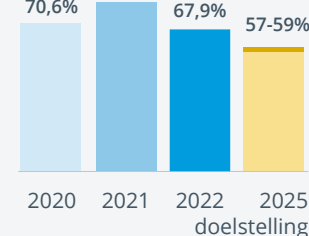


Leverage ratio

KPI

Efficiencyratio²

KPI



1. De doelstelling voor de Tier 1-kernkapitaalratio is gebaseerd op de volledige implementatie van Basel IV standaarden. We schatten dat de Basel IV 'fully loaded' ratio per eind 2022 0,1 procentpunt lager uitkomt ten opzichte van de hier vermelde 'reported' ratio van 20,3%.

2. Inclusief wettelijke heffingen.

3.5 Overige doelstellingen

Onze Tier 1-kernkapitaalratio liet een daling zien naar 20,3% vergeleken met 22,7% eind 2021. De daling werd grotendeels veroorzaakt door een stijging van de risicogewogen activa als gevolg van een toegenomen blootstelling aan overige financiële instellingen om het rendement op het liquiditeitsoverschot te optimaliseren.

Op basis van de balans per 31 december 2022, schatten we dat de Tier 1-kernkapitaalratio bij volledige infasering van de Basel IV regels 20,2% bedraagt, ten opzichte van 22,5% eind 2021. Dit is nog steeds boven onze minimum doelstelling van 19%.

Om onze kapitaalpositie te versterken en te diversifiëren, hebben we in april 2022 voor € 500 miljoen aan groene senior non-preferred (SNP) obligaties uitgegeven, gevolgd door de uitgifte van € 300 miljoen aan groene Additional Tier 1 obligaties in juni. Ondanks deze laatste uitgifte daalde de

leverage ratio van 5,1% tot 4,7%, als gevolg van het aflopen van de tijdelijke Covid-19 steunmaatregel van de ECB op 1 april 2022.

De efficiencyratio geeft de verhouding weer tussen de totale operationele lasten, inclusief wettelijke heffingen, en de totale baten. Voor de efficiencyratio hanteren we als doelstelling een bandbreedte van 57-59% voor 2025. We verwachten dit te halen, aangezien de uitvoering van strategische initiatieven moet leiden tot een geleidelijke verbetering van zowel de inkomsten als de operationele lasten. Daarnaast is door de veranderde rente-omgeving het vooruitzicht op de ontwikkeling van de totale inkomsten verbeterd.

In 2022 verbeterde de efficiencyratio tot 67,9%, ten opzichte van 80,7% in 2021. De verbetering was het gevolg van hogere totale baten en vrijwel stabiele operationele lasten (zie ook de volgende paragraaf).

3.6 Financiële en commerciële resultaten

De nettowinst steeg met € 29 miljoen naar € 191 miljoen als gevolg van hogere totale baten en lagere operationele lasten. Deze stijging werd deels teniet gedaan door een omslag in bijzondere waardeverminderingen.

De totale baten stegen met 17% naar € 965 miljoen. Netto rentebaten namen met 10% toe tot € 851 miljoen. Als gevolg van stijgende rentetarieven liet de rente op liquide middelen geplaatst bij financiële instellingen zoals de ECB, een omslag liet zien van betaalde naar ontvangen rente. Daarnaast stegen de rentebaten op onze beleggingsportefeuille en daalden hedgingkosten. Deze elementen werden deels tenietgedaan door lagere baten uit hypotheek, hogere wholesale fundingkosten en lagere vergoedingen voor renteverlies op vervroegde aflossingen.

Netto provisies en beheervergoedingen stegen met 31% naar € 51 miljoen, vooral gedreven door hogere inkomsten uit hypotheekadvies en vergoedingen voor Basis Bankieren. Overige baten waren met € 63 miljoen uitzonderlijk hoog, € 50 miljoen hoger dan in 2021. Deze stijging was vooral te danken aan een bate van € 46 miljoen op swaptions, gebruikt om onze langetermijnrentebaten te beschermen tegen sterk stijgende rentes.

De operationele lasten daalden met 2% tot € 655 miljoen, wat overeenkomt met een efficiencyratio van 67,9% (2021: 80,7%). Deze daling werd voornamelijk gedreven door lagere wettelijke heffingen en lagere personeelskosten. Zowel 2021 als 2022 bevatten positieve incidentele posten. In 2021 was er sprake van een herwaardering van een eerdere bijdrage uit hoofde van het faillissement van DSB. In 2022 lieten we een deel van de in 2020 gevormde reorganisatievoorziening met betrekking tot de nieuwe manier van werken vrijvallen. Deze vrijval van € 23 miljoen was het gevolg van veranderende aannames; er werden minder medewerkers boventallig, als gevolg van het in dienst nemen van meer personeel in verband met wettelijke en compliance-eisen ten aanzien van klantintegriteit.

De bijzondere waardeverminderingen namen toe tot € 52 miljoen, een omslag van € 110 miljoen ten opzichte van de terugname van € 58 miljoen in 2021. De stijging was voornamelijk toe te schrijven aan verslechterde macro-economische parameters die zijn gebruikt in ons voorzieningenmodel. Van de

WINST- EN VERLIESREKENING

Resultaat (in € mln)	2022	2021	Vershil
Totaal baten	965	827	+17%
Totaal operationele lasten	655	667	-2%
Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa	52	-58	-
Totale lasten	707	609	+16%
Resultaat voor belastingen	258	218	+18%
Belastingen	67	56	+20%
Nettoresultaat	191	162	+18%
Incidentele posten	17	17	
Gecorrigeerd nettoresultaat	174	145	+20%
Rendement op eigen vermogen	5,2%	4,7%	
Gecorrigeerd rendement op eigen vermogen	4,7%	4,2%	

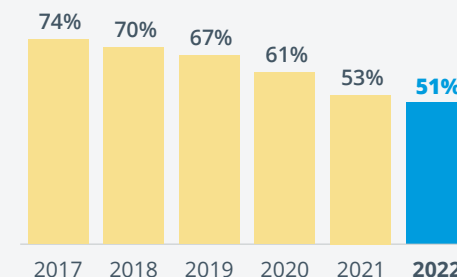
bijzondere waardeverminderingen had € 23 miljoen betrekking op een klein aantal bedrijfsleningen. Het aantal defaults op particuliere hypotheekleningen en mkb-leningen bleef erg laag, wat wijst op de hoge onderliggende kredietkwaliteit.

Onze portefeuille woninghypotheken liet in 2022 een stijging zien van € 47,2 miljard naar € 48,3 miljard (exclusief IFRS-waardeaanpassingen). De nieuwe hypotheekproductie bedroeg € 7,4 miljard ten

VORDERINGEN OP KLANTEN



Gemiddelde Loan-to-Value woninghypotheken



opzichte van € 8,1 miljard in 2021. De aflossingen namen ook af, van € 7,0 miljard naar € 6,3 miljard. Het marktaandeel nieuwe hypotheekleningen daalde naar 5,4%, ten opzichte van 5,8% in 2021. De mkb-leningportefeuille groeide met € 255 miljoen naar € 1,1 miljard.

Onze particuliere spaargelden lieten een daling zien van € 1,1 miljard tot € 44,5 miljard. Dit kwam voornamelijk door de introductie van Basis

Bankieren, waardoor we een uitstroom zagen van monospaarklanten. Als gevolg hiervan daalde ons marktaandeel particuliere spaartegoeden tot 10,4% (2021: 11,3%). Het beheerd vermogen daalde met € 0,8 miljard tot € 3,9 miljard als gevolg van dalende aandelenmarkten.

Vooruitzichten

We verwachten dat de netto rentebaten in 2023 zullen blijven stijgen dankzij de veranderde rente-omgeving. We verwachten dat de rentebaten op hypotheek en andere activa geleidelijk zullen stijgen, en dat hedgingkosten zullen dalen, deels tenietgedaan door een stijging van de fundingkosten. De inkomsten uit provisies en beheervergoedingen zullen waarschijnlijk stijgen, daarmee de voortgang van onze groei-initiatieven weerspiegeld. Het overig resultaat uit financiële instrumenten zal naar verwachting terugkeren op een lager niveau aangezien het financiële jaar 2022 positief werd beïnvloed door een winst op swaptions gebruikt voor hedgingdoeleinden. Alles bij elkaar verwachten we dat de totale baten hoger zullen uitvallen dan in 2022.

We verwachten ook dat de operationele lasten zullen stijgen, voornamelijk door investeringen in IT-veiligheid en projecten met betrekking tot regelgeving voor banken en compliance-eisen ten aanzien van klantintegriteit. Dit is nodig om onze ambitie te ondersteunen en een meer robuuste en veerkrachtige organisatie te worden.

De impact van geopolitieke ontwikkelingen, zoals de oorlog in Oekraïne, en van de macro-economische vooruitzichten op onze klanten en hun financiële weerbaarheid is hoogst onzeker. Deze zou ons voorzieningenniveau voor kredietverliezen kunnen beïnvloeden. Naar verwachting zullen de voorzieningen stijgen in lijn met ons vooruitzicht op een gematigde groei van onze leningportefeuille. Rekening houdend met de hierboven beschreven factoren, verwachten we dat de nettowinst over 2023 hoger zal uitvallen dan in 2022.

Het jaar 2022 stond wederom voor een groot deel in het teken van de Covid-19-pandemie en de oorlog tussen Rusland en Oekraïne



3.7 Verantwoord risicomanagement MO12

Net als alle andere activiteiten van de Volksbank, is ook ons risicomanagement gebaseerd op onze missie 'Bankieren met de menselijke maat' en op onze gedeelde waarde-ambitie. We maken onderscheid in risico's die kansen bieden en risico's die we moeten vermijden. Op basis hiervan bepalen we onze risicobereidheid.

Risicoprofiel

De Volksbank richt zich vooral op Nederlandse retailklanten. De balans bestaat hoofdzakelijk uit woninghypotheken (ultimo 2022: 63% van het balanstotaal) en de door klanten aan ons toevertrouwde middelen (ultimo 2022: 78% van het balanstotaal). We accepteren het risicoprofiel dat past bij een bedrijfsmodel met laagrisico-activiteiten en beperkte product- en geografische diversificatie. We treffen passende voorzieningen voor de kredietverliezen die we redelijkerwijs kunnen verwachten. Ook houden we een ruime kapitaalpositie aan om onverwachte verliezen op te vangen.

Strategische, financiële en niet-financiële risico's

In ons risicomanagement maken we onderscheid tussen:

- strategische risico's (gerelateerd aan de strategie, het bedrijfsmodel en duurzaamheid);
- financiële risico's (voornamelijk kredietrisico, en daarnaast marktrisico, renterisico en liquiditeitsrisico);

- niet-financiële risico's (operationeel risico, compliancerisico, juridisch risico, modelrisico en reporting- en datamanagementrisico).

We monitoren elk van deze risico's. Waar nodig en voor zover mogelijk nemen we maatregelen om risico's te mitigeren. Ook zijn we begonnen met het verder in kaart brengen van duurzaamheidsrisico's. Zo hebben we in 2022 de resultaten van de ESG risk assessment geanalyseerd, die in 2021 voor het eerst is uitgevoerd. Ook hebben we meegedaan aan de climate risk stresstest, gecoördineerd door de ECB, waaraan 104 financiële instellingen meededen. Onze scores op zowel het ESG risk assessment als de climate risk stresstest zijn positief afgezet tegen het gemiddelde van de peer groep.

Het jaar 2022 stond wederom voor een groot deel in het teken van de Covid-19-pandemie en de oorlog tussen Rusland en Oekraïne. De oorlog heeft de Nederlandse economie, die nog niet volledig van de Covid-19-pandemie was hersteld, op een langzamere groeikoers gezet en geleid tot een toenemende inflatie.

Daarnaast bevinden we ons als bank in een omgeving die dankzij nieuwe technologieën en nieuwe concurrenten steeds sneller verandert. Met onze nieuwe strategie hebben we hierop een antwoord geformuleerd. Met de transformatie naar een agile manier van werken en investeringen in ons IT-platform, willen we een situatie met onvoldoende wendbare en beschikbare data- en IT-systemen voorkomen. Ondertussen blijven risico's op het

gebied van data- en IT-systemen toenemen. Omdat de arbeidsmarkt sinds 2021 steeds verder verkraapt, is het moeilijk om geschikte nieuwe medewerkers te vinden. Dit kan druk zetten op ons vermogen om adequaat en tijdig veranderingen door te voeren.

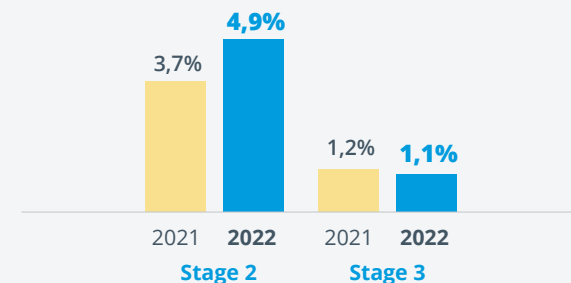
Risicogovernance

De governance van risicomanagement is ingericht volgens het 'three lines of defence' model. In dit model is de eerste lijn, de business, verantwoordelijk voor de opzet en uitvoering van haar eigen processen. Hier worden de risico's geïdentificeerd, beoordeeld, gerapporteerd en afgezet tegen de vastgestelde risicobereidheid. De tweede lijn (Risk) ondersteunt de business, stelt de kaders vast, geeft advies en monitort of de business daadwerkelijk haar verantwoordelijkheid neemt. Ook monitort de tweede lijn (Compliance) steeds of de Volksbank voldoet aan wet- en regelgeving en aan haar eigen beleid met betrekking tot integriteit. De derde lijn tot slot, de auditfunctie, beoordeelt onafhankelijk het functioneren van de eerste en tweede lijn.

Risicocultuur

Cultuur is een bepalende factor voor risicomanagement én het risicobewustzijn. We willen dat de hele organisatie onze risicocultuur uitdraagt. Het is dan ook een belangrijk aandachtspunt in de eerste, tweede en derde lijn van onze bedrijfsvoering. Het Executive Committee en onze medewerkers zijn zich bewust van hun (voorbeeld) rol en verantwoordelijkheden. Ook de Raad van Commissarissen speelt een belangrijk rol in het bewaken van de juiste risicocultuur. Het ExCO

STAGE 2- EN STAGE 3-LENINGEN
als % van de totale leningen



KREDIETRISICO-INDICATOREN

Totaal vorderingen op klanten	2022	2021
Stage 3 (in € mln)	549	607
Stage 3-ratio	1,1%	1,2%
Stage 3-dekkingsgraad	12,8%	6,6%

Woning hypotheek

Stage 3 (in € mln)	453	531
Stage 3-ratio	0,9%	1,1%
Stage 3-dekkingsgraad	6,4%	3,2%
In achterstand	0,7%	0,7%
NHG-gegarandeerd	24%	25%
Gewogen gemiddelde geïndexeerde LtV	51%	53%

van de Volksbank keurt het risicobeleid goed. De aanwezigheid van de leden in alle risicocomités binnen de bank laat concreet zien dat ze betrokken zijn bij het risicomanagement. Een volledige beschrijving van de verschillende risico's en hoe we hiermee omgaan, lees je in hoofdstuk 4 van het [Integrated Annual Report 2022](#).

Kredietrisico

Van de financiële risico's is kredietrisico veruit het grootste. Met kredietrisico bedoelen we het risico dat een klant niet kan voldoen aan de contractuele verplichtingen van de leningsovereenkomst, met een potentieel financieel verlies voor de bank als gevolg. Woninghypotheken vertegenwoordigen met een aandeel van 94% het grootste deel van onze leningen.

**Woninghypotheken
vertegenwoordigen
met een aandeel van
94% het grootste deel
van onze leningen**

Extra voorzieningen

Medio 2020 introduceerde de Volksbank, in antwoord op de buitengewone economische onzekerheid in verband met de Covid-19 pandemie en de daaropvolgende lockdowns, twee management overlays om voorzieningen te treffen voor woninghypotheken en mkb-leningen: een management overlay voor Covid-19 en een algemene managementoverlay. Eind maart werden alle Covid-19-beperkingen in Nederland opgeheven en omdat backtests geen aanleiding gaven om de management overlay voor Covid-19 te handhaven, viel deze vrij. We hebben de algemene management overlay, die werd getroffen om een daling in huizenprijzen op te vangen, ook vrij laten vallen. De Covid-19 pandemie heeft littekens achtergelaten in verschillende leveringsketens, met als gevolg een onbalans tussen vraag en aanbod en een stijging van de inflatie. De oorlog tussen Rusland en Oekraïne versterkte deze stijging, vooral door de hogere energieprijzen, waardoor bijna elk bedrijf werd getroffen. Inflatie kan leiden tot financiële druk op huishoudens, vooral als zij recent een lening zijn aangegaan met een hoge 'Loan-to-Income' ratio. Om dit risico voor recent verstrekte woninghypotheken te dekken, hebben wij een managementoverlay ten bedrage van € 24 miljoen gevormd. Om het risico van dalende huizenprijzen voor met name aflossingsvrije hypotheken te beperken, hebben we een managementoverlay van € 4 miljoen gevormd op basis van de groei van de huizenprijsindex van onze macro-economische prognose. Tevens zijn stage triggers voor aflossingsvrije hypotheken aangepast, waarvoor € 8 miljoen overlay is gevormd.

Samen met € 11 miljoen voor modelbeperkingen vormt dit de algemene managementoverlay van € 47 miljoen voor woninghypotheken. Wij hebben een algemene managementoverlay van € 4 miljoen gevormd voor mkb-klanten die getroffen kunnen worden door inflatie, gestegen gas- en energieprijzen en de oorlog tussen Rusland en Oekraïne in combinatie met somberder kasstroomprognoses (veroorzaakt door de minder gunstige macro-economische omstandigheden). Wij evalueren de elementen van de managementoverlay ten minste elk kwartaal.

Modelverbeteringen hebben ertoe geleid dat de stage 3-dekkingsgraad (voorziening op stage 3-leningen als percentage van het totaal aan stage 3-leningen) steeg van 6,6% naar 12,8%. De gestegen huizenprijzen zorgden er ook voor dat de gemiddelde Loan-to-Value van onze hypotheken verder verbeterde tot 51%, vergeleken met 53% in 2021. De particuliere hypotheken met een betaalachterstand daalden van € 552 miljoen naar € 333 miljoen. Hierin hebben we klanten waarmee we als gevolg van de Covid-19-pandemie een betaalregeling hebben getroffen niet meegeteld.

2022

SDG

Onze positieve invloed

Onze negatieve invloed of een risico daarop



Subdoelstellingen:
8.3, 8.5, 8.8, 8.10

- We dragen bij aan een gezonde economie. We faciliteren het betalingsverkeer, transformeren financiële risico's en looptijden voor marktpartijen en particulieren en bieden financiële diensten aan. Dit doen we op een maatschappelijk verantwoorde manier.
- Door oprechte aandacht voor vakmanschap, autonomie en persoonlijke groei van medewerkers kunnen zij zich ontwikkelen en een zinvolle bijdrage leveren aan onze missie. We willen dat iedereen zich thuis voelt bij de Volksbank en streven naar gelijke kansen en gelijke beloning voor al onze medewerkers.

- We zetten ons in voor de zakelijke doelgroep, die zorgt voor economische groei, innovatie en banen in Nederland. Zo helpen SNS en RegioBank lokale ondernemers omdat zij een belangrijke rol spelen in het economisch vitaal houden van de regio.
- We zetten ons in voor leefbaar loon in de wereldwijde aanvoerketen. Zo hebben we, in samenwerking met partners, in 2022 het Europees wetsvoorstel Good Clothes, Fair Pay ingediend. Daarnaast hanteren we een strikt mensenrechtenbeleid.

- Op dit moment voldoen we (nog) niet aan onze eigen diversiteitsdoelstelling om in 2025 een management te hebben dat voor minimaal uit 40% vrouwen bestaat. Eind 2022 was 39% van de managers vrouw.
- In 2022 zijn we overgegaan naar een agile organisatiestructuur. Als gevolg hiervan is een aantal arbeidsplaatsen binnen de Volksbank verdwenen en een aantal functies ingrijpend gewijzigd.
- Door onzorgvuldig handelen zouden we het vertrouwen van klanten en de maatschappij kunnen schaden, bijvoorbeeld in het geval van dataverlies en/of inbreuk op de privacy.



Subdoelstellingen:
11.1, 11.3

- We zetten ons in voor de verduurzaming van onze hypotheekportefeuille om bij te dragen aan klimaatbestendige woningen en gemeenschappen. Zo bieden we sinds 2019 met de ASN Hypotheek gunstige voorwaarden voor verduurzaming om klanten te stimuleren te investeren in energiebesparende voorzieningen. Daarnaast kunnen klanten met een woning met energielabel A of hoger rentekorting krijgen op hun ASN Hypotheek. We stimuleren op verschillende manieren het gebruik van verduurzamingsmogelijkheden voor woningen.

- Met RegioBank zetten we ons in voor leefbaarheid in de buurt. Dat doen we met lokale bankkantoren en door ondernemerschap in kleine gemeentes te stimuleren. Zo vond in 2022 voor het eerst de verkiezing van 'De Buurtzaamste Ondernemer van het jaar' plaats, gericht op ondernemers die de belangen van hun buurt behartigen.
- We zetten ons in om de woningmarkt toegankelijker te maken, bijvoorbeeld voor huurhuurders.

- Onze netto CO₂e-uitstoot van de hypotheekportefeuille is afgenomen (1.170 kiloton in 2020, 1.123 kiloton in 2021 en 1.055 kiloton in 2022), maar 41,3% van de hypotheekportefeuille heeft nog een energielabel lager dan C. Hier is dus nog veel ruimte voor verbetering.



Subdoelstellingen:
13.2, 13.3

- Om geen negatieve impact op het klimaat te hebben, willen we in 2030 een klimaatneutrale balans en in 2050 een net zero balans hebben.
- We informeren onze klanten regelmatig over de mogelijkheden voor verduurzaming van hun woning.
- In 2022 hebben we voor € 800 miljoen aan green bonds uitgegeven.

- We sluiten vervuilende industrieën en activiteiten uit op basis van ons strikte investeringsbeleid.
- Als eerste bank in Nederland hebben we goedgekeurde Science Based Targets (SBTs) om aan de doelstellingen van het klimaatakkoord van Parijs te voldoen.

- De klimaatneutraliteit van onze balans is toegenomen van 55% naar 62%. De absolute uitstoot is licht afgenomen maar nog ruim positief. In 2022 hebben we 1.336 kiloton CO₂e-uitstoot gefinancierd, dit was 1.341 kiloton in 2021.



Subdoelstellingen:
15.1, 15.A, 15.B

- In november 2021 lanceerde ASN Impact Investors een fonds dat primair gericht is op herstel en bescherming van de biodiversiteit: het ASN Biodiversiteitsfonds.

- Ons doel is om in 2030 een netto positief effect te hebben op biodiversiteit als gevolg van al onze leningen en investeringen.

- Een deel van onze beleggingen en investeringen draagt nog (indirect) bij aan biodiversiteitsverlies.
- Ons netto-effect op de biodiversiteit is nog negatief.



Subdoelstellingen:
17.14, 17.16, 17.17

- De Volksbank en de vier bankmerken gaan maatschappelijke samenwerkingsverbanden en partnerschappen aan, zoals met Partnership Carbon Accounting Financials, Platform Living Wage Financials en Partnership Biodiversity Accounting Financials.

- We hebben de Principles for Responsible Banking (PRB) en het nationale Klimaatcommitment ondertekend.

- Ineffectieve samenwerking kan vertragend werken.

4. Corporate governance



We willen de bank organiseren op een gestructureerde en eerlijke manier die past bij onze visie. We handelen volgens vastgestelde normen en waarden.

4.1 Terug- en vooruitblik door de voorzitter van de RvC

Het einde van de Covid-19 lockdownmaatregelen, de invasie van Oekraïne door Rusland en de daaropvolgende sterke stijging van energieprijzen, inflatie en rente zorgden er in 2022 voor dat iedereen moest opereren in een onzekere en snel veranderende economische en geopolitieke omgeving - ook de Volksbank. Na jaren van lage en zelfs negatieve rente, gekoppeld aan gestaag stijgende huizenprijzen, zagen we in 2022 een fundamentele verandering: de rente steeg fors en de huizenmarkt in Nederland begon af te koelen.

In het tweede jaar van de uitvoering van de strategie voor 2021-2025 betekende dit voor onze bank dat de financiële vooruitzichten, op basis van de geactualiseerde macro-economische prognoses voor de komende jaren, aanzienlijk zijn gewijzigd. Enerzijds is de stijgende rente in het algemeen positief voor de totale baten van de Volksbank, anderzijds hebben de hogere inflatie en de stagnerende economische groei een opwaarts effect op de operationele lasten en de verwachte voorzieningen voor kredietverliezen. De Raad van Commissarissen (RvC) is op de hoogte gehouden van de herziene financiële prognoses voor de komende jaren en waardeert het dat de financiële doelstellingen voor 2025 ten aanzien van rendement op eigen vermogen, efficiencyratio en solvabiliteit ongewijzigd zijn gebleven en nog steeds binnen bereik liggen. De RvC heeft het Operationeel Plan voor 2023-2026 op 1 december goedgekeurd.

De Volksbank wil de bank worden met de sterkste klantrelatie in Nederland, en met een grote bewezen maatschappelijke impact. Om deze doelen te realiseren is het noodzakelijk om een aantal veranderingen door te voeren.

Op de eerste plaats moet de bedrijfsvoering van de bank robuust zijn. Daarom is de keuze gemaakt om de organisatie in te richten op basis van agile principes. In 2021 is een veranderprogramma geïmplementeerd onder de naam 'Klantificeren Graag!' en in maart 2022 zijn vrijwel alle onderdelen van de bank overgegaan op de nieuwe manier van werken. De RvC werd steeds op de hoogte gehouden van de voortgang van dit programma en zag erop toe dat het werd uitgevoerd binnen de kaders van verantwoord risicomanagement, met oog voor de belangen van medewerkers. Gedurende het jaar vond er regelmatig overleg plaats tussen de ondernemingsraad en de RvC.

De keuze voor een nieuwe, meer wendbare manier van werken vraagt om ander gedrag en ander leiderschap. Om het veranderprogramma beter te ondersteunen, is met ingang van 16 mei 2022 een nieuwe topmanagementstructuur opgezet, bestaande uit een Executive Committee (ExCo). Het ExCo bestaat uit vier statutaire leden, te weten de CEO, de CFO, de CRO en de CCO, en drie niet-statutaire leden, te weten de Chief Information Officer (CIO), de Chief Transformation Officer (CTO) en de Chief People & Organisation Officer (CPOO). Het wervingsproces voor de vacatures voor de





functies van CFO, CIO, CTO en CPOO was vorig jaar een expliciet aandachtspunt voor de RvC. Op 1 oktober 2022 werd de laatste vacature vervuld.

Het ExCo wordt ondersteund door een team van senior managers, het zogenaamde 'leiderschapsteam' van de Volksbank. Deze managers zijn, na ontwikkelassessments in 2021, benoemd. In 2022 heeft de RvC veel tijd vrijgemaakt om kennis met hen te maken en zo de samenwerking met de verschillende managementniveaus te verbeteren en te intensiveren.

De geschiedenis leert ons dat een stevig fundament bijdraagt aan een goede managementdynamiek. Onder externe begeleiding startte de RvC met een programma gericht op een nieuwe invulling van de relatie tussen het ExCo en de RvC. In het verlengde hiervan heeft de RvC in 2022, naast zijn reguliere toezichtstaken, toezicht gehouden op de ontwikkeling van de executiekracht en het leiderschap binnen de nieuwe organisatie en van de IT-roadmap als fundament voor de klantbank.

Andere belangrijke voorwaarden om de strategie uit te voeren zijn een strikte naleving van wet- en regelgeving en de continuïteit van de bedrijfsvoering. Noodzakelijke verbeteringen van de datakwaliteit, een verbeterprogramma met betrekking tot klantintegriteit, de bestrijding van financiële criminaliteit en de versterking van ons IT-fundament bleven hoog op de agenda staan in 2022. Deze onderwerpen blijven ook in 2023 een belangrijke

prioriteit waarvoor forse extra investeringen nodig zijn. De RvC zal nauw betrokken blijven bij deze onderwerpen.

De Volksbank boekte in 2022 bemoedigende resultaten met betrekking tot de gedeelde waarde waarnaar de bank streeft voor klanten, de maatschappij, medewerkers en de aandeelhouder. De nettowinst steeg flink, geholpen door hogere netto rentebaten en fee-inkomsten en licht dalende operationele lasten. Net als in 2021 was de positieve invloed van incidentele en eenmalige posten substantieel. Ten aanzien van klanten was het beeld wat diverser. Het aantal actieve multiklanten steeg weliswaar, in lijn met onze ambitie, maar de klanttevredenheid daalde als gevolg van de invoering van een vast maandtarief voor Basis Bankieren.

De strategie voor 2021-2025 richt zich op de uitdagingen van het traditionele verdienmodel van de bank, waarbij is gekozen voor een focus op de groei van fee-inkomsten en de uitbreiding van kredietverlening aan het mkb. Hoewel fee-inkomsten en mkb-kredieten dit jaar een aanzienlijke stijging lieten zien, remde het herstel van de rentebaten een groter relatief belang van deze inkomstencategorieën.

Een grote uitdaging voor de komende jaren is het vinden en uitvoeren van concrete initiatieven om onze klantrelatie te versterken en een positieve impact op de maatschappij te maken. In 2022 hebben SNS, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen

veel ondernomen om hun klanten te informeren en dicht bij hen te zijn en te blijven, zowel digitaal als via hun netwerk van winkels en kantoren. De onderwerpen varieerden van financiële gezondheid tot duurzaam beleggen. De RvC waardeert deze initiatieven en heeft het ExCo op een positieve en kritische manier uitgedaagd om op dit vlak meer te doen.

Op 7 juli 2022 heeft de minister van Financiën de Tweede Kamer geïnformeerd over de meest recente voortgangsrapportage van NLFI over de Volksbank. In deze rapportage van 30 juni 2022 stelt NLFI dat de Volksbank sinds de invoering van de nieuwe strategie een goede start heeft gemaakt met het creëren van een robuustere organisatie en het versterken van haar maatschappelijke identiteit. NLFI merkte op dat de uitvoering van de strategie enkele jaren zal vergen en de minister van Financiën onderschreef dat de Volksbank de tijd moet krijgen om deze te verwezenlijken.

Op 22 februari 2023 schreef de minister van Financiën, in vervolg op de brief van 7 juli 2022, aan de Tweede Kamer dat zij, om onnodige vertraging te voorkomen en de Volksbank duidelijkheid te bieden, voornemens is om voor eind 2023 een richtinggevend besluit te nemen over de toekomst van de Volksbank. In het besluit zullen alle toekomstopties en governance-modellen worden meegenomen. Wij zijn het met de minister eens dat dit het juiste moment is en ter voorbereiding op dit besluit zal de Volksbank meer concrete plannen maken voor de positionering van haar

maatschappelijke identiteit, inclusief haar standpunt over de haalbaarheid van verschillende eigendoms- en governance-opties. De Volksbank zal deze voor de zomer aan NLFI voorleggen. De Raad van Commissarissen is nauw betrokken bij dit proces.

De spanning op de arbeidsmarkt is, net als voor veel andere bedrijven, een belangrijk aandachtspunt voor de Volksbank. Wetgeving over beloning voor bepaalde sleutelfuncties maakt dit nog gecompliceerder. Het behouden en versterken van onze positie als aantrekkelijke werkgever blijft ook in 2023 en daarna van groot belang.

In 2022 waren er geen personele wijzigingen in de RvC. Op 21 april 2022 liepen de benoemingstermijnen van Jos van Lange en Aloys Kregting af en werden beiden herbenoemd. Jos van Lange werd op 31 oktober 2022 benoemd tot vicevoorzitter van de RvC.

De Raad van Commissarissen spreekt zijn dank uit voor de enorme inzet en betrokkenheid van het management en de medewerkers. Het realiseren van de missie 'Bankieren met de menselijke maat' en de belofte 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact' hangt volledig af van hun dagelijkse inzet.

Namens de Raad van Commissarissen
van de Volksbank,

Gerard van Olphen,
Voorzitter

**De Volksbank boekte
in 2022 bemoedigende
resultaten met betrekking
tot haar gedeelde
waarde-ambities voor
de maatschappij, de
medewerker en de
aandeelhouder**



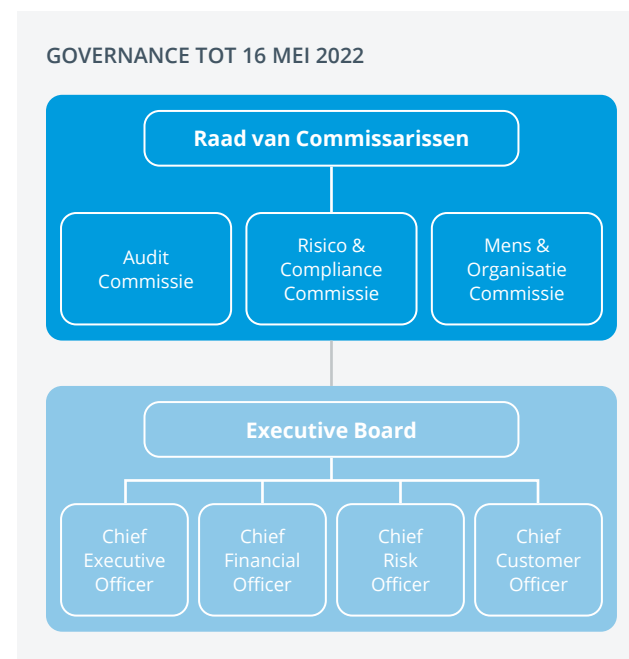
4.2 Juridische structuur en aandeelhouder

De Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen (NLFI) houdt namens de Nederlandse Staat rechtstreeks 100% van het aandelenkapitaal van de Volksbank. NLFI is opgericht door de minister van Financiën en heeft de wettelijke taak om het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat in een aantal financiële instellingen op een zakelijke, niet-politieke manier in te vullen en de belangen op transparante wijze te scheiden. In het overzicht hieronder staat een versimpelde weergave van de juridische structuur per 31 december 2022. Meer informatie vind je in het [Integrated Annual Report 2022](#) en op onze [website](#).



4.3 Governance MO16

De Volksbank heeft een two-tier systeem. Dat betekent dat de bank wordt bestuurd door een Executive Board (statutaire directie) en een Raad van Commissarissen (RvC). Hoewel de aandelen van de Volksbank in handen zijn van NLFI en we niet beursgenoteerd zijn, passen we de Nederlandse Corporate Governance Code vrijwillig toe. Ook houden we ons aan de Code Banken, in 2015 geïntroduceerd door de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). Meer informatie over hoe we de beide codes toepassen vind je terug op onze [website](#). En in hoofdstuk 3 Governance van ons [Integrated Annual Report 2022](#) vind je meer gedetailleerde informatie over de onderwerpen die hieronder volgen.



Wijzigingen in de topstructuur

Volgend op het strategisch plan 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact' dat we op 12 februari 2021 introduceerden, installeerde de Volksbank in het tweede kwartaal van 2022 een Executive Committee (ExCo). Het ExCo brengt focus en balans aan in de aansturing van de veranderende organisatie. Het ExCo bestaat uit vier statutaire leden - de statutaire directie die we de Executive Board (ExBo) noemen - en drie niet-statutaire leden. Als gevolg van de nieuwe opzet zijn drie rollen toegevoegd aan het ExCo:

- Chief Transformation Officer (CTO)
- Chief Information Officer (CIO)
- Chief People & Organisation Officer (CPOO)

Als gevolg van deze opzet van het ExCo is de functie van Chief Operations Officer als formele functie binnen de statutaire directie, de ExBo, komen te vervallen. In het overzicht op de volgende pagina vind je een versimpelde weergave van de topstructuur.

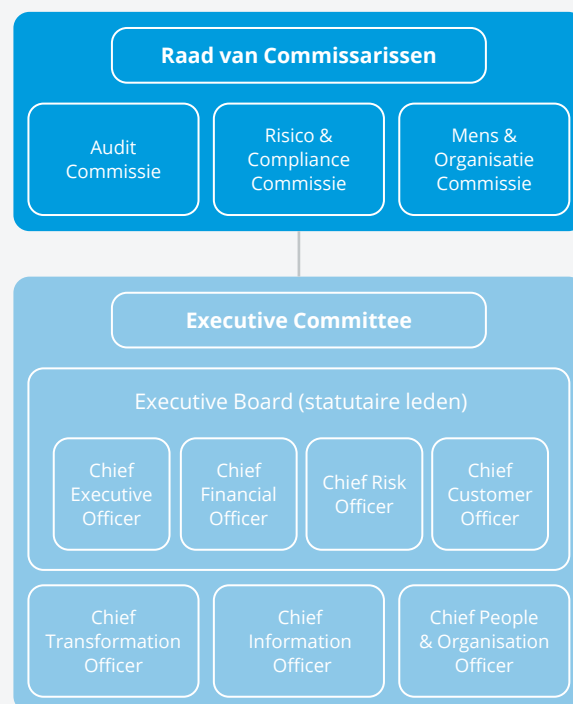
Sustainability governance

Het ExCo van de Volksbank is verantwoordelijk voor het realiseren van onze gedeelde waarde-ambitie en voor waardecreatie op lange termijn. Binnen het ExCo is de Chief Risk Officer verantwoordelijk voor duurzaamheid. De RvC adviseert het ExCo hierover en toetst in hoeverre onze maatschappelijke, strategische doelstellingen concreet zijn gerealiseerd. Daarnaast heeft de Volksbank het Comité Maatschappelijke Impact (CMI). De voorzitter daarvan is de Chief Risk Officer, de vice voorzitter is de Hub Lead van ASN Bank. Het CMI monitort de implementatie van ons duurzaamheidsbeleid en ons beleid rond onze thema's Goed Wonen voor iedereen, Gelijke groeikansen voor ieder mens en Leefbaarheid in de buurt. Daarnaast toetst het CMI het duurzaamheidsrisico van de bank en brengt hierover advies uit. Ditzelfde doet ze met de in- en externe verslaglegging op maatschappelijke thema's, inclusief dit jaaroverzicht.

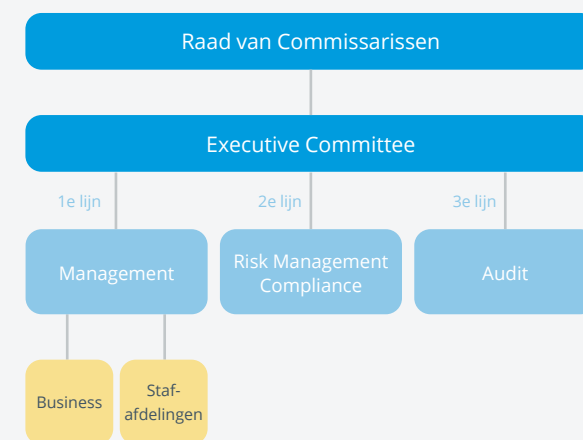
Risicogovernance

Het Executive Committee (ExCo) is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement en fungeert binnen de risicomanagementorganisatie als overkoepelend 'bank risicocomité'. Ze wordt hierin bijgestaan door formele risicocomités, met in elk comité vertegenwoordigers van de eerste (management) en tweede lijn die de business ondersteunen en monitoren. De RvC is verantwoordelijk voor het toezicht op het ExCo en krijgt hierover advies van de Audit Commissie, de Risico & Compliance Commissie en de Mens & Organisatie Commissie.

TOPSTRUCTUUR VANAF HET TWEEDE KWARTAAL
VAN 2022



THREE LINES OF DEFENCE



4.4 Executive Board, Executive Committee en Raad van Commissarissen

Benoeming Executive Board

De RvC stelt in overleg met de ExBo een generieke profielschets op voor de ExBo. Die beschrijft de vereiste kennis, geschiktheid, deskundigheid, integriteit en beschikbaarheid van de (leden van de) ExBo. Ook vermeldt deze profielschets relevante diversiteitsaspecten als nationaliteit, leeftijd, geslacht, opleiding en werkervaring. Het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid van de Volksbank is ook van toepassing op de ExBo. De generieke profielschets is goedgekeurd door NLFI en gepubliceerd op onze website. NLFI benoemt, schorst en ontslaat de leden van de ExBo. De RvC moet vooraf goedkeuring geven aan een besluit tot benoeming, schorsing of ontslag van een lid van de ExBo.

Samenstelling Executive Committee

Per 16 mei 2022 is het nieuwe ExCo van kracht, met daarin vier statutaire bestuurders - de ExBo - en drie niet-statutaire bestuurders. In dit team heeft tot 1 augustus 2022 CEO Martijn Gribnau opgetreden als waarnemend CFO; per die datum is André Haag toegetreden als nieuwe CFO. Verder zijn op 15 mei 2022 Marjolein de Jongh en Michel Ruijterman en op 1 oktober 2022 Jacqueline Touw toegetreden tot het ExCo. Deze leden focussen zich respectievelijk op het belang van en de grote hoeveelheid veranderingen binnen IT en HR.

Meer achtergrondinformatie over de leden vind je in het Integrated Annual Report 2022

[Naar het Integrated Annual Report >](#)

EXECUTIVE COMMITTEE

Per 31 december 2022		Benoeming tot
CEO	Martijn Gribnau	AVvA¹ 2024
CFO	André Haag	AVvA 2026
CRO	Jeroen Dijst	AVvA 2024
CCO	Marinka van der Meer	AVvA 2026
CTO	Marjolein de Jongh	15 mei 2026
CIO	Michel Ruijterman	15 mei 2026
CPOO	Jacqueline Touw	1 oktober 2026

1. AVvA = Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het functioneren van de Executive Board en het Executive Committee

Per 16 mei 2022 zijn er voor de gewijzigde topstructuur nieuwe reglementen van kracht. In de statuten staan de regels en bevoegdheden van de ExBo. In de reglementen van de ExBo en het ExCo en het door NLFi en de Volksbank overeengekomen Memorandum of Understanding (MoU) staan de belangrijkste taken en bevoegdheden voor het goed functioneren van het ExCo. Om invulling te geven aan onze missie en ambitie, weegt het ExCo voortdurend en expliciet de verschillende belangen af. Het ExCo vergadert in principe een keer per week en besluit bij de meerderheid van de door de ExBo uitgebrachte stemmen.



Van links naar rechts: Marinka van der Meer, Michel Ruijterman, Martijn Gribnau, Jacqueline Touw, André Haag, Jeroen Dijst en Marjolein de Jongh.

Benoeming Raad van Commissarissen

De RvC bestaat ten minste uit drie leden die samen voldoende deskundig zijn om de taken goed te vervullen. De RvC stelt een generieke profielschets op met daarin de vereiste kennis, geschiktheid, deskundigheid, integriteit en beschikbaarheid van (de leden van) de RvC. Daarnaast vermeldt de profielschets relevante diversiteitsaspecten. Het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid van de Volksbank is ook van toepassing op de RvC. De generieke profielschets voor de RvC wordt goedgekeurd door NLF1 en gepubliceerd op onze website. Bij de benoeming van een nieuw lid zal de Raad van Commissarissen een kandidaat voordragen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, rekening houdend met dit profiel. Het generieke profiel van de Raad van Commissarissen is per 1 november 2021 aangepast en nog steeds van kracht.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Per 31 december 2022	Benoeming tot
Gerard van Olphen (voorzitter)	AVvA ¹ 2025
Jos van Lange (vice voorzitter)	AVvA 2026
Jeanine Helthuis	AVvA 2025
Petra van Hoeken	AVvA 2025
Aloys Kregting	AVvA 2026

1. AVvA = Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Samenstelling RvC

In 2022 waren er een aantal wijzigingen in de samenstelling van de RvC. Zo zijn de benoemingstermijnen van Jos van Lange en Aloys Kregting verlengd tot aan de AVvA van 2026. Ook is Jos van Lange per 31 oktober 2022 benoemd tot vice-voorzitter.

Meer achtergrondinformatie over de RvC-leden vind je in het Integrated Annual Report 2022.

[Naar het Integrated Annual Report >](#)

De profielschets voor ons ExCo en onze RvC bevat diversiteits- en inclusiviteitsaspecten



Van links naar rechts: Gerard van Olphen, Aloys Kregting, Jeanine Helthuis, Petra van Hoeken en Jos van Lange.

4.5 Integriteit en ethiek

Ethics office

Bij onze missie 'Bankieren met de menselijke maat' hoort ook de ethische afweging van verschillende vormen van besluitvorming. Hiervoor hebben we een Ethics Office ingesteld. De afwegingen maken we aan de hand van een visiedocument dat onze normen en waarden bevat voor het gebruik van data en kunstmatige intelligentie. De Ethics Office kijkt ook of de tools en technieken die voor kunstmatige intelligentie zijn ontwikkeld, breder zijn in te zetten.

Daarnaast speelt de Ethics Office een belangrijke rol bij de bewustwording van ethische risico's en als facilitator voor onze Ethische Klankbord Groep. De klankbordgroep bestaat uit een diverse groep collega's die ethische dilemma's binnen de Volksbank belichten en mogelijke mitigerende maatregelen voorstellen. Verder is de Ethics Office ook betrokken bij andere ethische vraagstukken, bijvoorbeeld rondom de lancering van een nieuw product. Ook helpt de Ethics Office bij het aanscherpen van divers beleid rondom ethisch gedrag, oftewel integriteit.

Er is een aantoonbare positieve correlatie tussen een ethische 'tone at the top' en het ethisch handelen van medewerkers binnen een organisatie. Daarom ontwikkelt de Ethics Office, samen met HR, een programma rondom 'Ethisch Leiderschap'. Als onderdeel hiervan is de Ethics Office in 2022 begonnen met de opzet van een Commissie Ethiek. De Ethics Office is in 2022 formeel ondergebracht bij het Expertise Centrum Compliance.

Beloningsbeleid

Ook in ons beloningsbeleid en bij de daadwerkelijke beloning houden we rekening met onze vier groepen belanghebbenden. In een gelijke situatie ontvangen medewerkers bij de Volksbank een gelijke beloning. Verschillen in bijvoorbeeld geslacht of etnische achtergrond hebben geen invloed op de beloning en de waardering. We hanteren geen beloningsprikkels die het individuele belang op korte termijn boven de collectieve doelstellingen op lange termijn kunnen plaatsen. We werken niet met een variabele beloning gekoppeld aan prestatieafspraken, omdat we dat niet vinden passen bij het maatschappelijke karakter van onze bank. Ook de directie ontvangt alleen een vaste beloning. De meestverdienende medewerker verdient zeven keer zoveel als de mediaan binnen de bank (beleid is maximaal tien keer zoveel). Meer informatie over ons beloningsbeleid vind je in het [Integrated Annual Report 2022](#).

Belastingbeleid

Zorg, veiligheid, onderwijs en andere openbare uitgaven worden betaald uit belastingopbrengsten. Daar zijn we ons zeer bewust van. Als maatschappelijke bank betalen wij graag ons deel. Uiteraard houden we ons aan fiscale wet- en regelgeving, waarbij we vooral kijken of we voldoen aan de bedoeling ervan. Dit betekent dat we bewust niet sturen op een zo laag mogelijke, of kunstmatig verlaagde, belastingdruk. Onze bankmerken geven geen rechtstreekse fiscale adviezen aan klanten. Ook willen we geen fiscaal agressieve structuren voor

BETAALDE BELASTINGEN

	2022		2021	
Vennootschapsbelasting	€ 67 mln	26% ¹	€ 56 mln	25,8% ¹
Loonbelasting/premieheffing	€ 103 mln		€ 98 mln	
Niet-verrekenbare omzetbelasting	€ 47 mln		€ 51 mln	
Bankenbelasting	€ 0		€ 0	

1. Het genoemde percentage is de effectieve belastingdruk. Het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting voor 2022 is 25,8% voor 2022 en 25% voor 2021.

onze klanten faciliteren, bieden we geen leningen aan en investeren we niet in bedrijven die betrokken zijn bij belastingontwijking.

Daarom werkt de Volksbank niet mee aan transacties die belastingbesparing als hoofddoel hebben. We kijken of een transactie of standpunt robuust is en voldoende economische realiteit heeft. Over het resultaat van 2022 hebben we € 67 miljoen vennootschapsbelasting verantwoord. De effectieve belastingdruk bedroeg 26,0% (2021: 25,8%), licht hoger dan het nominale tarief van 25,8%. Naast deze winstbelasting komen ook andere belastingen ten laste van de Volksbank. Je leest hier meer over in ons [Integrated Annual Report 2022](#).

Principles for Responsible Banking en andere internationale richtlijnen

Onze missie 'Bankieren met de menselijke maat' houdt onder meer in dat we integer en volgens vastgestelde normen en waarden handelen. Om dit in praktijk te brengen, verbinden we ons aan externe initiatieven en richtlijnen die hier goed bij aansluiten. Bijvoorbeeld aan de Principles for Responsible Banking (PRB) van de Verenigde Naties. De PRB is een internationaal initiatief om de bankensector te verduurzamen door zes principes te implementeren. Deze principes omvatten onder meer een analyse van onze negatieve en positieve impact op maatschappij en milieu en de formulering van ambitieuze doelstellingen en indicatoren. De PRB sluit goed aan op ons [Maatschappelijke Impact Raamwerk](#), waarmee we laten zien op welke manieren we meetbare impact op de maatschappij maken. Een gedetailleerde uitleg vind je in het [Integrated Annual Report 2022](#).

Behalve op de principes van de PRB baseren we de uitvoering van onze gedeelde waarde-ambitie ook op internationale richtlijnen. Hieronder vallen de tien uitgangspunten van het UN Global Compact, de standaarden van de International Labour Organization (ILO) en de OESO en de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Ook voor specifieke onderwerpen als klimaat, mensenrechten en biodiversiteit baseren we ons beleid op internationale richtlijnen, onderzoek en afspraken, zoals het klimaatakkoord van Parijs. Voor een uitgebreider overzicht van al onze commitments verwijzen we naar het [Integrated Annual Report 2022](#).

Anti-corruptie

Corruptie in het economisch verkeer zorgt voor oneerlijke concurrentie, verstoort het publieke vertrouwen en schaadt de integriteit van de Volksbank. Betrokkenheid bij corruptie of omkoping past niet bij onze gedeelde waarde-ambitie en onze missie 'Bankieren met de menselijke maat'. Daarom accepteren we het niet van onze eigen medewerkers en klanten, en ook niet van onze samenwerkingspartners. Voor elk van deze groepen hebben we beleid opgesteld en maatregelen genomen om corruptie tegen te gaan. De maatregelen staan beschreven in ons anti-corruptiebeleid. Hieronder vallen onder andere screenings en de bankierseed voor medewerkers. Deze maatregelen zijn onder andere van toepassing op ons klantacceptatiebeleid, inkoopbeleid, uitbestedingsbeleid en screeningsbeleid bij het aannemen van nieuwe medewerkers.

In het Integrated Annual Report 2022 vertellen we hier meer over.

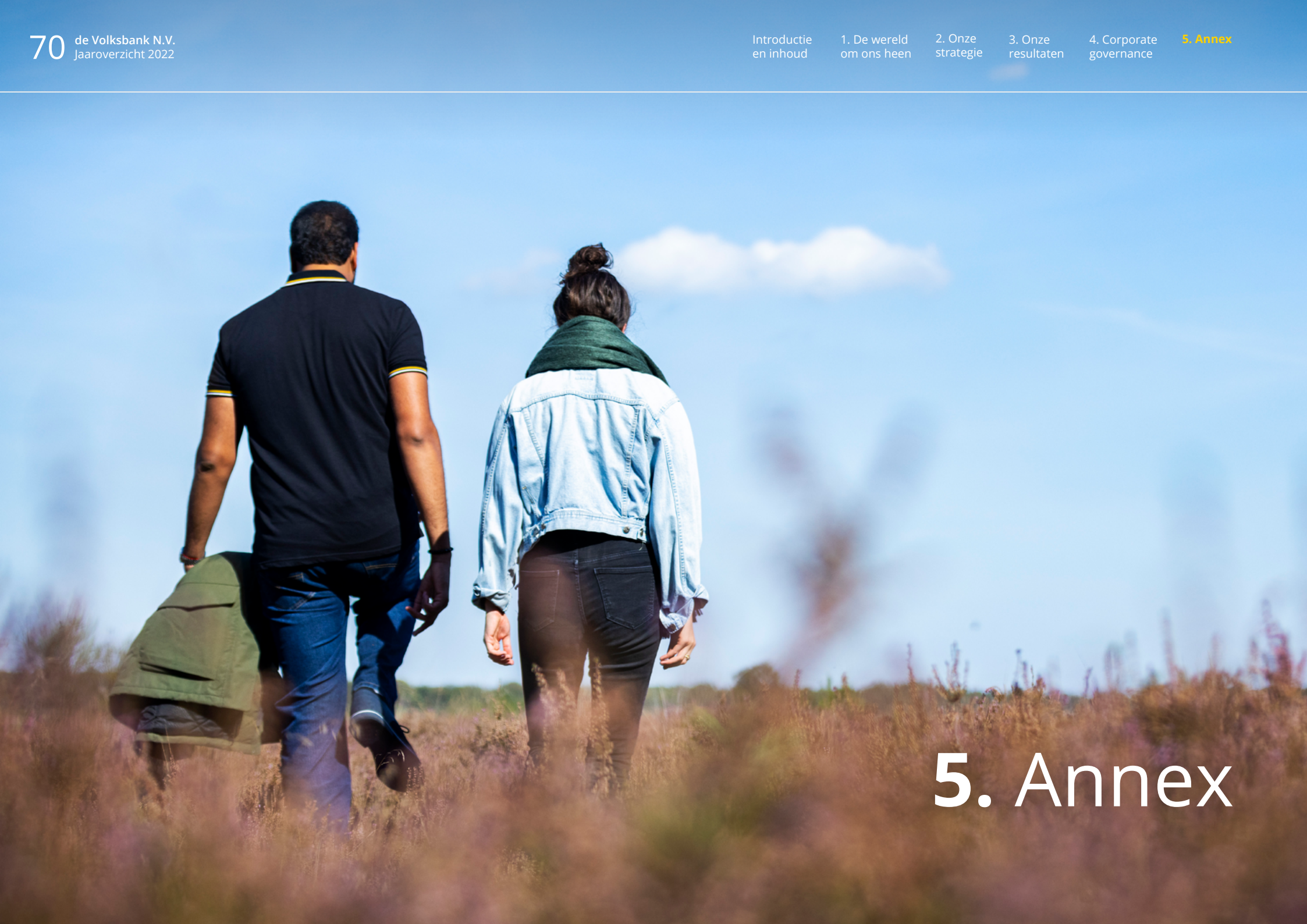
[Naar het Integrated Annual Report »](#)

Ook zijn diverse beleidsstukken beschikbaar op onze website.

[Naar de website »](#)

We hebben momenteel geen specifieke KPI's op corruptie. Wel verplichten we al onze medewerkers om jaarlijks de gedragscode opnieuw te ondertekenen. Normaliter vindt er ook een jaarlijkse verplichte training plaats rondom de gedragscode. Deze heeft dit jaar niet plaats gevonden omdat de gedragscode herschreven werd en er een nieuwe training ontwikkeld wordt. Daarnaast bieden we interne e-learnings over ethische dilemma's en besteden we regelmatig aandacht aan ethische kwesties en hoe hiermee om te gaan.

Om meer inzicht te krijgen in onze organisatiecultuur hebben we in 2022 een onderzoek gedaan naar de 'integere organisatie'. Het doel van deze meting is om inzicht te verkrijgen in de werkomgeving van onze medewerkers en hoe de organisatiecultuur medewerkers ondersteunt om integer te handelen. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat medewerkers met name positief waren over het onderwerp 'betrokkenheid', wat gaat over de motivatie om teamdoelstellingen op integere wijze te behalen, de intrinsieke motivatie om de gedragsregels na te leven en dat er sprake is van respect in de omgang binnen teams. Medewerkers hebben de onderwerpen 'handhaving' en 'transparantie' het minst positief beoordeeld. Zo vinden medewerkers dat bij niet-integer gedrag, ongeacht door wie, niet altijd dezelfde maatregelen worden genomen en is het ook niet altijd zichtbaar waar iedereen mee bezig is. In 2023 staat een vervolgmeting gepland. Hiermee leren we nog beter wat onze medewerkers nodig hebben om integer te handelen.



5. Annex

De kern van onze rapportage-aanpak berust op transparantie, relevantie en betrouwbaarheid. We rapporteren niet alleen over onze successen, maar benoemen ook dilemma's, verbetermogelijkheden en negatieve impact.

5.1 Onze rapportage-aanpak

Dit Jaaroverzicht over 2022 is samengesteld door een multidisciplinair team. De inhoud en voortgang is door het Comité Maatschappelijke Impact beoordeeld. Het ExCo en de RvC van de Volksbank hebben het uiteindelijk goedgekeurd. In ons Jaaroverzicht 2022 lees je hoe we verder invulling hebben gegeven aan onze strategie en hoe we waarde hebben gecreëerd voor onze klanten, de maatschappij, onze medewerkers en onze aandeelhouder. Wanneer relevant verwijzen we voor meer achtergrondinformatie naar onze website of deze twee aanvullende rapportages:

- Integrated Annual Report 2022 met details van de jaarrekening, ons risicomanagement, 'environmental, social en governance (ESG)' aspecten en de principes en standaarden waaraan we ons hebben gecommitteerd.
- Pillar 3 Report 2022 met de verplichte rapportage over kapitaalvereisten en risicomanagement vanuit de European Capital Requirements Regulation (CRR).

We stellen je mening over dit Jaaroverzicht én onze bedrijfsvoering erg op prijs. We nodigen je daarom uit om vragen te stellen, feedback kenbaar te maken en tips te delen. Laat het ons weten via verantwoord.ondernemen@devolksbank.nl

Disclaimer

Uitlatingen over de toekomst weerspiegelen onze plannen en verwachtingen op het moment van publicatie. Met woorden als 'ambitie', 'plannen', en 'verwachting' willen we deze herkenbaar presenteren. De informatie over de toekomst is gebaseerd op doelen en gefundeerde inschattingen. Toch kunnen voortschrijdend inzicht en externe factoren deze informatie tenietdoen of leiden tot materieel andere uitkomsten. Wij zijn niet voornemens deze informatie gedurende het jaar publiekelijk te updaten. De mogelijkheid bestaat wel dat wij in toekomstige publicaties, zoals de halfjaarresultaten, deze toekomstgerichte informatie aanpassen en/of laten vervallen.

Definities

KPI	Definitie
Actieve multiklanten	Een actieve multiklant is een klant (hoofd- en/of mederekeninghouder) met een actieve betaalrekening en ten minste één ander product uit een andere productgroep. Zowel particuliere als zakelijke klanten kunnen aangemerkt worden als een actieve multiklant. Een actieve betaalrekening is een betaalrekening die een klant ook echt actief gebruikt. Er is sprake van een actieve betaalrekening als de klant in de drie maanden voor de peildatum (31 december), meer dan tien transacties per maand heeft gedaan. Voor jongeren geldt een aantal van ten minste vijf transacties per maand in de afgelopen drie maanden.
Net Promoter Score (NPS)	De NPS meet hoe waarschijnlijk het is dat klanten van onze bankmerken hun bank aanbevelen aan anderen. Hoe hoger deze score, hoe tevredener en loyaler onze klanten zijn. We berekenen de NPS op merkniveau (SNS, ASN Bank, RegioBank, BLG Wonen). Voor de externe rapportage neemt de Volksbank hier een gewogen gemiddelde van. De berekening van de gewogen gemiddelde NPS voor de Volksbank neemt alleen het totaal aantal retailklanten per merk mee; zakelijke klanten worden niet meegenomen. Het gewogen gemiddelde is gebaseerd op het aantal klanten aan het einde van de middelste maand van het kwartaal. Hiermee sluiten we aan op de NPS-metmethode die de gemiddelde score weergeeft voor het relevante kwartaal.
Klantrelatiescore (KRS)	De KRS meet hoe sterk de relatie is die klanten ervaren op basis van hun tevredenheid over, vertrouwen in en merkliefde voor hun bank. De KRS wordt berekend op merkniveau voor SNS, ASN Bank en RegioBank. Voor de externe rapportage neemt de Volksbank hier een gewogen gemiddelde van. De berekening voor de gewogen gemiddelde KRS voor de Volksbank neemt alleen het totaal aantal retailklanten per merk mee; zakelijke klanten worden niet meegenomen. Het gewogen gemiddelde is gebaseerd op het aantal klanten aan het einde van de middelste maand van het kwartaal. Hiermee sluiten we aan op de NPS-metmethode die de gemiddelde score weergeeft voor het relevante kwartaal.
Klimaatneutrale balans	We spreken van een klimaatneutrale balans als we met al onze financieringen en beleggingen evenveel CO ₂ e-uitstoot vermijden, of zelfs uit de lucht halen, als we veroorzaken. Sinds 2021 berekenen we de klimaatneutrale balans volgens de PCAF-methodologie. Meer over PCAF lees je in ons Integrated Annual Report 2022 .
Oprechte aandacht voor de medewerker	De mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze oprechte aandacht krijgen, is gebaseerd op vijf thema's - zinvol bijdragen aan de missie en strategie, vertrouwen, open- en mensgerichte werkomgeving, faciliterend leiderschap en ruimte voor vakmanschap en persoonlijke groei. Twee keer per jaar meet een derde partij de KPI 'oprechte aandacht voor de medewerker', via het medewerkersonderzoek dat wordt uitgevoerd onder alle medewerkers van de Volksbank.

Een gedetailleerde omschrijving van de definitie, de methodologie, beperkingen en gemaakte keuzes in de meetmethode achter onze strategische KPI's lees je in ons [Integrated Annual Report 2022](#).

5.2 Geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening

GECONSOLIDEERDE BALANS

Voor resultaatverdeling en in miljoenen euro's	2022	2021
ACTIVA		
Kas en kasequivalenten	8.011	10.305
Derivaten	3.302	591
Beleggingen	5.591	5.638
Vorderingen op banken	6.884	4.527
Vorderingen op klanten	48.966	50.570
Materiële en immateriële vaste activa	85	93
Belastingvorderingen	67	39
Overige activa	249	318
Totaal activa	73.155	72.081
PASSIVA		
Derivaten	924	1.013
Schulden aan banken	2.805	1.059
Spaargelden	44.501	45.681
Overige schulden aan klanten	12.649	12.447
Schuldbewijzen	7.544	7.402
Achtergestelde schulden	500	500
Voorzieningen	66	102
Belastingverplichtingen	6	9
Overige verplichtingen	452	382
Totaal overige schulden	69.447	68.595
Aandelenkapitaal	381	381
Overige reserves	2.838	2.943
Onverdeeld resultaat	191	162
AT1 kapitaal	298	-
Totaal eigen vermogen	3.708	3.486
Totaal passiva	73.155	72.081

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

in miljoenen euro's	2022	2021
BATEN		
Rentebaten	1.128	1.043
Rentelasten	277	268
Netto rentebaten	851	775
Provisie en beheervergoedingen	154	137
Verschuldigde provisie en beheervergoedingen	103	98
Netto provisie en beheervergoedingen	51	39
Resultaat uit beleggingen	-8	3
Overig resultaat uit financiële instrumenten	70	10
Overige operationele opbrengsten	1	-
Totaal baten	965	827
LASTEN		
Personeelskosten	383	414
Afschrijvingen op materiële en immateriële vaste lasten	22	20
Overige operationele lasten	250	233
Totaal operationele lasten	655	667
Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa	52	-58
Totaal lasten	707	609
Resultaat voor belastingen	258	218
Belastingen	67	56
Nettowinst	191	162

5.3 Afkortingen

AC	Audit Commissie van de RvC van de Volksbank
AI	Kunstmatige Intelligentie
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
AVvA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
CCO	Chief Customer Officer
CDP	Carbon Disclosure Project
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CMI	Comité Maatschappelijke Impact
COO	Chief Operations Officer
CPOO	Chief People & Organisation Officer
CRO	Chief Risk Officer
CRR	Capital Requirements Regulation
CTO	Chief Transformation Officer
DNB	De Nederlandsche Bank
ECB	Europese Centrale Bank
ECD	Expertisecentrum Duurzaamheid
ESG	Environmental, Social & Governance
EU	Europese Unie
ExBo	Executive Board
ExCo	Executive Committee

FTE	Full Time Employee
GRI	Global Reporting Initiative
HOP	House of Policies
ILO	International Labour Organization
IT	Information Technology
KPI	Kritieke Prestatie-Indicator
KRS	Klantrelatiescore
mkb	Midden- en kleinbedrijf
MOC _o	Mens en Organisatie Commissie van de RvC van de Volksbank
MoU	Memorandum van Overeenstemming
NGO	Niet-gouvernementele organisatie
NLFI	NL Financial Investments; Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen
NPS	Net Promoter Score
NSR	Nederlandse Schuldhulproute
NVB	Nederlandse Vereniging van Banken
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OR	Ondernemingsraad
PBAF	Partnership for Biodiversity Accounting Financials
PCAF	Partnership Carbon Accounting Financials
PLWF	Platform Living Wage Financials

PRB	Principles for Responsible Banking
R&CC	Risico en Compliance Commissie van de RvC van de Volksbank
RvC	Raad van Commissarissen
SDG	Sustainable Development Goal
VN	Verenigde Naties
Wft	Wet op het financieel toezicht

Colofon

Art direction, ontwerp en infographics

Wijstudio

Fotografie

Femke van den Heuvel

Betsie van Ojik

Michelle Piergoelam

Pepijn Duijvestein

Tekst, redactie & coördinatie

Dit Jaaroverzicht is samengesteld door een team van medewerkers van de Volksbank van Corporate Communicatie, Strategie, Integrated External Reporting, Investor Relations, Financial Markets, Marketing, Risk, Human Resources en het Expertisecentrum Duurzaamheid

Contact

Bij vragen of suggesties neem contact met ons op via pers@devolksbank.nl.