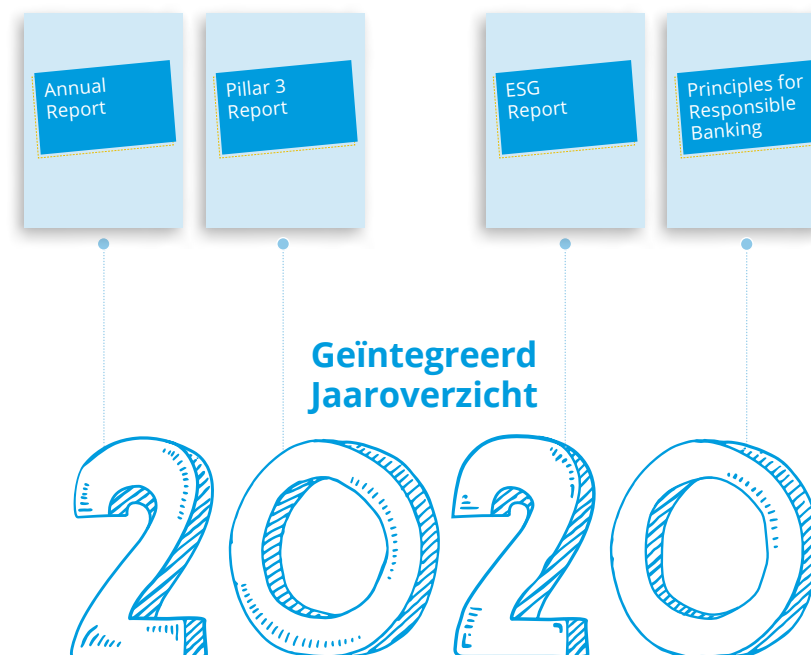


de volksbank Geïntegreerd Jaaroverzicht



NIEUW

Een Geïntegreerd Jaaroverzicht van de Volksbank



Voor je ligt ons Geïntegreerd Jaaroverzicht 2020. Met ingang van dit jaar rapporteren we volgens het 'core & more' principe. Dit Geïntegreerd Jaaroverzicht is het 'core' rapport. Je leest hierin hoe we in 2020 zijn omgegaan met kansen en risico's en hoe we waarde hebben gecreëerd voor onze klanten, de maatschappij, onze medewerkers en onze aandeelhouder. Wil je over onderwerpen meer achtergrondinformatie? Die vind je in aanvullende rapportages:

- **Annual Report 2020** met daarin details van de jaarrekening, ons risicomanagement en corporate governance.
- **Pillar 3 Report 2020** met daarin de rapportage over kapitaalvereisten en risicomanagement vanuit de European Capital Requirements Regulation (CRR).
- **ESG Report 2020** met daarin meer informatie over 'environmental, social, en governance' aspecten.
- **Principles for Responsible Banking** met daarin de voortgang van de implementatie van onze duurzaamheidsprincipes¹.

Dit jaaroverzicht bevat een samenvatting van onze belangrijkste financiële én maatschappelijke resultaten over het afgelopen jaar. De zogenaamde materiële onderwerpen worden door het jaaroverzicht heen herkenbaar gemaakt met icoontjes **MO**, net als onze kritieke prestatie-indicatoren **KPI**. Het Geïntegreerd Jaaroverzicht 2020 is gepubliceerd op 11 maart 2021 en beschikbaar in de Nederlandse en Engelse taal. De overige publicaties zijn opgesteld in het Engels en beschikbaar op [onze website](#).

¹ Na 22 maart online beschikbaar

Voorwoord

"Het jaar 2020 stond voor iedereen in het teken van Covid-19. De pandemie en de bijbehorende maatregelen hadden verstrekende gevolgen: voor de maatschappij, voor de economische omgeving waarin we opereren, voor onze klanten en voor onze medewerkers, die vanaf maart grotendeels vanuit huis moesten werken.

Ondanks alles hebben onze merken SNS, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen hun dienstverlening kunnen voortzetten. Met verschillende initiatieven hebben we zowel particuliere als zakelijke klanten door de eerste en tweede lockdown kunnen helpen.

Voor veel mensen was 2020 een jaar van financiële zorgen. Daarom vind ik het juist in deze tijd positief dat mensen de bank weten te vinden en dat ze ervaren dat we voor hen klaarstaan. Naast financiële weerbaarheid - en nu dus Covid-19 - is ook het klimaat een onderwerp dat dringende aandacht vraagt. Daarom hebben wij ambitieuze doelen gesteld om bij te dragen aan het terugbrengen van CO₂-uitstoot en stimuleren van biodiversiteit. Hoe we dat gaan doen, daar lees je in dit jaaroverzicht nog veel meer over.

Gezien het uitzonderlijke verloop van 2020 zijn we tevreden met de behaalde resultaten en onze onveranderd sterke kapitaalpositie. Beide geven ons een mooie uitgangspositie voor de uitdagingen die voor ons liggen.

In augustus 2020 hebben we afscheid genomen van Maurice Oostendorp, directievoorzitter van de bank sinds 2015. Terugkijkend is in de afgelopen vijf jaar veel bereikt. Onder leiding van Maurice heeft de bank haar maatschappelijke rol verder vorm kunnen geven, is zowel het aantal klanten als de klantwaardering fors gestegen en zijn goede financiële resultaten behaald. Hiervoor zijn we hem dank verschuldigd. Persoonlijk ben ik Maurice dankbaar voor de manier waarop hij zijn voorzitterschap aan mij heeft overgedragen.

In 2020 waren er verschillen van inzicht binnen de directie, die om uiteenlopende redenen hebben geleid tot het vertrek van de CFO en de COO. Naar aanleiding hiervan is een onafhankelijk onderzoek ingesteld naar de bestuursdynamiek binnen de bank, waarvan de uitkomsten in februari 2021 met de betrokkenen zijn gedeeld. De onderzoekers constateerden onder meer dat de dynamiek in de directie en de interactie tussen de directie en de raad van commissarissen niet optimaal was. Inmiddels zijn er maatregelen genomen die eraan bijdragen dat er wel weer sprake is van een positieve dynamiek.

Op 12 februari 2021 hebben we onze strategie voor de periode 2021-2025 gepresenteerd: 'Beter voor elkaar - van belofte naar impact'. Hiermee willen we een antwoord geven op ontwikkelingen zoals de toenemende behoefte aan digitalisering in onze dienstverlening, intensivering van de klantrelatie, en de noodzaak van kostenbeheersing en diversificatie van inkomsten om de druk op ons rendement vanuit de langdurig lage renteomgeving te compenseren.

Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik om onze klanten te bedanken voor hun vertrouwen gedurende het afgelopen jaar. Ook bedank ik alle medewerkers, die onder vaak lastige omstandigheden onze dienstverlening zo goed mogelijk hebben voortgezet.

Als bank willen we ons blijven onderscheiden door onze maatschappelijke impact. Waarbij we verder werken aan een sterke klantrelatie en tegelijk aan een goed financieel resultaat. Onze missie 'bankieren met de menselijke maat' en onze belofte 'beter voor elkaar', blijven onveranderd."

Namens de directie
van de Volksbank,

Martijn Gribnau
Voorzitter



Inhoud

Samenvatting	5
2020 in vogelvlucht	7
Bedrijfsprofiel	8
Bedrijfsmodel	9
Kerncijfers	10



1. De wereld om ons heen

1. Ontwikkelingen op het gebied van de markt en de economie	12
2. De versnelling van digitalisering	13
3. Veranderende eisen aan banken	15
4. Versnelling van Het Nieuwe Werken	15
5. Aandacht voor duurzaam herstel van de Covid-19-crisis	16

2. Bankieren met de menselijke maat

2.1 Onze missie en ambitie	18
2.2 Onze strategie	19
2.3 Onze doelstellingen	19
2.4 Hoe wij waarde creëren	21
2.5 Materiële onderwerpen	23
2.6 Onze belanghebbenden	25
2.7 Sterkte-zwakteanalyse	27
2.8 Strategie 2021-2025	29

3. Onze resultaten

3.1 Nut voor klanten	32
3.2 Verantwoordelijkheid voor de maatschappij	39
3.3 Oprechte aandacht voor medewerkers	48
3.4 Rendement voor de aandeelhouder	52
3.5 Overige doelstellingen	53
3.6 Financiële resultaten	53
3.7 Vooruitzichten	54
3.8 Verantwoord financieel en risicomanagement	55

4. Governance & Leiderschap

4.1 Terug- en vooruitblik door de voorzitter van de RvC	58
4.2 Overzicht governance	62
4.3 De directie & de RvC	63
4.4 Juridische structuur en aandeelhouder	66
4.5 Risicogovernance	66
4.6 Integriteit en compliance	67

5. Annex

5.1 Onze rapportage-aanpak	69
5.2 Geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening	72
5.3 Assurancerapport van de onafhankelijke accountant	74
5.4 Afkortingen	76

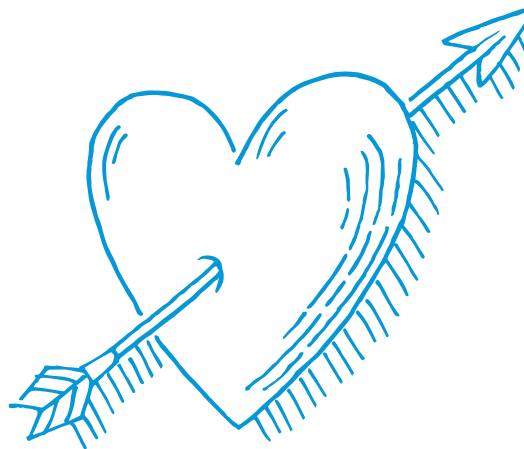
Samenvatting

2020 stond in het teken van de Covid-19-pandemie. Om onze hypotheekklanten te helpen bij mogelijke financiële problemen, kregen zij vanaf maart de mogelijkheid om een betaalpauze van maximaal zes maanden in te lassen. Eind 2020 hadden 1.591 particuliere klanten gebruikgemaakt van deze regeling. Dit is iets minder dan 1% van onze particuliere klanten. Inmiddels heeft meer dan driekwart de betalingen hervat.

Ook voor onze zakelijke klanten met een krediet hebben we dergelijke regelingen getroffen. Van de 342 ondernemers die hier per eind 2020 gebruik van maakten (bijna 10% van de zakelijke klanten) heeft ongeveer driekwart de betalingen inmiddels hervat.

Daarnaast hebben we ons in 2020 ingespannen om de toegenomen cybercrime tegen te gaan. Dit deden we onder andere via voorlichtingscampagnes van onze merken die klanten helpen signalen te herkennen bij een verdachte situatie. In de gezamenlijke strijd tegen witwassen en terrorismefinanciering hebben we in juli met vier andere Nederlandse banken Transactiemonitoring Nederland (TMNL) opgericht. TMNL vormt een belangrijke aanvulling op onze eigen activiteiten op het gebied van transactiemonitoring.

Klanten waarderen onze inspanningen: bij SNS en BLG Wonen verbeterden de Net Promoter Scores, bij ASN Bank en RegioBank bleven ze op een hoog niveau. Eind 2020 bedroeg de klantgewogen gemiddelde NPS +2, ten opzichte van 0 eind 2019.



We hebben ons in 2020 ingespannen om onze klanten en medewerkers zo goed mogelijk door de Covid-19-crisis te helpen

Het aantal betaalrekeningklanten en het aan ons toevertrouwde spaargeld namen in het afgelopen jaar verder toe. Hoge (vervroegde) hypotheekaflossingen overtroffen de nieuwe productie en de hypotheekportefeuille liet een daling zien.

Handelen vanuit onze verantwoordelijkheid voor het gezamenlijke belang van de maatschappij, klanten, medewerkers en de aandeelhouder staat voor ons voorop. Het afgelopen jaar hebben we weer een aantal mooie stappen gezet om onze missie en onze belofte 'beter voor elkaar' waar te maken:

- De klimaatneutraliteit van onze balans is verbeterd tot 59% ten opzichte van 44% eind 2019. Hiermee hebben we onze doelstelling van 45% voor eind 2020 ruimschoots behaald.
- In juli hebben we als eerste bank in Europa een achtergestelde groene Tier 2-obligatie van € 500 miljoen uitgegeven. Dit was een passend vervolg op de eerste uitgifte van een groene obligatie, die internationale erkenning ontving als 'Green Bond of the year'.
- Met een uitkomst van 51 hebben we ons doel van een minimale score van 50 op de Barometer Financiële Onbezorgdheid bereikt. Hiermee zetten we de stijgende lijn vanaf de nulmeting in 2018 door.
- Om onze ambities voor behoud van biodiversiteit kracht bij te zetten, sloten we ons aan bij het Platform for Biodiversity Accounting Financials en nam de Volksbank de doelstelling van ASN Bank over om in 2030 een netto positieve invloed op biodiversiteit te hebben.

- Onze medewerkers gaven op vrijwel alle vragen in ons onderzoek naar oprechte aandacht in april 2020 een hogere score dan in het jaar ervoor. Deze scores hielden we vast in oktober. Medewerkers ervaren veel vertrouwen en ruimte om een zinvolle bijdrage te leveren, cruciaal in een situatie waarin ze veelal volledig vanuit huis werken.
- Als enige bank behaalden we een groene score en daarmee een voldoende in een onderzoek naar gendergelijkheid van de Eerlijke Bankwijzer.

In 2020 liet de Nederlandse economie een ongekende terugval zien. De economische krimp en het ruime monetair beleid hebben in 2020 geleid tot een verdere daling van rentetarieven. Huizenprijzen stegen verder en vooral de markt voor het oversluiten van een hypotheek groeide sterk.

Tegen deze macro-economische achtergrond heeft de Volksbank een acceptabel financieel resultaat geboekt. De dalende markttrentes vertaalden zich in een verdere druk op onze rentemarges. Voor een groot deel werd dit gecompenseerd door hogere ontvangen vergoedingen voor vroegtijdige

aflossingen van hypotheeklen, en hogere treasury-resultaten en verkoopresultaten op obligaties. Hierdoor bleven de totale baten ten opzichte van 2019 vrijwel stabiel.

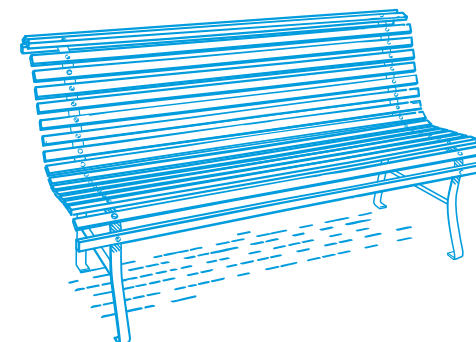
Operationele lasten inclusief wettelijke heffingen stegen met 14%. Zes procentpunt van de toename werd veroorzaakt door een hogere bijdrage aan het depositogarantiestelsel en hogere personeels- en externe advieskosten. De overige acht procentpunt van de stijging was het gevolg van een reorganisatievoorziening die verband houdt met de nieuwe strategie. De organisatie wordt anders ingericht en gaat over op één uniforme agile manier van werken met zelfstandige (klant)teams. Deze aanpak leidt tot een efficiëntere samenwerking en een plattere organisatie, waardoor naar verwachting een reductie van 400-500 arbeidsplaatsen plaatsvindt in de periode 2021- 2023. Hiervoor is een voorziening van € 45 miljoen getroffen. Parallel aan dit proces zullen de komende jaren nieuwe medewerkers, met voor de strategie benodigde kennis en vaardigheden, in dienst treden. Hoeveel arbeidsplaatsen dit betreft hangt mede samen met het groeitempo.

De verslechtering van de macro-economische vooruitzichten als gevolg van Covid-19 resulteerde in 2020 in een aanzienlijke toevoeging aan de voorziening voor kredietverliezen. In 2020 bedroegen de bijzondere waardeverminderingen € 38 miljoen, terwijl dit in 2019 een terugname van € 7 miljoen was.

De nettowinst daalde uiteindelijk met € 101 miljoen tot € 174 miljoen, corresponderend met een rendement op eigen vermogen van 5,1%. Gecorrigeerd voor de reorganisatievoorziening bedroeg de nettowinst € 208 miljoen en het rendement op eigen vermogen 6,1%. Hiermee hebben we onze doelstelling van 8% niet gehaald.

Onze kapitaalpositie bleef onveranderd sterk: de Tier 1-kernkapitaalratio bedroeg 31,2% en de leverage ratio liet een lichte stijging zien tot 5,2%. Dit betekent dat de uitgangspositie van de Volksbank, zelfs gezien de forse uitdagingen voor de toekomst, zeer sterk is.

**Onze kapitaalpositie bleef
onveranderd sterk met een
Tier 1-kernkapitaalratio van 31,2%
en een leverage ratio van 5,2%**



2020

in vogelvlucht

We laten je graag zien welke momenten, besluiten en gebeurtenissen het bijzondere jaar 2020 gekenmerkt hebben. Voor ons als bank en voor onze belanghebbenden.



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. Samen met onze vier bankmerken investeren we in de Nederlandse samenleving. Ieder merk draagt vanuit een eigen onderscheidend en maatschappelijk profiel bij aan onze gezamenlijke belofte: beter voor elkaar.

de volksbank



Financiële weerbaarheid

SNS is er voor iedereen die zijn geldzaken wil regelen bij een toegankelijke, nuchtere en menselijke bank. SNS houdt de zaken graag simpel en slim. Persoonlijk advies en direct contact vergroten het financiële zelfvertrouwen van klanten.



Duurzaamheid

ASN Bank zet geld van klanten in met respect voor mensenrechten, klimaat en biodiversiteit. Zo dragen klanten bij aan duurzame vooruitgang en een leefbare wereld, nu en in de toekomst.

RegioBank

Leefbaarheid in de buurt

RegioBank zorgt ervoor dat consumenten en ondernemers hun geldzaken kunnen regelen. Daarnaast zet de bank zich in voor de leefbaarheid van de buurt door lokale verbondenheid te stimuleren.



Goed wonen

BLG Wonen streeft naar een woningmarkt die voor iedereen toegankelijk en rechtvaardig is. Een eigen woning geeft een gevoel van zekerheid en geluk.

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

Legenda

- Hypotheken
- Sparen
- Betalen
- Beleggen



205

SNS Winkels

1.620.000

klanten



786.000

klanten



483

vestigingen

698.000

klanten



>3.000

onafhankelijke adviseurs

238.000

klanten



HYPOTHEKEN

€47,8 mrd

marktaandeel 6,2%



SPAREN

€42,1 mrd

marktaandeel 10,8%



BETAALREKENINGKLANTEN

1,66 mln

marktaandeel nieuwe betaalrekeningen 19%



3.819

MEDEWERKERS

waarvan

3.171

intern

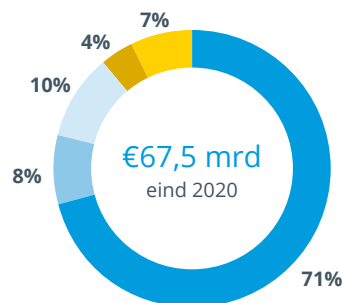


>3,34 mln

KLANTEN

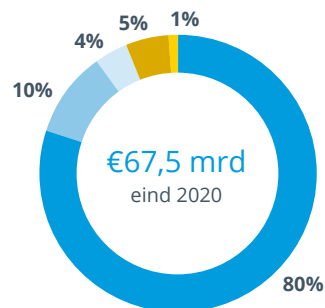
Bedrijfsmodel

Totale activa



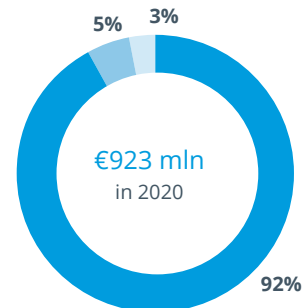
- 1 Woninghypotheken
- Beleggingen
- Overig
- Overige vorderingen op klanten
- Kas en kasequivalenten

Totale passiva



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

Totale inkomsten



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

Gecorrigeerde⁴
nettowinst¹
€208 mln
in 2020

Eigen vermogen
€3.450 mln
eind 2020

Gecorrigeerd rendement⁵
op eigen vermogen¹
6,1%

1. Gecorrigeerd voor incidentele posten

1 Onze grootste inkomstenbron wordt gevormd door onze leningenportefeuille. Deze bestaat grotendeels uit door ons verstrekte hypotheekleningen aan particuliere klanten.

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 (de rente-inkomsten op onze leningenportefeuille na aftrek van de financieringskosten en kosten van derivaten) zijn goed voor circa 92% van onze totale inkomsten.

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.

*De Volksbank is een solide en stabiele bank
met een sterke kapitaalpositie*

Kerncijfers

WINST- EN VERLIESREKENING

In € miljoenen	2020	2019
Netto rentebaten	850	875
Totaal baten	923	929
Totaal operationele lasten	690	574
Bijzondere waardeverminderingen	38	-7
Resultaat voor belastingen	233	362
Belastingen	59	87
Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouder	174	275
Totaal incidentele posten	-34	0
Gecorrigeerd nettoresultaat¹	208	275
Ratio's		
Gecorrigeerde efficiencyratio ¹	60,3%	57,3%
Rentemarge (bps)	1,30%	1,37%
Risicokosten woninghypotheken	0,06%	0,00%
Gecorrigeerd rendement op eigen vermogen ¹	6,1%	7,7%

BALANS

In € miljoenen	2020	2019
Balanstotaal	67.484	62.841
Vorderingen op klanten	50.542	50.461
- waarvan woninghypotheken	47.697	48.090
Schulden aan klanten	53.652	49.045
- waarvan spaargelden	42.111	38.404
Schuldbewijzen	6.119	6.906
Eigen vermogen	3.450	3.435

KAPITAAL EN FUNDING

In € miljoenen	2020	2019
Tier 1-kernkapitaal	3.223	3.156
Risicogewogen activa (RWA)	10.331	9.680
Ratio's		
Tier 1-kernkapitaalratio	31,2%	32,6%
Totaal kapitaalratio	36,1%	37,8%
Leverage ratio	5,2%	5,1%
Loan-to-deposit ratio	92%	102%

GEDEELDE WAARDE KPI

	2020	2019
Klanten		
Klantgewogen gemiddelde NPS	+2	0
Betaalrekeningklanten (in 1.000)	1.657	1.568
Maatschappij		
Klimaatneutrale balans	59%	44%
Barometer Financiële Onbezorgdheid	51	48
Medewerkers		
Oprechte aandacht	7,9	7,7
Betrokkenheid	8,4	8,0
Bevlogenheid	7,6	7,4
Aandeelhouder		
Rendement op eigen vermogen ¹	6,1%	7,7%
Dividend pay-out ratio ¹	50%	60%

ESG RATINGS EN BENCHMARKS

	2020	2019
ESG ratings		
Sustainalytics ESG rating	89/100	88/100
Sustainalytics Risk rating	10,4/100	12,5/100
ISS ESG	B (prime)	B (prime)
MSCI	AA	A
Imug	n.n.b. ²	BB
Benchmarks		
Transparantiebenchmark	n.n.b. ²	121 ³
Climate Disclosure Project (CDP)	C	n.b. ⁶
Eerlijke Bankwijzer ⁴	9,3	8,5
Vertrouwensmonitor Banken ⁵		
- vertrouwen en perceptie	3,74	3,64
- service en gebruik	4,32	4,23

CREDIT RATINGS EIND 2020

	Lange termijn rating	Korte termijn rating	Outlook
S&P	A-	A2	Stabiel
Moody's ⁷	A3	P-2	Stabiel
Fitch	A-	F1	Stabiel

1. Gecorrigeerd voor incidentele posten

2. Nog niet bekend

3. Over jaarverslag 2018

4. Gemiddelde score van beleidsupdate

5. Ongewogen gemiddelde score SNS, ASN Bank en RegioBank.

Zie ESG Report 2020 voor de volledige uitkomst

6. Geen score in 2019

7. Op 15 januari 2021 heeft Moody's de lange termijn credit rating verhoogd van A3 naar A2 en de korte termijn rating van P-2 naar P-1, met een stabiele outlook

▶ Lees het interview met Specialist Klantintegriteit
Marissa van Straten-Swijnenberg op pagina 14

1. De wereld om ons heen

A woman with dark hair, wearing a white coat, a grey and blue patterned scarf, and blue headphones, is walking a black and tan dog on a leash. She is smiling and looking at her smartphone. They are on a sandy beach with trees in the background. The overall tone is bright and positive.

COVID-19

In dit hoofdstuk 'De wereld om ons heen' beschrijven we de belangrijkste ontwikkelingen 'buiten' ons die veel invloed hebben gehad. Het jaar 2020 was uitzonderlijk te noemen en stond eigenlijk voor iedereen vooral in het teken van de Covid-19-crisis. De pandemie had verstrekende gevolgen: voor de maatschappij, voor de economische omgeving waarin we opereren, voor onze klanten, en voor onze medewerkers.

Voor klanten zorgde Covid-19 voor veel (financiële) onzekerheid en noodzakelijke aanpassingen. We zagen particulieren en bedrijven in betalingsproblemen komen, maar we zagen ook de spaartegoeden enorm toenemen. Tegelijkertijd werden klanten steeds vaker geconfronteerd met (de dreiging van) cybercrime.

Als bank hebben we ons ingezet om zoveel mogelijk mensen en bedrijven bij te staan en met hen mee te denken. Zo hebben we zowel particuliere als zakelijke klanten betaalpauzes en andere regelingen aangeboden. Ook hebben we, in aangepaste vorm en op afspraak, onze winkels toegankelijk gehouden voor onze klanten. We hebben klanten ook actief geïnformeerd over geldzaken in deze bijzondere tijd en hen zoveel mogelijk ingelicht over het voorkomen van online oplichting.

Voor het overgrote deel van onze medewerkers betekende Covid-19 een bijzonder snelle omschakeling naar (volledig) thuiswerken. De trend naar meer vanuit huis werken was gelukkig al ingezet, maar de abrupte omschakeling was alsnog ingrijpend.

Door dit jaaroverzicht heen zal Covid-19 veelvuldig terugkomen. We beschrijven in dit hoofdstuk bijvoorbeeld vijf externe ontwikkelingen die allemaal sterk door de Covid-19-crisis zijn beïnvloed.

De Volksbank begeeft zich in een complexe en snel veranderende wereld. Niet alleen wereldwijde ontwikkelingen als klimaatverandering en globalisering raken onze bank, maar ook nationale, regionale en zelfs lokale ontwikkelingen en gebeurtenissen. Daarom is het belangrijk dat we deze, vooral externe omstandigheden in beeld hebben, monitoren en erop inspelen. Voor ons waren in 2020 vijf ontwikkelingen belangrijk. In al deze ontwikkelingen speelt Covid-19 vanzelfsprekend een grote rol.

1. Ontwikkelingen op het gebied van de markt en de economie

De Nederlandse economie is in 2020 bijzonder hard geraakt door de Covid-19-pandemie en de maatregelen om het virus te bestrijden. Over heel 2020 bedroeg de BBP-krimp 3,8%, waarmee Nederland per saldo gunstig afsteekt bij de meeste andere Europese landen. Uiteraard neemt dit laatste niet weg dat veel bedrijven het door wegvallende klandizie of gedwongen sluiting bijzonder zwaar hadden. Hoe snel de economie herstelt, hangt voor een belangrijk deel af van het verdere verloop van de pandemie. Dit zorgt dus voor veel onzekerheid. Ook politieke factoren als de Brexit en de handelsconflicten tussen de Verenigde Staten en China kunnen een snel herstel in de weg zitten. Om

de structurele schade van onnodig faillissement of baanverlies te voorkomen kwam de overheid met tal van steunmaatregelen. De maatregelen bleken effectief. Als percentage van de beroepsbevolking steeg de werkloosheid tot een jaargemiddelde van 3,8%, waarmee de toename ten opzichte van een jaar eerder beperkt bleef tot 0,4%-punt. Het aantal faillissementen daalde zelfs tot het laagste niveau in 20 jaar.

Omdat veel overheden getroffen bedrijven en ondernemers financieel hebben gesteund, zijn overheids-tekorten opgelopen. Daarnaast is het monetaire beleid verder verruimd, waardoor wereldwijd de marktrenten verder zijn gedaald ten opzichte van de toch al zeer lage niveaus in 2019.

De ontwikkelingen op de huizenmarkt bleven in 2020 ongevoelig voor de problemen elders in de economie. Mede vanwege de aanhoudend lage hypotheekrente bleef de belangstelling voor de aankoop van een woning groot. Ondanks het beperkte aantal te koop staande woningen nam het aantal transacties met 7,7% toe tot 235.511, wat slechts licht lager was dan het recordjaar 2017. Het tempo van prijsstijging temperde niet en versnelde zelfs gedurende het jaar. De gemiddelde jaarstijging was 7,8% en overtrof daarmee zelfs de eveneens flinke stijging in het voorgaande jaar. Ondanks de historisch lage spaartarieven is de Nederlandse particuliere spaarmarkt gegroeid naar € 390 miljard per jaareinde 2020, van € 368 miljard ultimo 2019.

2. De versnelling van digitalisering

In 2020 zagen we een verdere groei in data, reken-capaciteit, data-opslag, connectiviteit en sensoren

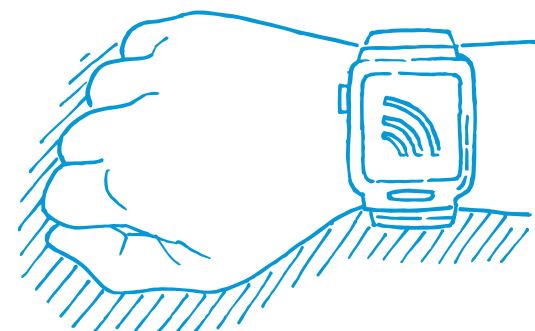
die observaties kunnen omzetten in digitale gegevens. De combinatie van al deze ontwikkelingen zorgt voor 'slimme', praktisch toepasbare computermodellen die eerder slechts theorie waren. Consumenten gebruiken steeds vaker en steeds meer online toepassingen. De uitbraak van Covid-19 heeft deze trend enorm versneld. McKinsey becijferde dat de toename van digitalisering in 2020 onder normale omstandigheden zo'n tien jaar zou hebben geduurd. Mensen en bedrijven waren genooddaakt om fysiek contact te vermijden. Daarmee werd zowel zakelijk- als privécontact steeds meer digitaal. Gezien de duur van de pandemie is de kans groot dat mensen hun gedrag niet meer helemaal zullen terugdraaien.

Digitale transformatie sloeg in 2020 voor bedrijven definitief om van een strategisch voordeel naar een noodzaak om te kunnen overleven. Klanten bewegen zich tenslotte steeds meer in de digitale

wereld, dus moet je daar als bedrijf ook zijn. Ook voor de Volksbank biedt de vergaande digitalisering uitdagingen, vooral bij processen waar fysieke identificatie (nog steeds) nodig is. Onze afdeling Innovatie kijkt bijvoorbeeld naar mogelijkheden om mensen op afstand te identificeren met biometrie en gezichtsherkenning.

Daarnaast maakte de digitale versnelling een aantal risico's extra goed zichtbaar. Denk aan privacy-vraagstukken, cybersecurity issues, fake news en beïnvloeding via social media. Maar ook aan ethische vraagstukken rondom kunstmatige intelligentie, dat nog niet volwassen is en veel kinderziektes kent op het gebied van 'bias' en misbruik. We zagen in 2020 dan ook een toename in verschillende vormen van digitale fraude en pogingen daartoe. De Volksbank heeft in het kader van veilig bankieren onder andere de campagne 'Herken de oplichter' gevoerd.

Consumenten gebruiken steeds vaker en steeds meer online toepassingen. De uitbraak van Covid-19 heeft deze trend enorm versneld



Marissa van
Straten-Swijnenberg
Specialist Klantintegriteit,
de Volksbank



'Het kantoor mis ik niet'

Tot de Covid-19-crisis werkten de meeste medewerkers van de Volksbank al minimaal 1 dag per week thuis. Maar hoe is het als je helemaal niet naar kantoor kunt? Marissa van Straten-Swijnenberg (37) is Specialist Klantintegriteit en woont in Waalwijk, samen met haar man en dobermann Myla.

"Eerlijk gezegd mis ik het kantoor niet. Wel de gesprekken met mijn collega's aan de bureaus en bij de koffieautomaat. Sinds Corona spreek ik maar een aantal van mijn directe collega's regelmatig. De kring van collega's is een stuk kleiner sinds ik thuiswerk. We overleggen over het werk, en vragen elkaar hoe het gaat. Vooral in het begin was thuiswerken voor mensen wel moeilijk. Een aantal collega's werkte bijvoorbeeld nooit thuis. Zij moesten nog een werkplek inrichten, een nieuw ritme zoeken en erg wennen aan werken op afstand.

Ik heb de luxe van een eigen werkkamer, met twee schermen, een goede stoel en een bureau dat op maat is afgesteld. Ook hoef ik niet 2 uur in de trein te zitten. Tegelijkertijd heb ik voor mijn gevoel juist minder tijd voor mezelf. Ik ben geneigd om eerder te beginnen en langer door te

gaan. Die laptop staat er toch. Met een webinar 'Omgaan met werkdruk', tips en tricks op intranet, en vooral door mijn leidinggevende voel ik me gesteund om meer aan mezelf te denken en rust te pakken.

Gelukkig heb ik een hond die elke dag een paar keer naar buiten moet. Die wandelingen zijn echt mijn rustmomenten. Verder probeer ik sowieso in beweging te blijven, want ik eet thuis toch wat meer dan op kantoor. Ik doe aan cross boxing en ga met Myla ook lekker hardlopen. Ik ben sowieso blij dat we dankzij het thuiswerken kunnen blijven werken. En op deze manier houd ik het nog wel even vol."

De Volksbank is in 2009 gestart met Het Nieuwe Werken

Medewerkers werken minimaal 1 dag per week thuis met een werkaptop en -telefoon. Ook ontvangt iedereen een thuiswerkvergoeding om een ergonomische werkplek in te richten op basis van individueel arbo-advies (€ 600 euro, 1 keer per 5 jaar).

3. Veranderende eisen aan banken

Nederlandse en Europese toezichthouders en wetgevers leggen banken steeds meer wet- en regelgeving op over uiteenlopende onderwerpen; van toezicht op kapitaal en liquiditeit (prudentieel toezicht) tot consumentenbescherming en duurzaamheid. Ook openheid over het belastingbeleid blijft een veelbesproken thema.

2020 stond allereerst in het teken van de uitwerking van wet- en regelgeving voor het prudentieel toezicht in relatie tot Covid-19. Toezichthouders keken scherp naar de capaciteit voor maximale kredietverlening aan de ene kant, en de opvang van verliezen als gevolg van de crisis aan de andere kant. Tegelijkertijd wilden ze banken meer tijd geven om zich voor te bereiden op de implementatie van wijzigingen in wet- en regelgeving na de crisis.

Daarnaast presenteerde de Europese Commissie verschillende onderdelen van de Europese Green Deal (zie [link](#)). Dit is een routekaart om de economie van de EU duurzaam te maken en in 2050 klimaat-neutraal. Duurzame financiering is essentieel om deze beleidsdoelstellingen te behalen. We volgen de relevante initiatieven en veranderende wet- en regelgeving op de voet. We hebben in 2020 bijvoorbeeld in kaart gebracht hoe veranderende wet- en regelgeving op het gebied van duurzame financiering invloed gaat hebben op verschillende organisatieonderdelen. Op basis daarvan zijn actiepunten vastgesteld. Concreet betekent dit dat we duurzaamheid verder verankeren in de hele organisatie, duurzaamheid integreren in reguliere processen (zoals

risicomanagement) en de bijdrage van de Volksbank tastbaar maken door middel van rapportage. Op 10 maart 2021 trad de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) in werking. We hebben de prospectussen van de ASN Beleggingsfondsen aangepast en hebben we alle ASN Beleggingsfondsen als 'donkergroene' producten in de betekenis van de SFDR geclassificeerd vanwege hun specifieke duurzame beleggingsdoelstelling.

Ook heeft de EU een classificatiesysteem ontwikkeld van economische activiteiten die bijdragen en geen schade toedienen aan het milieu. Van banken wordt verwacht dat ze in 2022 laten zien welk deel van hun portfolio of leningen in lijn is met deze classificatie. Daar geeft de Volksbank graag gehoor aan.

4. Versnelling van Het Nieuwe Werken

De Volksbank startte al in 2009 met 'Het Nieuwe Werken' onder het motto 'maak los wat onnodig vastzit' op het gebied van werkplek, werktijden, locatie en managementstijl. Hierdoor werkte het merendeel van onze medewerkers (85%) al gemiddeld 2 dagen per week thuis. Dit heeft ons zeker geholpen bij de abrupte overstap naar volledig thuiswerken, die we vanwege de maatregelen rond Covid-19 in maart 2020 moesten maken. Toch heeft de nieuwe situatie onze manier van werken sterk veranderd. Mensen willen niet alleen maar werken op afstand en dat moet ook zeker geen doel op zich worden. Sterker nog, medewerkers zijn zich er meer dan ooit van bewust welk werk (type activiteit) ze in



We willen duurzaamheid in de hele organisatie verder verankeren. Onze bijdrage maken we tastbaar door erover te rapporteren

welke omgeving het meest plezierig en productief kunnen doen, zowel online als offline.

De verwachting is dat hybride werken de standaard wordt voor veel organisaties, waar het werk dit toelaat. Dit betekent dat medewerkers afwisselend thuis, op kantoor of op een andere locatie werken. De mogelijkheden om digitaal samen te werken breiden zich verder uit, waardoor ook de functie en inrichting van kantoren zal veranderen. Dit geldt ook voor onze bank: een kantoor wordt, meer dan het al was, een ontmoetingsplek voor collega's, gericht op samenwerking en creatieve processen.

Uit eigen onderzoek is gebleken dat vrijwel alle medewerkers goed in staat zijn om het werk vanuit huis te doen en online samen te werken. Wel gaf een ruime meerderheid aan het persoonlijke contact

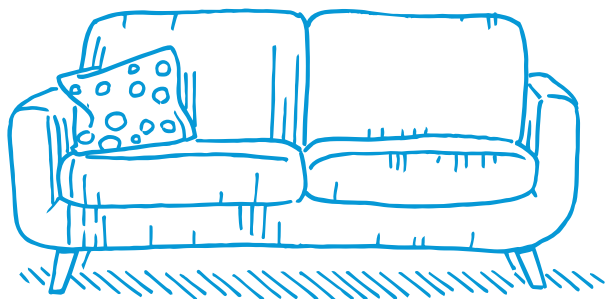
met collega's te missen. Om het thuiswerken goed te faciliteren, breidde de Volksbank in april 2020 de bestaande regelingen voor thuiswerken tijdelijk uit, zodat het ook toegankelijk werd voor collega's die normaal gesproken niet thuiswerkten. Ook deelden we regelmatig tips en hulpmiddelen om vitaal te blijven, contact met elkaar te houden en te zorgen voor een goede balans tussen werk en privé.

5. Aandacht voor duurzaam herstel van de Covid-19-crisis

In 2020 zetten ontbossing en biodiversiteitsverlies zich wereldwijd in een verontrustend tempo voort. Hetzelfde gold helaas voor de opwarming van de aarde. Hieraan gerelateerd zagen we een aantal ernstige gebeurtenissen, zoals de grote bosbranden in Australië en de Verenigde Staten. Daarnaast

kleurde Covid-19 natuurlijk het jaar met grootschalige gevolgen voor het dagelijks leven. Mede daardoor kregen we ook de kans om de maatschappij beter, inclusiever en duurzamer te maken. Eind 2020 nam de druk om het herstel duurzaam vorm te geven dan ook toe. Zo riepen de drie planbureaus (SCP, CPB en PBL) en het RIVM op om van crisisbeleid naar duurzaam herstelbeleid te gaan ([PBL](#)). De politiek bleek hier niet blind voor en de Europese Unie verhoogde zelfs het klimaatdoel voor 2030 naar 55% reductie van de CO₂-uitstoot.

De Volksbank is ondanks de treurige context blij met de aandacht voor duurzaam herstel van de Covid-crisis. In 2020 waren wij een van de Nederlandse bedrijven die hun steun uitspraken voor het centraal stellen van duurzaamheid binnen de Covid-19-herstelplannen.



In 2020 hebben we de bestaande regelingen uitgebreid om thuiswerken voor alle collega's toegankelijk te maken

▶ Lees het interview met Jai Tjin-A-Ton van de Jonge Klimaatbeweging op pagina 26



2. Bankieren met de menselijke maat

In dit hoofdstuk leggen wij uit hoe wij bankieren met de menselijke maat door waarde te creëren voor klanten, maatschappij, medewerkers en aandeelhouder.

We streven naar een optimale totale waarde en niet naar maximalisatie van een enkele waarde.

2.1 Onze missie en ambitie

De Volksbank staat van oudsher midden in de maatschappij. Onze geschiedenis gaat terug tot 1817. Het jaar waarin een aantal regionale spaarbanken samenging om goed te passen op het geld van Nederlanders en financiële weerbaarheid te bevorderen. Een bank met een lokaal karakter, die dicht bij klanten opereert. Die sociale oorsprong heeft ons unieke profiel bepaald en is nog altijd de kracht van de Volksbank.

ONZE MISSIE

Bankieren met de menselijke maat

Onze missie is bankieren met de menselijke maat. Dat doen we door waarde te creëren voor al onze belanghebbenden. We streven naar de optimale totale waarde, in plaats van waarde voor één bepaalde belanghebbende te maximaliseren. Vanzelfsprekend staat bankieren met de menselijke maat ook in dit jaaroverzicht centraal. Per onderdeel leggen we uit hoe onze activiteiten hieraan bijdragen.

ONZE AMBITIE

Optimaliseren van gedeelde waarde

Vanuit onze missie hebben we de ambitie om de gedeelde waarde voor al onze belanghebbenden, ook wel stakeholders, te optimaliseren. We verdelen onze belanghebbenden in vier groepen die volgens ons de voornaamste belangen vertegenwoordigen. In 2016 hebben we voor elk van deze groepen doelstellingen geformuleerd voor de periode 2016-2020.

De realisatie van onze gedeelde waarde-ambitie meten wij af aan de progressie die we boeken op die stakeholdersdoelstellingen. Voor elke groep hebben we specifieke doelstellingen en we monitoren ze ook als zodanig. Om onze doelstellingen te realiseren, hebben we een strategie nodig die ingaat op de wensen en belangen van onze belanghebbenden. De strategie bespreken we hierna, gevolgd door de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's).



In 2016 hebben we doelstellingen geformuleerd voor de periode 2016-2020. Op 12 februari 2021 maakten we onze nieuwe strategie voor 2021-2025 bekend. Meer informatie over onze nieuwe strategie lees je [hier](#)

2.2 Onze strategie

De Volksbank richt zich met drie kerndiensten op de Nederlandse retailmarkt: we financieren hypotheek, beheren spaargeld en bieden betaalrekeningen aan. Daarnaast bieden we beleggings- en verzekeringsproducten aan. We hebben vier onderscheidende merken. Hoewel ze elk hun specifieke focus hebben, werken ze alle vier vanuit de gezamenlijke missie en ambitie. Dit leiden we in goede banen met een single backoffice, een sterke IT-organisatie en een centrale staforganisatie.

Onze strategie (2016-2020) kent drie strategische pijlers om onze doelen te realiseren.

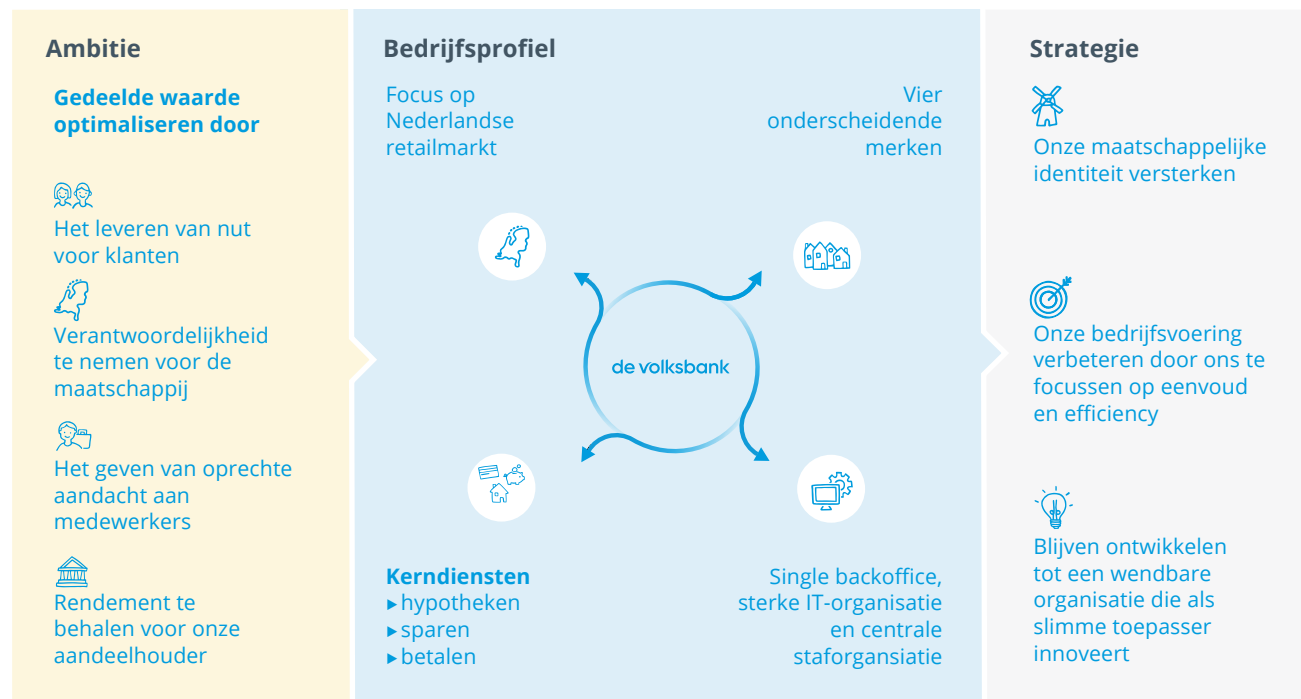
- **Versterken maatschappelijke identiteit**

De Volksbank gaat verder met het versterken van haar maatschappelijke identiteit. We willen een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij op vier thema's: financiële weerbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid in de regio en goed wonen voor iedereen.

- **Eenvoud en efficiëntie**

We blijven onze bedrijfsvoering eenvoudiger maken. Eenvoudige en gedigitaliseerde processen en producten maken de dienstverlening aan klanten makkelijker, efficiënter en transparanter. Bovendien zorgt een efficiënte bedrijfsvoering voor een laag kostenniveau en voor toekomstbestendigheid.

ONZE MISSIE: BANKIEREN MET DE MENSELIJKE MAAT



- **Slimme toepasser**

Om aansluiting te houden op technologische ontwikkelingen investeren we in een wendbare organisatie die als slimme toepasser innoveert. We volgen de innovaties op het gebied van de kernfuncties van de bank op de voet. Zo kunnen we snel en gericht onze klanten steeds beter bedienen, op een manier die past bij hun verwachtingen en behoeften.

2.3 Onze doelstellingen

Vanuit onze ambitie om optimale waarde te creëren voor onze vier groepen belanghebbenden hebben we in 2016 voor de periode 2016-2020 voor elke groep doelstellingen geformuleerd. Om tijdig bij te kunnen sturen, heeft de directie de progressie regelmatig gemonitord en geëvalueerd. Naast de doelstellingen per groep belanghebbenden, hebben we ook doelstellingen om te voldoen aan de voorwaarden van een gezonde en solide bank. Onze acht meest materiële onderwerpen zijn, net als de vijf voornaamste Sustainable Development Goals (SDG's), gekoppeld aan onze gedeelde waarde-ambitie.

	Doelstellingen voor eind 2020 KPI	Realisatie eind 2020 KPI	Toelichting	Materieel onderwerp (Meer informatie)	Sustainable Development Goals (Meer informatie)
De klant 	Klantgewogen gemiddelde Net Promoter Score (klanttevredenheid) +10	+2	Aanbieden van eenvoudige producten, afgestemd op de vraag van klanten. Informatie omtrent producten en diensten moet toegankelijk en helder zijn.	MO1 Eenvoudige en transparante producten MO5 Privacy en veiligheid	8 WAARDIG WERK EN ECONOMISCHE GROEI 
	Betaalrekeningklanten > 1,5 miljoen	1,66 miljoen			
De maatschappij 	Klimaatneutrale balans 45%	59%	Positief bijdragen aan het klimaat. Dit doen we onder andere door de CO ₂ -uitstoot van onze hypotheek-portefeuille omlaag te brengen door woningbezitters te helpen bij de verduurzaming van hun woning.	MO3 Klimaatneutrale balans MO2 Maatschappelijk verantwoord investeren	11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN 
	Barometer Financiële Onbezorgdheid > 50	51	Vergroten van de financiële weerbaarheid van onze klanten, door onze klanten te helpen hun financiële positie te verbeteren, hun financiële vaardigheden te vergroten en hun financiële bezorgdheid te verminderen.	MO4 Financiële weerbaarheid	
De medewerker 	Oprechte aandacht ≥7,5	7,9	Onze medewerkers in staat stellen onze missie en strategie te realiseren, door oprechte aandacht voor vakmanschap, autonomie en persoonlijke groei.	MO6 Oprechte aandacht voor de medewerker MO8 Diversiteit en inclusiviteit	13 KLIMAATACTIE 
	Betrokkenheid 8,0	8,4			
	Bevlogenheid 8,0	7,6			
De aandeelhouder 	Rendement op eigen vermogen ¹ 8,0%	6,1%	Streven naar het zijn van een financieel gezonde bank, met een solide rendement en een sterke vermogenspositie.	MO7 Verantwoord financieel en risicomanagement	15 LEVEN OP HET LAND 
	Dividend pay-out ratio 40-60%	50% ^{1, 2}			
Overige doelstellingen	Tier 1-kernkapitaalratio ≥19%	31,2%	We hebben onszelf doelen gesteld met betrekking tot kapitalisatie en een efficiënte bedrijfsvoering, waarbij is gekozen voor een gematigd risicoprofiel met laag-risico activiteiten.	MO7 Verantwoord financieel en risicomanagement	17 PARTNERSCHAP OM DOELSTELLINGEN TE BEREKEN 
	Leverage ratio ≥ 4,75%	5,2%			
	Efficiencyratio ¹ 50-52%	60,3%			

1. Gecorrigeerd voor incidentele posten.

2. Voorgesteld dividend over 2020. Het voorgestelde dividend zal worden uitgekeerd als de ECB aanbeveling met betrekking tot dividendbetalingen dit toelaat.

2.4 Hoe wij waarde creëren

Als financiële instelling hebben wij een belangrijke rol in de Nederlandse economie en staan we centraal in de handels- en waardeketen. Zo helpen we huishoudens om hun geld te bewaren en een vermogen op te bouwen. Ook helpen we bedrijven en huishoudens bij een tekort aan financiering, bijvoorbeeld met een hypothecaire lening. We faciliteren het (online) betaalverkeer en beheren duurzame fondsen waar klanten in kunnen investeren. Deze functies creëren waarde voor onze belanghebbenden en de maatschappij in het algemeen. Onze voornaamste afnemers in dit proces zijn particulieren en (klein)zakelijke klanten in Nederland. Ook onze ketenpartners opereren voornamelijk in Nederland.

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

Waardecreatiemodel

Het waardecreatiemodel is een visuele weergave van de manier waarop wij waarde creëren - of tenietdoen - voor onze belanghebbenden (opgesteld aan de hand van het Integrated Reporting Framework).

Hulpbronnen (inputs) kunnen door externe ontwikkelingen toe- of afnemen, maar zeker ook door onze eigen invloed. Als we niet zorgvuldig omgaan met onze inputs, dan lopen we het risico waarde te vernietigen. Om dit te voorkomen, proberen we onze activiteiten voortdurend aan te passen. Onze invloed op deze inputs monitoren wij door middel van onze KPI's. Ook analyseren we onze omgeving, spreken we met onze belanghebbenden en werken we zoveel mogelijk samen met onze belangrijkste samenwerkingspartijen, waaronder de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en andere maatschappelijke organisaties en initiatieven (zoals PCAF, PBAF en PLWF. [Zie ons ESG Report 2020](#) voor meer informatie). We doen ook onderzoek naar welke onderwerpen voor onze belanghebbenden van grote waarde zijn, zoals met het materialiteitsonderzoek ([zie 2.6](#)) en onze klantonderzoeken ([zie 3.1](#)).

Voorbeelden van waardecreatie

Een voorbeeld van een input waarop we bouwen is 'sociaal kapitaal', oftewel onze relatie met klanten en onze reputatie. Onze activiteiten leiden tot bepaalde outputs, zoals het aantal klanten. De uitkomst voor de klant wordt gemeten met onze KPI Net Promoter Score (klanttevredenheidsscore). Als een klant tevreden is, versterkt onze relatie met deze klant en op langere termijn leidt dit tot een verbeterde reputatie. Deze verbeterde relatie en reputatie gebruiken wij vervolgens weer als input om onze activiteiten toe te spitsen op de verwachtingen van de klant. Hiermee is de cirkel rond. De input 'natuurlijk kapitaal' raken we onder andere met onze inspanningen voor een klimaatneutrale balans. Op lange termijn willen we een netto positieve impact hebben op de natuurlijke omgeving. Voor 'menselijk kapitaal' kunnen we stellen dat onze medewerkers zich overwegend bevlogen en betrokken voelen. Op lange termijn leidt dit tot versterkte kennis en expertise binnen de Volksbank.

De gepresenteerde inputs, outputs en uitkomsten zijn niet alomvattend. We proberen ons jaar op jaar een beter beeld te vormen van deze aspecten.

We moeten zorgvuldig omgaan met onze hulpbronnen om geen waarde te vernietigen. Daarom proberen we onze activiteiten voortdurend aan te passen

Voorbeelden van inputs

Dit hebben we nodig en hier hebben we invloed op.



Sociaal kapitaal
Onze (klant-) relaties en reputatie



Natuurlijk kapitaal
Onze natuurlijke en sociale omgeving



Menselijk en intellectueel kapitaal
Onze visie, medewerkers en expertise



Financieel kapitaal
Onze toevertrouwde financiële middelen

Onze activiteiten

Dit zijn onze missie, ambitie, bedrijfsprofiel en -model.

Missie Bankieren met de menselijke maat

Ambitie Gedeelde waarde voor onze stakeholders optimaliseren

Belofte *Beter voor elkaar*



Bedrijfsprofiel

Focus op Nederlandse retailmarkt

Vier onderscheidende merken

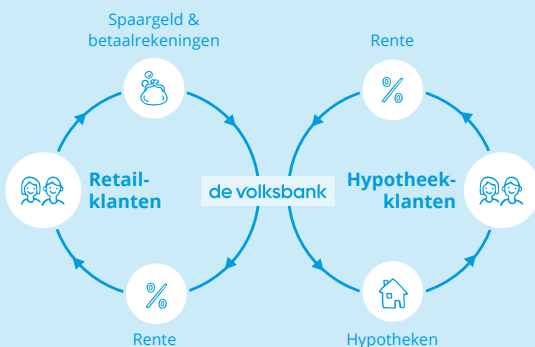


Kernproducten

- ▶ hypotheek
- ▶ sparen
- ▶ betalen

Single backoffice, sterke IT-organisatie en staforganisatie

Bedrijfsmodel



Voorbeelden van outputs

Dit zijn directe outputs van onze activiteiten, zonder de gevolgen daarvan mee te nemen.

Uitkomsten voor belanghebbenden

Dit zijn de uitkomsten voor onze stakeholders als gevolg van onze activiteiten.

Klanten

1,66 mln
betaalrekeningkanten

KPI

€5,9 mrd
productie nieuwe hypotheek

+2
klantgewogen gemiddelde NPS - Net Promoter Score (klanttevredenheid)

KPI

Maatschappij

573 kton
CO₂ winst

1.290 kton
CO₂ verlies

59%
klimaatneutrale balans

KPI

152.624
leerlingen bereikt met Eurowijs

51
Barometer Financiële Onbezorgdheid

KPI

Medewerkers

7,9
oprechte aandacht

KPI

8,4
betrokkenheid

KPI

7,6
bevlogenheid

KPI

Aandeelhouder

€208 mln
gecorrigeerde nettowinst

€3.450 mln
eigen vermogen

6,1%
gecorrigeerd rendement op eigen vermogen

KPI

€923 mln
totale baten

€690 mln
totale lasten

50%¹
dividend pay-out ratio

KPI

Lange termijn bijdrage

Op deze SDG's leveren wij de voornaamste bijdrage



Voorbeeld van het proces van waardecreatie
Een hoge klanttevredenheid (NPS) leidt tot een versterkte klantrelatie.



1. Voorgesteld dividend over 2020. Het voorgestelde dividend zal worden uitgekeerd als de ECB aanbeveling met betrekking tot dividendbetalingen dit toelaat.



We monitoren de uitkomsten voor onze belanghebbenden met onze KPI's. Deze uitkomsten hebben een bepaalde invloed op de inputs die we gebruiken.

Onze langetermijnbijdrage aan de Sustainable Development Goals

De Verenigde Naties heeft in 2015 zeventien sociale en duurzame doelen voor het jaar 2030 opgesteld. Deze zijn een richtlijn voor ons beleid als maatschappelijke bank. Ons duurzaamheidsbeleid raakt dan ook in meer of mindere mate alle zeventien SDG's. Onze strategie voor waardecreatie, doelstellingen en KPI's zijn met name gekoppeld aan 5 SDG's waaraan we een langetermijnbijdrage kunnen hebben. [Zie 2.3](#) in dit rapport en het [ESG Report](#) voor meer informatie.

2.5 Materiële onderwerpen

Eenmaal per twee jaar voeren wij 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 deze gesprekken kwam onder andere de bijdrage van de Volksbank aan de SDG's naar voren. We doen het onderzoek op basis van een verdeling van onze belanghebbenden in vier groepen: de klanten, de maatschappij, de medewerkers en de aandeelhouder.

Onze positieve bijdrage

- We dragen bij aan een gezonde economie door onder andere het betalingsverkeer te faciliteren, financiële risico's en looptijden voor marktpartijen en particulieren te transformeren en financiële diensten aan te bieden. Dit doen we op een maatschappelijk verantwoorde manier met verantwoorde financiële producten en diensten, maatschappelijke initiatieven en samenwerkingen. We spannen ons in om klanten financieel weerbaar te maken en financiële educatie aan te bieden, van jong tot oud.
- Door oprechte aandacht voor vakmanschap, autonomie en persoonlijke groei van medewerkers kunnen zij zich ontwikkelen en een zinvolle bijdrage leveren aan onze missie. We streven naar gelijke kansen en gelijke beloning voor al onze medewerkers.

- Met onze doelstelling voor een klimaatneutrale balans in 2030 zetten we ons in voor verdere verduurzaming van onder andere onze hypotheekportefeuille. Daarmee dragen we bij aan klimaatbestendige woningen en gemeenschappen. Zo bieden we sinds 2019 de ASN Hypotheek aan om klanten te stimuleren te investeren in energiebesparende voorzieningen.
- 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.

- We willen in 2030 een klimaatneutrale balans hebben.
- We informeren onze klanten regelmatig over de mogelijkheden om hun woning te verduurzamen.
- In 2020 hebben we onze tweede green bond uitgegeven, voor de financiering van nieuwe en bestaande leningen die bijdragen aan onze klimaatneutrale balans door verminderde of vermeden emissie.
- We sluiten vervuilde industrieën en activiteiten uit op basis van ons strikte investeringsbeleid.

- In 2020 is op mede-initiatief van ASN Bank het Partnership for Biodiversity Accounting Financials (PBAF) opgericht, waar ook de Volksbank zich als eerste grootbank bij heeft aangesloten. Hiermee willen we onze impact op biodiversiteit op een geharmoniseerde manier inzichtelijk maken.
- ASN Bank en de Volksbank hebben in 2020 de Finance for Biodiversity Pledge ondertekend om onze toewijding aan het voorkomen van biodiversiteitsverlies kracht bij te zetten.
- Het doel is een netto positief effect op biodiversiteit als gevolg van al onze leningen en investeringen in 2030.

- De Volksbank en de vier merken gaan regelmatig maatschappelijke samenwerkingsverbanden en partnerschappen aan zoals met PCAF, PLWF & PBAF.
- We hebben de Principles for Responsible Banking (PRB) en het nationale Klimaatcommitment getekend.

SDG

Onze negatieve bijdrage



- Door onzorgvuldig handelen zouden we het vertrouwen van klanten en de maatschappij kunnen schaden, bijvoorbeeld door dataoverlies en/of inbreuk op de privacy.
- Op dit moment voldoen we (nog) niet aan onze eigen diversiteitsdoelstellingen.



- Ondanks de toename van de algehele klimaatneutraliteit van onze balans, neemt de netto CO₂-uitstoot van de hypotheekportefeuille nog toe (1.182 kiloton in 2019, 1.202 kiloton in 2020). 43% van de hypotheekportefeuille heeft nog een energielabel lager dan C.



- De algehele klimaatneutraliteit van onze balans is toegenomen van 44% naar 59%, maar de netto CO₂-uitstoot is toegenomen met 64 kiloton.



- Een deel van onze beleggingen en investeringen draagt nog (indirect) bij aan biodiversiteitsverlies.



- Op zichzelf geen negatieve impact, maar samenwerking kan vertragend werken.

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 behalen. Ze staan daarom in direct verband met onze doelstellingen (zie 2.3).

In het tussenjaar valideren en evalueren we de juistheid van deze onderwerpen en ons proces. Dit hebben we in 2020 gedaan door middel van online surveys onder klanten, medewerkers en een aantal niet-klanten. Ook voerden we interviews, via videobellen, met vertegenwoordigers van onze groepen belanghebbenden. De resultaten bevestigden onze keuze voor de materiële onderwerpen. Uit de validatie van 2020 kwamen enkele onderwerpen naar voren die in voorgaande jaren minder aan bod kwamen. Een voorbeeld is de toegenomen aandacht voor biodiversiteitsverlies en de transitie naar een circulaire economie. Daarnaast kwam het in kaart brengen van het belang van de risico's van klimaatverandering als belangrijk onderwerp naar voren. In '2.6 Onze belanghebbenden' lees je meer over de verwachtingen van onze stakeholders op deze materiële onderwerpen. Meer informatie vind je in het ESG Report.

OVERZICHT MATERIËLE ONDERWERPEN

Meest materiële onderwerpen	Referentie		
1. Eenvoudige en transparante producten	MO1	3.1.2	p. 33
2. Maatschappelijk verantwoord investeren	MO2	3.2.1	p. 41
3. Klimaatneutrale balans	MO3	3.2.4	p. 42
4. Financiële weerbaarheid	MO4	3.2.5	p. 45
5. Privacy en veiligheid klantgegevens	MO5	3.1.3	p. 37
6. Oprechte aandacht voor de medewerker	MO6	3.3	p. 48
7. Verantwoord financieel en risicomanagement	MO7	3.8	p. 55
8. Diversiteit en inclusiviteit	MO8	3.3	p. 50
Overige materiële onderwerpen			
9. Samenwerking met belanghebbenden	MO9	2.6	p. 25
10. Maatschappelijke innovatie	MO10	3.1	p. 33
11. Verantwoord belastingbeleid	MO11	3.2.6	p. 48
12. Verantwoord beloningsbeleid	MO12	3.3	p. 52
13. Distributie en bereik	MO13	3.1.4	p. 38

De onderwerpen 'verantwoord financieel en risicomanagement' en 'diversiteit en inclusiviteit' bleken dusdanig belangrijk dat ze aan de meest materiële onderwerpen zijn toegevoegd

BELANGRIJKE
GESPREKSPARTNERS

De Volksbank heeft een Raad van Advies (RvA) die zich vanuit een maatschappelijk perspectief buigt over onze toekomstplannen, dilemma's en vraagstukken.

De leden komen uit verschillende organisaties in het maatschappelijk middenveld. Dankzij hun kritisch vermogen en advies kunnen we onze maatschappelijke positie verder verbeteren. De samenstelling van de RvA is in 2020 ongewijzigd gebleven en is als volgt: Gerhard van den Top (voorzitter), Giuseppe van der Helm, Henriëtte Prast, Jaap Smit, Melek Usta, Peter Verhaar en Fokko Wientjes. In 2020 kwam de raad drie keer bij elkaar. Daarnaast maakte zij in een aparte bijeenkomst kennis met onze nieuwe directievoorzitter Martijn Gribnau en vonden met een aantal leden van de raad ook individuele gesprekken plaats. De RvA discussieerde met de directie onder andere over de diversiteit van het Nederlandse bankenlandschap in relatie tot de toekomst van de Volksbank, en over onze strategie voor de komende jaren. Daarbij bespraken zij ook opties voor de toekomstige governance van de bank en de rationale achter de communicatiecampagne voor de in 2020 geïntroduceerde belofte aan Nederland: beter voor elkaar.

Daarnaast praat de directie maandelijks met de ondernemingsraad over het belang van de stakeholdergroep 'medewerkers'. Ook overlegt de directie geregeld met NLFI over het belang van de aandeelhouder en de langetermijnstrategie van de Volksbank.

2.6 Onze belanghebbenden

In deze paragraaf vatten we samen hoe wij in 2020 contact hadden met onze belanghebbenden en wat zij globaal van ons verwachten. Om waar- de voor alle belanghebbenden toe te kunnen voegen moeten we goed weten wie zij zijn en met ze samen- werken **MO9**. Wij geloven dat we met deze vier groepen zoveel mogelijk belangen centraal stellen in onze activiteiten. Het hele jaar door hebben we vanzelfsprekend veel contact met al onze belanghebbenden, op allerlei manieren; via telefoon, e-mail, chat, in de winkels, op kantoren en in klant- communities. Voor ons zijn dit stuk voor stuk leermomenten.

Hoe zijn we in dialoog met:

Verwachtingen*

De klant



- We stellen het belang van de klant centraal. Gedurende het jaar doen we markt- en gedragsonderzoek om producten eenvoudig, transparant en nuttig te maken en om belangrijke, materiële onderwerpen te identificeren en ermee aan de slag te gaan.
- Naast onderzoek spreken we ook persoonlijk met onze klanten, onder andere in onze winkels en via onze klantenservice. Vanzelfsprekend behandelen we alle klachten die we ontvangen.

- Wat wij klanten bieden moet nut hebben en bijdragen aan hun vertrouwen **MO1**
- Klanten vertrouwen op respect voor hun privacy en op de veiligheid van hun gegevens **MO5**
- Klanten verwachten dat ze ons kunnen berei- ken op de manier die zij willen **MO13**

De maatschappij



- We werken regelmatig samen met vertegenwoordigers van de natuurlijke omgeving, zoals milieu- en natuurorganisaties.
- We werken ook samen met partijen die zich inzetten voor de financiële weerbaarheid van mensen en het bankensysteem, en voor het tegengaan van criminaliteit.
- In het kader van Verantwoord Ondernemen maken we daarnaast deel uit van kennisnetwerken en gaan we actief in gesprek met partners, NGO's en de maatschappij. Op deze wijze kunnen we onze kennis en ideeën delen en leren van anderen.
- Onze Raad van Advies helpt ons in contact te blijven met de maatschappij en bespreekt kritische zaken direct met de directie.

- De maatschappij verwacht een verantwoord belonings- en belastingbeleid, geen bonussen en belastingontwijking **MO11** **MO12**
- We streven naar financiële weerbaarheid van mensen **MO4** en willen op een klimaat- neutrale manier een bijdrage leveren aan een duurzame toekomst **MO3**. Investeren doen we alleen op een maatschappelijk verantwoorde manier **MO2**
- De maatschappij verwacht een open en coöperatieve bank **MO9** die samen met belanghebbenden streeft naar maatschappelijke innovatie **M10**

De medewerker



- Medewerkers zijn doorlopend in gesprek met elkaar en met hun leidinggevende over hun bijdrage en ontwikkeling.
- Twee keer per jaar vragen we om feedback in een medewerkers- onderzoek.
- Er is regulier overleg en samenwerking met de Ondernemings- raad (OR), die de belangen van medewerkers behartigt. De OR is dan ook voortdurend in gesprek met medewerkers.
- Door anonieme mogelijkheden om incidenten te melden en als klokkenluider te fungeren, waarborgen we de mogelijkheid om over gevoelige onderwerpen kritiek te leveren.

- Medewerkers verwachten dat ze oprechte aandacht en ruimte krijgen om zich verder te ontwikkelen en een zinvolle bijdrage te leveren aan onze missie en strategie **MO6**
- Medewerkers verwachten een open en mensgerichte werkomgeving, gebaseerd op vertrouwen en waardering, waarin ze zichzelf kunnen zijn en zich thuis voelen **MO8**
- Medewerkers verwachten gelijke (loopbaan) kansen en een eerlijke beloning, waarbij gelijk werk gelijk wordt beloond **MO8**

De aandeelhouder



- We overleggen voortdurend met onze aandeelhouder, NLI. We bespreken onder andere de (lange termijn)strategie, onze tussentijdse prestaties en onze maatschappelijke rol. Ook de toekomst en mogelijke privatisering van de bank worden regelmatig besproken.

- De aandeelhouder verwacht een gezond rendement uit een efficiënt bedrijf met een belangrijke bijdrage aan de diversiteit van het financiële landschap **MO7**

* Op basis van ons materialiteitsonderzoek onder onze belanghebbenden. Zie 2.5 Materiële onderwerpen voor meer informatie.

Jai Tjin-A-Ton
Jonge Klimaatbeweging

Stakeholder
interview

Introductie
en inhoud

1. De wereld
om ons heen

2. Bankieren met
de menselijke maat

3. Onze
resultaten

4. Governance
& Leiderschap

5. Annex

'Zeg niet alleen wat je doet, doe ook wat je zegt'

De Jonge Klimaatbeweging geeft jongeren een stem in het klimaatdebat. En jongeren vinden het hoog tijd dat de financiële sector haar verantwoordelijkheid neemt om het klimaatprobleem te helpen oplossen. Bestuurslid Projecten Jai Tjin-A-Ton over deze oproep aan banken om in actie te komen.

"Banken investeren veel geld. In onze ogen gebeurt dit nog te weinig vanuit een goed doordachte langetermijnvisie. Hoe ziet Nederland er uit in 2030, en in 2050? Wat betekent dit voor bedrijven, dorpen en steden, voor de samenleving, voor Nederland? En hoe kun je daar als bank aan bijdragen? Zo'n visie vraagt om grondig onderzoek, zorgvuldige analyses.

Vaak noemen banken de klimaatdoelen wel, maar ze lijken vaak nog geen onderdeel van hun strategie. En als dat wel zo is, zouden wij graag zien wat er gebeurt om ze te bereiken. Oftewel, zeg niet alleen wat je doet, maar doe ook wat je zegt. Initieer concrete projecten, stel belangrijke *milestones* vast. En kies de juiste partners om je langetermijnvisie waar te maken.

Behalve geld, kunnen banken ook hun kennis investeren. Stimuleer medewerkers om hun specialisme buiten de bank te delen, met jongeren én volwassenen. Wanneer krijg ik voor het eerst wat te horen over beleggen, over het kopen van een huis, over sparen, je pensioen? Banken zouden hierin wat ons betreft meer proactief kunnen zijn.

Onze Jonge Klimaatagenda geeft doelen op vijf thema's – wonen, werken, mobiliteit, voeding en onderwijs. Waarom zou je er als bank niet een of meer uitkiezen om daar het verschil te maken? Daarbij zouden banken meer dan nu hun maatschappelijke rol kunnen pakken. Want als je geld beschikbaar stelt, kun je ook eisen stellen.

Besluit bijvoorbeeld om alleen te investeren in groene startups. Kies voor innovatieve projecten die Nederland helpen verduurzamen. Breng die naar buiten, en ga erover in gesprek, zodat je van elkaar kunt leren en groeien. Wij willen als jongeren in ieder geval graag aan die tafel zitten. Het gaat tenslotte om onze toekomst."

Zo maakt geld jongeren gelukkig

ASN Bank heeft de Jonge Klimaatbeweging gevraagd of zij speciaal voor de financiële sector haar visie op de toekomst willen geven. Dit onafhankelijke advies neemt de bank mee bij de formulering van haar duurzaamheidsbeleid.

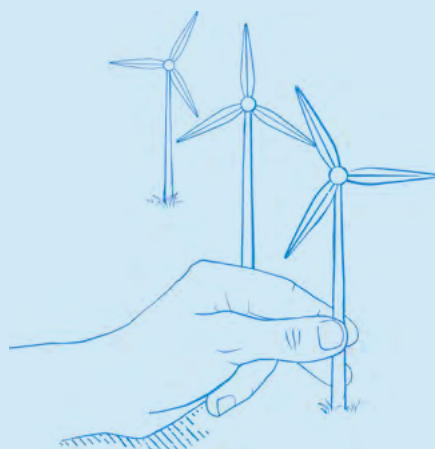
2.7 Sterkte-zwakteanalyse

De veranderingen om ons heen brengen voor ons zowel kansen als bedreigingen met zich mee. Daarnaast hebben we een aantal sterke en zwakke punten die een belangrijke rol spelen in de vorming van onze toekomst. Mede aan de hand van de trends en ontwikkelingen (zie hoofdstuk 1 voor een samenvatting) en een analyse van onze huidige sterke en zwakke punten hebben we voor de periode 2021-2025 een nieuwe strategie geformuleerd. Hiermee willen we ons goed voorbereiden op de toekomst (zie 2.8). De bedreigingen en zwaktes worden groten-deels als 'toprisico's' verder toegelicht in het Annual Report 2020. De [tabel op de volgende pagina](#) geeft een beknopt overzicht van wat goed gaat en wat beter moet.

We willen ons goed voorbereiden op de toekomst. Trends en ontwikkelingen en een analyse van onze sterke en zwakke punten hebben mede onze strategie voor 2021-2025 bepaald

TASKFORCE CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES (TCFD)

Op het vlak van kansen en bedreigingen speelt duurzaamheid een steeds grotere rol. Bijdragen aan een duurzame maatschappij is al lang onderdeel van onze missie en ambitie. Tegelijk zijn we ons ervan bewust dat duurzaamheid voor ons als bank ook risico's met zich mee kan brengen. Hoe de Volksbank kansen benut en deze risico's beheerst, beschrijven we conform de aanbevelingen van de TCFD. Hierbij kijken we overigens verder dan het klimaat. Duurzaamheid gaat bijvoorbeeld ook over biodiversiteit en mensenrechten. We hanteren de aanbevelingen dan ook voor alle thema's die bij ons duurzaamheidsbeleid horen. Op de volgende pagina een korte samenvatting. Meer informatie lees je in het Annual Report, in het hoofdstuk Sustainability Risk.



Governance

De directie van de Volksbank is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement, inclusief het duurzaamheidsrisico. In 2020 onderzochten we op welk risicotype duurzaamheid de grootste potentiële impact heeft. Omdat duurzaamheid een risicodrijver kan zijn voor andere risicotypes wordt duurzaamheid ook besproken in diverse risicocomités, zoals het kredietcomité. Hoewel onze maatschappelijke rol vooral bestaat uit onze bancaire rol, willen we daarnaast een grote extra bijdrage leveren aan de maatschappij. Om daarop toe te zien, hebben we in 2020 het Comité Maatschappelijke Impact opgericht (zie 4.2 voor meer informatie). Daarnaast is er nog het ASN Investment Comité dat adviseert over duurzame investeringen.

Strategie

Voor elk van de drie thema's binnen het duurzaamheidsbeleid (klimaat, mensenrechten en biodiversiteit) hebben we een doelstelling bepaald. Voor het thema klimaat is dit: in 2030 willen we een klimaatneutrale balans hebben. Op dit thema hebben we ons eind 2019, samen met de financiële sector, gecommitteerd aan het nationale Klimaatakkoord. Dit betekent dat we de klimaatimpact van financieringen en beleggingen publiceren, een actieve bijdrage leveren aan de energietransitie en doelstellingen formuleren om onze klimaatimpact te verbeteren. [Meer hierover lees je in hoofdstuk 3.2.](#)

Risicomanagement

Ontwikkelingen en gebeurtenissen op het gebied van duurzaamheid hebben mogelijk impact op de Volksbank. Daarom moeten we deze risico's goed in kaart brengen en op een verantwoorde manier beheersen binnen de kaders van onze risicobereidheid. Hiervoor gebruiken we het 'three lines of defence' model. De bijbehorende taken en verantwoordelijkheden zijn helder beschreven in ons beleid. In dit kader voerden we in 2020 een stress-test uit met een focus op klimaat. De uitkomst is dat de kapitaalpositie van de Volksbank voldoende is om verliezen gerelateerd aan de klimaat-scenario's op te vangen.

Indicatoren en doelen

Ieder kwartaal rapporteren we over de indicator voor de klimaatneutrale balans aan het Comité Maatschappelijke Impact. Om extra aandacht te geven aan de verduurzaming van onze hypotheekportefeuille rapporteren we ieder kwartaal ook over de ontwikkeling van het gemiddelde energielabel. Daarnaast wordt jaarlijks gerapporteerd over de CO₂-uitstoot van onze eigen bedrijfsactiviteiten.

STERKTE-ZWAKTEANALYSE

Positieve factoren

KANSEN

Extern

- **Technologie als kans:** nieuwe technologie biedt kansen. Belangrijke technologische ontwikkelingen zijn onder andere 'open banking', modulaire en dynamische IT-architectuur, biometrische authenticatie, kunstmatige intelligentie en robo-adviseurs. Dit maakt het bijvoorbeeld mogelijk hele klant-ecosystemen geïntegreerd te bedienen, efficiency te verhogen en 'time-to-market' van innovaties te versterken.
- **Maatschappelijk bewustzijn biedt kansen en zit in ons DNA:** consumenten maken keuzes vaker vanuit breder maatschappelijk perspectief. Dit wordt ook zichtbaar in de financiële sector; zo wordt duurzaam beleggen steeds populairder. De Volksbank ziet grote kansen in de bijdrage die banken kunnen leveren in het oplossen van complexe maatschappelijke problemen. De Volksbank richt zich hierbij op de thema's duurzaamheid, goed wonen, financiële weerbaarheid en leefbaarheid.

Negatieve factoren¹

BEDREIGINGEN

- **Low for long:** waarschijnlijk houdt de lage, vlakke rentecurve de komende jaren aan. Door de vlakke rentecurve is de netto-rentemarge op hypotheek in Nederland gedaald en is er een sterke verschuiving naar lange looptijden zichtbaar. Pensioenfondsen en verzekeraars hebben hier een concurrentievoordeel.
- **Digitale revolutie:** technologie zorgt ervoor dat banken meer intense competitie ervaren van een nieuw type spelers, zoals FinTech en ook BigTech die een significant grotere verander- en innovatiecapaciteit hebben. Bovendien leggen deze spelers de lat hoog wat betreft digitale klantbediening.
- **Krimpde profitpools:** de traditioneel belangrijkste profitpool van retailbanken, namelijk hypotheek, krimpt. Dit in een context waarin particuliere betaalrekeningen voor retailbanken veelal verlieslatend zijn en de spaarrente niet 1-op-1 meebeweegt met de marktrente vanwege de terughoudendheid van banken in het doorvoeren van een negatieve spaarrente.
- **Covid-19-crisis:** als gevolg van de Covid-19-crisis is de economische activiteit flink afgenomen. De verwachting is dat de economie zal krimpen en de werkloosheid toeneemt.

HUIDIGE STERKTES

Intern

- **Sterke merken met hoge NPS en klantrelatiescore:** de Volksbank heeft veelal een hogere NPS en een sterkere klantrelatiescore dan andere banken.
- **Stevige positie in Nederlandse retailmarkt:** de Volksbank heeft met de kernproducten betalen, sparen en hypotheek een substantieel marktaandeel.
- **Kostenefficiënt distributiemodel:** de fysieke distributiekosten per klant zijn lager dan bij peers.
- **Missie gedreven organisatie, met menselijk leiderschap en een hoge score op vertrouwen in elkaar en leidinggeven:** dit is terug te zien in onze hoge scores uit het medewerkersonderzoek.
- **Positieve impact op maatschappij:** deze impact uit zich zowel in de KPI voor een klimaatneutrale balans als in financiële onbezorgdheid. De impact wordt herkend door onze klanten.
- **Sterke kapitaalpositie:** met onze solide kapitaalratio's hebben we een goede uitgangspositie om onze nieuwe strategie in de praktijk te brengen.

HUIDIGE ZWAKTES

- **Sterke afhankelijkheid van rentemarge:** deze afhankelijkheid zorgt in de lage renteomgeving voor dalende inkomsten.
- **Achterstand primaire klanten en lagere productdichtheid:** ten opzichte van peers hebben onze merken relatief minder primaire klanten en hebben klanten gemiddeld minder producten.
- **Achterstand op digitale dienstverlening:** de Volksbank biedt nog beperkte digitale afsluitmogelijkheden en scoort slechter dan peers op digitale klantervaring.
- **Traditionele IT-infrastructuur:** ondanks een sterke IT-organisatie is het huidige IT-landschap vooral gericht op het aanbieden van eigen producten met beperkte digitale ondersteuning en is daarmee niet toekomstbestendig.
- **Beperkte executiekracht en complexiteit in aansturing:** de Volksbank is een betrokken en missie gedreven organisatie, maar de efficiëntie en executiekracht moeten verbeteren.

1. Een selectie van externe uitdagingen in het kader van de nieuwe strategie ten aanzien van de situatie in 2020. Voor alle toprisico's, zie hoofdstuk 3 Annual Report 2020.

2.8 Strategie 2021-2025 'beter voor elkaar - van belofte naar impact'

Op 12 februari 2021 maakten we onze nieuwe strategie voor de periode 2021-2025 bekend. De nieuwe strategie zet via de vier sterke bankmerken in op groei door het versterken van de klantrelatie en het verder vergroten van de maatschappelijke impact. Het strategisch plan bouwt voort op de missie van de Volksbank om met bankieren met de menselijke maat positieve impact te realiseren voor zowel klant, maatschappij, medewerkers als aandeelhouders. Belangrijk uitgangspunt blijft onze gedeelde waarde-ambitie, waarbij wij doorlopend balans zoeken en aanbrengen tussen deze belanghebbenden. Met deze langetermijnwaardecreatie draagt de Volksbank met haar maatschappelijke focus via haar krachtige merken SNS, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen, op onderscheidende wijze bij aan de diversiteit in het Nederlandse bankenlandschap.



2.8.1 Groeiprioriteiten

Het unieke aan de Volksbank is dat we met onze vier bankmerken verschillende klantsegmenten bedienen vanuit één centraal IT-platform. We investeren in IT en in onze digitale dienstverlening voor een optimale en gepersonaliseerde klantervaring om onze klantrelatie verder te versterken. Tegelijkertijd werken we aan verdere kostenbeheersing door efficiënter te werken en dankzij partnerships met derden.

Voor de periode 2021-2025 hebben we de volgende groeiprioriteiten voor onze merken:

- ASN Bank versnelt haar groei door als digitale, duurzame bank en aanjager van duurzaamheid meer duurzame producten en proposities aan te bieden, het aantal klanten te vergroten en de klantrelatie uit te bouwen;
- SNS verandert door ook jongeren aan te spreken via persoonlijke, digitale klantbediening naast advies in de winkels, en vergroot de terugkerende fee-inkomsten;

- RegioBank versterkt als buurtsame bank haar sterke, lokale aanwezigheid met het verbreden van haar proposities, zoals bijvoorbeeld voor kleinzakelijk en door de samenwerking met de zelfstandig adviseurs te intensiveren;
- BLG Wonen breidt haar activiteiten verder uit door groei van de hypotheekproductie via het vergroten van het distributiebereik in het intermediaire kanaal en door snellere, transparantere dienstverlening aan adviseurs en klanten;
- Met de merken SNS, ASN Bank en RegioBank richten we ons met excellente dienstverlening op de kleinzakelijke ondernemers in Nederland.

2.8.2 Transformatie

Om onze strategische ambities sneller waar te maken, is een veranderbeweging in gang gezet. De organisatie gaat over op één uniforme, agile organisatiestructuur en manier van werken. Dat doen we met zelfstandige, integraal verantwoordelijke (klant) teams als kern van de organisatie.

De Volksbank draagt via de merken SNS, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen bij aan de diversiteit van het Nederlandse bankenlandschap

Hierdoor komen producten en diensten eerder voor klanten beschikbaar en versterken we de klantrelatie met zowel particuliere als zakelijke klanten. Deze agile organisatiestructuur en werkwijze leidt tot klantgerichter, efficiënter en effectiever werken, waardoor naar verwachting een reductie van 400-500 arbeidsplaatsen plaatsvindt in de periode 2021- 2023. De Volksbank zal de betreffende medewerkers zorgvuldig begeleiden door middel van (om) scholingstrajecten en zo veel mogelijk mensen van werk naar werk brengen. Hier is een voorziening van € 45 miljoen voor getroffen. Parallel zullen de komende jaren als gevolg van de aangescherpte strategie ook nieuwe medewerkers met voor de strategie benodigde kennis en vaardigheden worden aangetrokken. Hoeveel arbeidsplaatsen dit betreft, hangt mede samen met het groeitempo.

Wijzigingen in de topstructuur

In het kader van het nieuwe strategisch plan installeert de Volksbank een executive committee om focus en balans aan brengen in de aansturing van de veranderende organisatie. Dit is van belang voor een succesvolle implementatie. Naast de statutaire directie nemen ook de Chief Information Officer (CIO), Chief Transformation Officer (CTO) en Chief Human Resources Officer (CHRO) hierin zitting. In de eerste helft van 2021 start het werving- en selectieproces voor deze drie functies. In de statutaire directie komt de functie van Chief Operating Officer hierdoor te vervallen. De statutaire directie bestaat uit Martijn Gribnau (CEO en waarnemend CFO), Jeroen Dijst (CRO) en Marinka van der Meer (CCO).

2.8.3 Doelstellingen voor 2025 verbonden aan onze gedeelde waarde-ambitie

Gebaseerd op de nieuwe strategie en de huidige verwachtingen omtrent de economische ontwikkelingen en financiële markten zijn per stakeholder objectief meetbare doelstellingen als kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) vastgesteld.

Stakeholder	Doelstellingen ultimo 2025	
Klant	Klantgewogen Net Promoter Score (NPS) verhogen tot +13 (2020: +2)	1,3 miljoen actieve multi-klanten ¹ (2020: 949.000)
Maatschappij ²	Klimaatneutrale balans van tenminste 75% (2020: 59%), oplopend tot 100% in 2030	
Medewerker	Oprechte aandacht voor medewerker krijgt een cijfer van tenminste 7,5 (2020: 7,9)	
Aandeelhouder	Rendement op eigen vermogen (REV) van 8% (2020 5,1%) ³	Dividend-uitkering van 40-60% van het nettoresultaat

1. Actieve multi-klant: een klant met een betaalrekening en minstens een product uit een andere productgroep, die minstens tien klantgeïnitieerde transacties voor drie maanden op rij op zijn of haar betaalrekening heeft gedaan.
2. Vanuit de Volksbank willen we een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij op vier thema's: duurzaamheid, financiële weerbaarheid, leefbaarheid in de regio en goed wonen voor iedereen. Voor al deze thema's worden op termijn KPI's gedefinieerd.
3. Voor de komende jaren verwacht de Volksbank dat op basis van de huidige vooruitzichten, het rendement op eigen vermogen lager dan 8% zal liggen. Om de strategie te realiseren, investeert de Volksbank de komende jaren flink om daarna door te groeien naar een REV van 8% in 2025.

2.8.4 Overige doelstellingen

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

Doelstellingen	
Tier 1-kernkapitaal ratio	Doorlopend tenminste 19% gebaseerd op volledige Basel IV infasering (2020: 31,2%, waarbij we de impact van Basel IV regels inschatten op circa -7%-punt)
Leverage ratio	Doorlopend tenminste 4,5% (2020: 5,2%)
Efficiencyratio	57 – 59% ultimo 2025 ¹ (2020: 70,6%)

1. Efficiencyratio: operationele lasten, inclusief wettelijk heffingen, gedeeld door totale baten. We houden er rekening mee dat de efficiency ratio de komende jaren boven deze range zal uitkomen, aangezien de strategische initiatieven in de loop der jaren effect moeten gaan sorteren, zowel op het niveau van de baten als van de operationele lasten.

▶ Lees het interview met Simone Liefvering, ondernemer en klant bij SNS, op pagina 40

3. Onze resultaten



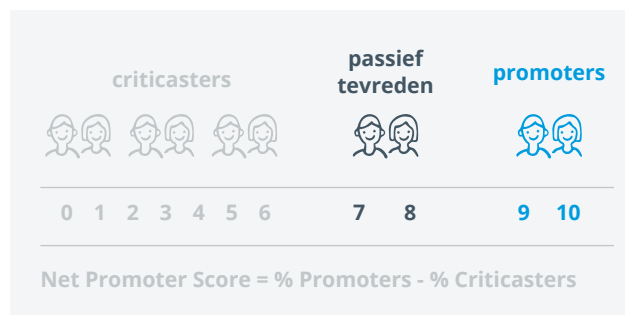
Dit hoofdstuk beschrijft hoe wij in 2020 invulling gaven aan onze missie en in hoeverre we daarmee onze doelstellingen hebben behaald. Hiervoor kijken we naar de gedeelde waarde die we hebben gecreëerd voor onze belanghebbenden.

3.1 Nut voor klanten

De Volksbank wil een bank zijn waar mensen zich thuis voelen. Een bank met oog voor begrijpelijke producten, privacy en veiligheid, technologische innovatie en een warm hart voor de samenleving. We streven daarbij naar het leveren van nut voor klanten.

Om onze voortgang hierop te meten hebben we twee specifieke KPI's opgesteld, met elk hun eigen doelstelling. De KPI's zijn de Net Promoter Score (NPS) en het aantal betaalrekeningklanten. De NPS meet hoe waarschijnlijk het is dat klanten van de merken van de Volksbank hun bank zouden aanbevelen aan anderen. Hoe hoger deze score, hoe tevredener en loyaler onze klanten zijn. De NPS van SNS verbeterde van -11 naar -9 en die van BLG Wonen van -17 tot -5. Bovendien behoren ASN Bank (+16) en RegioBank (+14) tot het selecte gezelschap

KPI	Doelstelling 2020	Realisatie 2020	2019
Net Promoter Score	+10	+2	+0
Betaalrekeningklanten	>1,5 mln	1,66 mln	1,58 mln



van Nederlandse bankmerken met een positieve NPS. Eind 2020 bedroeg het klantgewogen gemiddelde +2 ten opzichte van 0 eind 2019. De doelstelling van +10 per eind 2020 is niet behaald. Het bleek dat voornamelijk de doelstelling voor SNS, die de helft van ons klantenbestand vertegenwoordigt, te ambitieus was gezien de gemiddelde NPS van de financiële sector. De doorgezette positieve trend is echter bemoedigend. De doelstelling voor het aantal betaalrekeningklanten hebben we wel ruimschoots behaald.

3.1.1 De klant centraal

De klant staat voor ons centraal en speelt een belangrijke rol bij het ontwikkelen en toetsen van onze producten en dienstverlening. We betrekken klanten en consumenten altijd actief bij de ontwikkeling van nieuwe concepten. We leggen dilemma's voor en toetsen onze communicatie. Vragen die we stellen zijn bijvoorbeeld: welke producten of diensten missen klanten of moeten we aanpassen? Begrijpen mensen echt wat we op onze website of in onze brieven zeggen? Gebruiken we de juiste taal? En hoe gebruiksvriendelijk zijn onze online toepassingen? Zo meten we doorlopend de klanttevredenheid en ontvangen we dagelijks klantervaringen, meningen en suggesties. Deze bundelen we en gebruiken we als input voor verbeteringen.

Bij klant- en consumentenonderzoeken zijn onze medewerkers vaak zelf aanwezig. De geanonimiseerde en niet-herleidbare inzichten uit deze onderzoeken delen we ook breder binnen de bank. Zo hebben collega's mét en zonder klantcontact inzicht in wat onze klanten en consumenten

in Nederland beweegt. Mede op basis van deze inzichten menen we dat klanten ons onder andere waarderen vanwege de volgende kenmerken:

- We bieden eenvoudige en transparante producten.
- We beschermen en respecteren de (data)privacy en veiligheid van onze klanten.
- Onze diensten zijn goed bereikbaar en beschikbaar.

3.1.2 Eenvoudige en transparante producten MO1

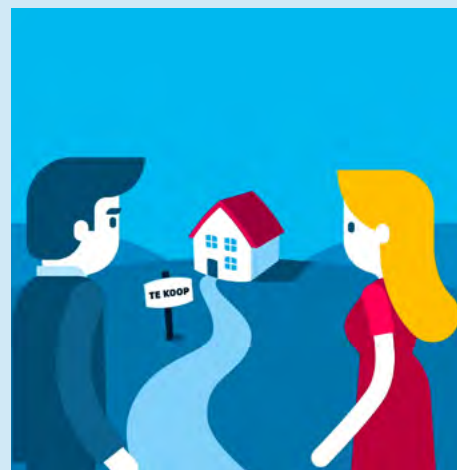
De Volksbank wil klanten helpen financieel weerbaar te worden en dat ook te blijven. Daar horen eenvoudige en transparante producten bij, die passen bij wat klanten nodig hebben. Ook de informatie over producten en onze dienstverlening moet voor iedereen helder en toegankelijk zijn. Onze merken bieden een breed assortiment aan producten die klanten onder andere helpen om een financiële buffer op te bouwen. Denk bijvoorbeeld aan spaarproducten voor doelen op de korte termijn, beleggingsproducten voor de (middel)lange termijn en bankspaarproducten voor het aanvullen van het pensioen. Via onze bankmerken willen we onze producten en diensten steeds innoveren, zodat ze meegaan met behoeften die vanuit de maatschappij veranderen. De rode draad is eenvoud en transparantie. Geen onnodig ingewikkelde beschrijvingen en voorwaarden, maar juist laagdrempelige producten voor iedere levensfase.



Aanjager van 'goed wonen'

Al sinds haar oprichting in 1954 houdt BLG Wonen zich bezig met een toegankelijke woningmarkt. Toen om huizenbezit voor mijnwerkers mogelijk te maken, tegenwoordig voor andere doelgroepen voor wie het kopen van een eigen huis soms lastig is, zoals huurders, zzp'ers en senioren.

BLG Wonen gelooft dat het hebben van een woning één van de basisvoorwaarden is voor geluk en welzijn. Een samenleving waarin iedereen goed kan wonen is dus belangrijk, en daarom wil BLG Wonen de toegankelijkheid van de woningmarkt en de woontevredenheid in Nederland bevorderen. Dit is een goed voorbeeld van onze invulling op het materiële onderwerp 'maatschappelijke innovatie' MO10.



De komende jaren gaat BLG Wonen daar verder mee aan de slag: door haar kennis over veranderende woon- en financieringsbehoeften te vergroten met onderzoek, en door actief de dialoog aan te gaan over woonvraagstukken. Maar ook door haar expertise in te zetten om samen met andere partijen concrete hypotheekoplossingen te realiseren voor mensen die nu geen huis kunnen kopen.

Een voorbeeld van een maatschappelijk woonvraagstuk is de huurproblematiek. Uit onderzoek blijkt dat in Nederland 570.000 huurders wonen. Dit zijn mensen die vaak tot wel bijna de helft van hun inkomen kwijt zijn aan woonlasten. Om te kopen hebben ze vaak net te weinig inkomen. Ze vragen zich af: 'Waarom mag ik wel hoge huur betalen, maar kan ik niet kopen met lagere maandlasten?'.

BLG Wonen wil de woningmarkt dan ook toegankelijk maken voor huurders. In 2020 heeft de hypotheekverstrekker de problematiek hoger op de maatschappelijke en politieke agenda gezet door er veelvuldig over in gesprek te gaan, onder andere met een eigen publiek woondebat. Ook onderzocht BLG Wonen de financieringsmogelijkheden in de praktijk via een pilot met de huurverklaring. Het onderzoek leidde tot landelijke media-aandacht en een brede (h)erkenning van de problematiek door stakeholders, adviseurs en huurders. De pilot heeft tot veel nieuwe inzichten geleid en is het startschot gebleken voor betere dienstverlening aan huurders op de woningmarkt.

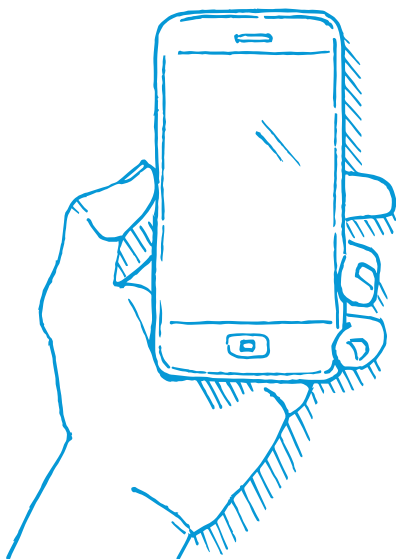
Verbeterde en vereenvoudigde online omgeving

Om onze producten en dienstverlening te vereenvoudigen, is een verbeterde online omgeving nodig. In 2020 leidde de implementatie van een aantal nieuwe klantvriendelijke en eenvoudige aanvraag- en serviceprocessen tot meer tevreden klanten. Op het gebied van hypotheek is bijvoorbeeld onze online klantomgeving verbeterd, met input van klanten, adviseurs en medewerkers. Zo kunnen klanten nu makkelijk een nota voor de verbouwing bij ons indienen via de mobiele telefoon. Daarnaast worden steeds meer online toepassingen ook geschikt gemaakt voor de smartphone. Verder is in 2020 het online verlengen van de hypotheekrente verbeterd en kunnen klanten steeds meer zelf regelen en wijzigen in hun eigen 'mijn'-omgeving. De klant kan nu zelf, of met hulp van een financieel

adviseur, direct het effect zien van een tussentijdse aanpassing van zijn hypotheekrente.

1. Hypotheken en woonwensen

Op het gebied van wonen hebben we een duidelijk doel voor ogen: samen realiseren wij de woonwensen van onze klanten. Onze hypotheekproducten en -diensten dragen bij aan dit doel. Zo hielp BLG Wonen om woonwensen van huurhuurders te realiseren door middel van een pilot met de huurverklaring (zie tekstvak BLG Wonen). Ook werken we mee aan de Arbeidsmarktscan, een sectorinitiatief dat flexwerkers inzicht geeft in hun kansen op een hypotheek. Naast de huidige arbeidscontractvorm en beloning van de flexwerker wordt in deze scan ook het perspectief op de arbeidsmarkt meegewogen om te beoordelen of er sprake is van een verantwoorde hypotheek.



Met hulp van klanten, adviseurs en medewerkers is onze online dienstverlening aan hypotheekklanten verbeterd. Zo kunnen zij nu makkelijk een verbouwingsnota indienen via de mobiele telefoon

HYPOTHEKEN & COVID-19

Hypotheekacceptatie

Bij het verstrekken van nieuwe hypotheekleningen staat het klantbelang voor ons op de eerste plaats. Vanwege Covid-19 hebben we ons acceptatiekader voor hypotheekleningen tijdelijk aangepast, om ook in deze tijd invulling te kunnen blijven geven aan de woonwensen van klanten. Denk aan aanvullende vragen voor klanten en adviseurs om de toekomstige betaalbaarheid van hypotheekleningen beter te kunnen beoordelen. Hiermee blijft ons acceptatiekader passen bij de missie om te bankieren met de menselijke maat: we kijken niet alleen naar de standaardregels. Vanuit dezelfde gedachte beoordelen we sinds dit jaar ook hoge overbruggingskredieten. We vragen nu bij overbruggingen boven de 90% van de waarde van een onverkochte woning extra onderbouwing aan klanten en adviseurs.

Betaalpauze

In 2020 hebben we betaalpauses aangeboden om hypotheekklanten te helpen die financieel zijn getroffen door de Covid-19-crisis. Voor onze mkb-kredietrelaties zijn soortgelijke regelingen getroffen. Sinds de start hebben we 1.591 particuliere klanten geholpen met betaalpauze. Vanzelfsprekend brengen we geen rente of kosten in rekening over de achterstand die hierdoor ontstaat en krijgen klanten maximaal vijf jaar de tijd om de afgesproken vertraagde betaaltermijnen terug te betalen. Gelukkig zien we dat veel klanten dit al sneller kunnen, meer dan driekwart is alweer aan het terugbetalen. Dankzij de nieuwe fiscale verruiming blijven ook klanten met een betaalpauze recht houden op hypotheekrenteaftrek.

Daarnaast realiseren we duurzame woonwensen met de ASN Hypotheek. Klanten kunnen een zogenaamd 'duurzaamheidsdeel' meefinancieren tegen een tarief dat lager is dan bij reguliere hypotheek. Daarnaast geldt bij het verduurzamen van de woning een rentekorting op de volledige hypotheek. Dit doen we om klanten te stimuleren om te investeren in energiebesparende voorzieningen. In 2020 is de omvang van het duurzaamheidsdeel van de ASN Hypotheek verhoogd van € 15.000 naar € 30.000. In 2020 hebben we ook een pilot gehouden onder enkele onafhankelijke adviseurs van BLG Wonen om te beoordelen of het haalbaar is om de ASN Hypotheek ook via hen te laten adviseren. Deze pilot is succesvol afgerond, waardoor de ASN Hypotheek vanaf eind 2020 een groter bereik heeft gekregen via de onafhankelijke adviseurs.

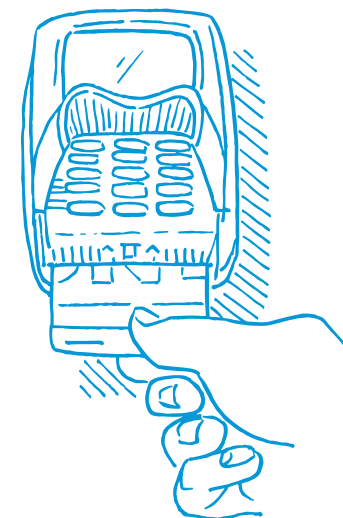
CONTACT OVER AFLOSSINGSVRIJE HYPOTHEKEN

In 2020 heeft de Volksbank wederom veel aandacht besteed aan het voorlichten van klanten met een aflossingsvrije hypotheek. Alle klanten met een aflossingsvrije hypotheek zijn benaderd, op verschillende manieren. De aanpak hangt af van onder andere de hoogte van het aflossingsvrije deel en hoe lang de klant nog heeft om dat af te lossen. Voor nieuwe klanten is het aflossingsvrije deel gemaximeerd op 50% van de woningwaarde. We hebben deze aanpak onderdeel gemaakt van onze structurele dienstverlening. Hierdoor worden nieuwe klanten opgenomen in onze aanpak en worden ze vaker door ons benaderd. In 2020 zijn ruim 41.000 klanten meer dan één keer benaderd. Klanten kunnen daarnaast makkelijk zelf aan de slag met de online tool in

de 'mijn'-omgeving. Zo kunnen ze zelf een beeld vormen, inzicht krijgen in de mogelijkheden, of in contact komen met een adviseur. Met de tool kan de klant zelf berekenen wat de lasten worden bij een eventuele gedeeltelijke aflossing van de hypotheek en wat er gebeurt aan het einde van de looptijd. Is er een keuze gemaakt, dan kan die via dezelfde tool eenvoudig in gang worden gezet. Zo staan klanten zelf aan het roer van hun eigen hypotheek.

2. Betalen

Met onze betaalrekeningen voor jeugd en jongeren krijgen kinderen al van jongs af aan mee hoe een betaalrekening werkt. Denk bijvoorbeeld aan pinnen en online bankieren. Omdat de producten met de kinderen meegroeien, leren ze stap voor stap omgaan met geld. Zo kunnen kinderen hun eigen Jeugdbetaalpas krijgen, natuurlijk met een aangepast limiet. En ouders kunnen meekijken op de rekening via internetbankieren of de app. Met leerzame tips over bankzaken helpen we ouders bovendien bij de financiële opvoeding. Voor volwassenen bieden onze merken SNS, ASN Bank en RegioBank diverse betaalrekeningen, waarmee we veel handige functies aanbieden, zoals een online huishoudboekje voor inzicht in de inkomsten en uitgaven, saldo-attenties en de mogelijkheid om zelf een pincode voor de betaalpas te kiezen. Onderzoeksbureau MoneyView verkoos SNS Compleet tot de beste betaalrekening op basis van de voorwaarden. Genoemde positieve kenmerken zijn bijvoorbeeld de aankoopverzekering en drie dagen rood kunnen staan zonder kosten.



Onze rekeningen bieden veel handige functies. Zoals een online huishoudboekje voor inzicht in je inkomsten en uitgaven, saldo-attenties en zelf een pincode kiezen

DILEMMA

Consumenten vinden negatieve spaarrente principieel onaanvaardbaar, maar voor banken is het steeds moeilijker om rente op de spaarrekening te vergoeden.

Uit ons onderzoek van eind 2019 kwam duidelijk naar voren: negatieve rente druist in tegen de sterke Nederlandse spaarmentaliteit. Het is ons met de paplepel ingegoten dat sparen loont, en sparen is door de Nederlandse banken jarenlang gestimuleerd. Nu negatieve rente in de markt is ingevoerd, brengt dit diepliggende emoties bij consumenten teweeg. Consumenten gaven in het onderzoek aan op zoek te gaan naar alternatieve manieren om meer controle en zekerheid te krijgen, ook als dit ten koste zou gaan van de veiligheid van het spaargeld: contant geld

in huis bewaren bijvoorbeeld. Dit werd vooral genoemd door mensen met een lager spaarsaldo. Willen we Nederlanders financieel onbezorgd maken, dan is het belangrijk om sparen te blijven stimuleren, bij jong en oud. Een buffer moet altijd mogelijk blijven. Dat blijven we bij de Volksbank goed voor ogen houden. Om de spaarzin te blijven bevorderen, boden we onze particuliere klanten in 2020 minimaal 0,01% rente. Als we kijken naar 2021 zien wij ons door de lage renteomgeving genoodzaakt om particuliere klanten negatieve rente in rekening te brengen, dit doen

we voor saldi boven € 250.000. We blijven het onverminderd belangrijk vinden dat gewone spaarders een buffer kunnen opbouwen, daar blijven we ons hard voor maken. In gesprekken met klanten komt duidelijk naar voren dat 'menselijke' communicatie over dit onderwerp des te belangrijker is. Een duidelijke uitleg waarom we soms toch negatieve rente rekenen, in combinatie met oprecht begrip voor de emotie, is noodzakelijk – en, zoals klanten in onderzoek aangeven, passend bij de manier waarop onze merken communiceren.

VEILIG BANKIEREN

Elke dag werken we bij de Volksbank aan veilig bankieren voor klanten van onze merken. Tegelijkertijd zien we het aantal meldingen van spoofing, hulpvraagoplichting via WhatsApp en phishing toenemen. Om dit tegen te gaan, is het belangrijk dat Nederland weerbaar wordt tegen oplichters en cybercriminelen. Daarom hebben wij de campagne 'Herken de oplichter' gelanceerd. We leren klanten door middel van zogenaamde red flags herkennen dat er iets niet pluis is en hoe ze in die situatie het best kunnen handelen.

3. Sparen & vermogensopbouw

Om onze klanten financieel onbezorgd te maken, is het voor jong en oud belangrijk dat ze sparen. Met onze Zilvervloot rekening wordt sparen al op jonge leeftijd gestimuleerd. En met ons succesvolle lesprogramma Eurowijs én de Jong Wijs-pakketten van RegioBank brengen we het belang van sparen nadrukkelijk bij de jeugd onder de aandacht. Maar ook met onze spaarproducten voor volwassenen ondersteunen en stimuleren we de spaarzin, bijvoorbeeld in de vorm van digitale spaarpotten. Bij bankspaarproducten stemmen we ons advies af op de behoefte van de klant en ook voor vermogensopbouw bieden we elke klant een passende oplossing: dat kan via persoonlijk advies of door het eenvoudig zelf te regelen. Wie aan sparen denkt, denkt automatisch aan spaarrente. De aanhoudend lage rentestand stelt ons voor een dilemma als het gaat om negatieve rente.

3.1.3 Data, privacy en veiligheid klantgegevens **MOS**

Bij de Volksbank beschermen en respecteren we de privacy van klanten. Wij zorgen voor de veiligheid van persoonlijke gegevens en onze klanten hebben zelf de regie op hun data. Nieuwe technologieën binnen de data-deeleconomie maken het steeds makkelijker voor consumenten en organisaties om snel en efficiënt digitaal gegevens te delen. We willen ervoor zorgen dat onze klanten de regie blijven houden op hun eigen data en dat hun privacy gewaarborgd blijft. Het motto van onze datavisie is dan ook: 'jouw gegevens, jij bepaalt'. Daarbij nemen we vanzelfsprekend de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) als uitgangspunt. In lijn met onze eigen visie op data en privacy hebben we in 2020 een aantal extra stappen kunnen zetten.

Lidmaatschap MyData Global

De Volksbank treedt als eerste bank ter wereld toe tot MyData Global, een wereldwijd netwerk dat is opgericht om persoonlijke data van mensen te beschermen, het individu centraal te stellen en meer controle te geven in de alsmaar groeiende data-economie. De data is immers van het individu, en die bepaalt zelf uiteindelijk of anderen daar iets mee mogen doen. Zo bewegen we toe naar een wereld waarin gecontroleerd en minimaal datadelen de norm wordt. En daar dragen wij als bank graag aan bij.

Internationale ontwikkelingen

De Europese Unie heeft in 2020 haar Europese datastrategie gelanceerd. Die maakt duidelijk dat de

ontwikkeling van een data-deeleconomie voor een groot deel internationaal bepaald wordt. Dat zien we ook terug in de ontwikkelingen rond Self Sovereign Identity (SSI), die we met belangstelling volgen. Daarnaast sluiten we ons aan bij een Nederlands consortium dat een eerste vorm van SSI (conform EU Data Strategie) gaat implementeren. Een uniforme en betrouwbare digitale identiteit is een belangrijke bouwsteen voor een data-deeleconomie.

Hypotheekenpilot

In 2020 hebben we een testversie voor het beheren en delen van data in ons hypotheekproces gebouwd. Met een experimentele data-app konden klanten zelfstandig gegevens en documenten aanleveren voor een hypotheekaanvraag. Op die manier bepaal je als klant zelf wie welke data van jou ontvangt en zit je dus zelf aan het stuur. Bijkomend voordeel: het gebruik van een data-app leidt tot een aanmerkelijke versnelling van het proces én zorgt voor hogere gebruikersvriendelijkheid.

Algemene Verordening Gegevensbescherming

Voordat de AVG in 2018 in werking trad, had de Volksbank al de nodige stappen gezet om de privacy van klanten en medewerkers te waarborgen, in lijn met wetgeving. Sindsdien hebben we doorlopend verdere verbeteringen gerealiseerd, en werken we volgens de bedoeling van de AVG. Een belangrijke verbetering in 2020 was het verstevigen van onze Privacy Office, dat een plek heeft gekregen onder de afdeling Compliance. Binnen de Privacy Office zijn de Functionaris Gegevensbescherming en een aantal Privacy Officers werkzaam.

Voorkomen van datalekken

Bij een datalek komen onbedoeld persoonsgegevens vrij. Door de vele contactmomenten tussen de bank en klanten kunnen persoonsgegevens aan een verkeerde ontvanger worden verzonden. Bij een datalek ondernemen we onmiddellijk actie om eventuele schade te beperken en analyseren we het ontstaan ervan om toekomstige datalekken te voorkomen en te beperken. We hebben hiervoor ook een interne Commissie Datalekken, die altijd advies geeft bij een datalek waarbij meerdere personen betrokken zijn. Daarnaast hebben we een communicatieprotocol om bij incidenten zoals een datalek, zo snel mogelijk adequaat te handelen en de betrokkenen te informeren. Meer informatie over onze aanpak en ons privacyreglement vind je [op onze website](#).

Kunstmatige intelligentie

Het gebruik van opkomende technieken als kunstmatige intelligentie (artificial intelligence (AI)) brengt dilemma's met zich mee (zie op volgende pagina). Mede daarom heeft de Volksbank in 2020 een Ethics Office en een ethische klankbordgroep in het leven geroepen en tools ontwikkeld. Daarmee kunnen we

We willen dat onze klanten de regie blijven houden op hun eigen data en dat hun privacy gewaarborgd blijft

DILEMMA

Verantwoord gebruik kunstmatige intelligentie

Kunstmatige intelligentie is nauwelijks meer weg te denken. Door een veelheid aan mogelijke correlaties en data supersnel te analyseren, bieden algoritmen steeds meer voordelen en mogelijkheden. Toch kleven er ook de nodige nadelen aan de manier waarop algoritmen momenteel vormgegeven en getraind worden. Dat brengt dilemma's met zich mee. We zien bijvoorbeeld steeds vaker de gevolgen van bestaande vooroordelen die expliciet of impliciet in de gegevens zitten om AI-modellen te trainen. Het wegfilteren van deze 'bias' blijkt erg lastig, ook omdat we ons vaak niet eens bewust zijn van onze eigen impliciete vooroordelen. Een ander dilemma dat speelt bij het inzetten van AI betreft de mate waarin we als bank de inzichten kunnen en willen gebruiken ten behoeve van onze klanten. Ook al zijn onze bedoelingen goed, zij kunnen dit zien als een inbreuk op hun privacy. Een voorbeeld uit onze praktijk: we hebben een test gedaan met een 'slim seintje' waarbij we op basis van algoritmen kunnen inschatten of de inkomsten van een klant wellicht te hoog zijn om recht te hebben op toeslagen waarvan we als bank zien dat iemand die ontvangt. We kunnen deze klanten waarschuwen dat ze het risico lopen op een terugvordering van het geld door de overheid en adviseren om dit nog even goed na te gaan. Sommige klanten zijn hier zeer tevreden over en zien het als meedenken, anderen vragen zich juist af waar we ons mee bemoeien. Kortom, AI biedt veel kansen om klanten proactief te helpen en te ondersteunen, maar zowel klanten als de modellen zelf moeten nog groeien in deze nieuwe wereld.

toetsen of de inzet van een algoritme of AI-model niet alleen voldoet aan wettelijke eisen, maar ook aan onze eigen normen en waarden rondom het gebruik van data en AI. We doen dit aan de hand van onze Algovisie, een visiedocument dat onze normen en waarden rond het gebruik van data en AI bevat.

3.1.4 Bereikbaarheid van diensten & klantbenadering **MO13**

Met vier bankmerken zet de Volksbank in op een omnichannel distributienetwerk waarin de merken elkaar optimaal aanvullen. Klanten staan centraal en bepalen zelf welke kanalen en media ze gebruiken. ASN Bank werkt met een internet-only model en communiceert intensief met haar klanten onder andere via de website. Daarnaast wordt de ASN Hypotheek via SNS Winkels aangeboden. BLG Wonen werkt samen met onafhankelijke adviseurs verspreid over heel Nederland. SNS en RegioBank zijn op hun beurt lokaal aanwezig met zelfstandige adviseurs, waarbij RegioBank zich specifiek richt op dorpen en steden tot 20.000 inwoners. RegioBank werkt uitlootend met een franchiseformule. SNS werkt deels met eigen winkels en deels met franchisenemers. Zo hebben we met onze merken een landelijke dekking en is er altijd wel een vestiging in de buurt waar klanten persoonlijk om advies kunnen vragen. We houden steeds rekening met de behoeften van onze doelgroepen en stemmen onze communicatie en distributie daarop af, zowel online als offline. Ook stellen we hoge eisen aan de beschikbaarheid van onze diensten. We werken er bijvoorbeeld hard aan dat klanten altijd gebruik kunnen maken van onze betaaldiensten zoals pinnen, iDeal en

online en mobiel bankieren. De beschikbaarheid in percentages vind je in de tabel.

Beschikbaarheid in % ¹	Sector	SNS	ASN Bank	Regio-Bank
Internet-bankieren	99,88	99,83	99,88	99,89
Mobiel Bankieren	99,82	99,97	99,97	99,97
iDeal	99,90	99,87	99,87	99,88

1. Meetperiode 2020: Q4 2019 t/m Q3 2020. Bron: Vertrouwensmonitor Banken 2020

Juist in tijden van Covid-19 is onze bereikbaarheid van groot belang en willen we laten zien dat we klaarstaan voor onze klanten. In een tijd waarin klanten veel vragen hebben over hun geld staat het persoonlijke contact met onze klanten en onze bereikbaarheid voorop. De SNS Winkels bleven daarom op afspraak open, we introduceerden beeldbellen en in het land startten winkels diverse kleine initiatieven. Een voorbeeld is het proactief benaderen van klanten die financieel mogelijk door de Covid-19-crisis werden getroffen.

Geldautomaten

De Volksbank heeft besloten haar geldautomaten te sluiten. In de zomer van 2020 zijn de ruim 200 geldautomaten die in winkels stonden weggehaald. De circa 40 overgebleven geldautomaten die in het straatbeeld staan, zijn eind november gesloten nadat er in korte tijd meerdere plofkraken plaatsvonden. Tegelijk met het verwijderen van de geldautomaten

RegioBank

Aanjager van leefbaarheid in de buurt

Met 483 vestigingen in dorpen en kleine steden is RegioBank 'de bank in de buurt'. Als klant kom je bij je eigen Zelfstandig Adviseur, die weet wie je bent en wat er speelt in jouw omgeving.

RegioBank kiest bewust voor de regio. Lokale gemeenschappen zijn waardevol voor Nederland en lokale basisvoorzieningen als een school, supermarkt en een bank moeten blijven bestaan. Daarom zorgt RegioBank ervoor dat iedereen zijn geldzaken in de buurt kan regelen, al 100 jaar.

RegioBank maakt zich sterk voor de leefbaarheid in dorpen en kleine steden en heeft hiervoor verschillende initiatieven gelanceerd.

- Introductie van nieuwe zakelijke proposities als een rekening-courant krediet, een bedrijfshypotheek, een zakelijke creditcard en betaalautomaten

voor ondernemers. RegioBank helpt lokale ondernemers omdat zij een belangrijke rol spelen in het economisch vitaal houden van de regio.

- Workshops en lessen in geldzaken voor jong en oud. RegioBank Zelfstandig Adviseurs hebben in hun buurt workshops 'veilig online bankieren' georganiseerd en gastlessen op scholen gegeven.
- Oprichting van het VoordeBuurt Fonds, samen met het Oranje Fonds. Via het nieuwe fonds ondersteunt RegioBank lokale initiatieven die betrokkenheid tussen mensen vergroten.
- Start van het initiatief Samen voor de Buurt, een platform om geld in te zamelen en vrijwilligers te vinden voor lokale initiatieven. Een diner voor eenzame ouderen bijvoorbeeld, of een gemeenschappelijke moestuin.
- Introductie van een Leefbaarheidsmonitor, in samenwerking met accountantskantoor PwC. Aan de hand van specifieke data kunnen Zelfstandig Adviseurs zien hoe het gesteld is met de leefbaarheid in hun regio en passende acties ondernemen.

RegioBank blijft investeren in de relatie met klanten, door fysiek in de buurt te blijven en via verschillende klantprogramma's. Dat klanten dit waarderen blijkt uit de Net Promoter Score (NPS) voor klantloyaliteit. Die is gestegen naar +14. Bovendien krijgt RegioBank in een onderzoek van de Consumentenbond opnieuw de hoogste waardering van alle banken.



is de dienstverlening aan klanten van de Volksbank uitgebreid. Saldo opvragen, pincode wijzigen en een verhoogd betaalpaslimiet opnemen, is mogelijk gemaakt bij het landelijke netwerk van Geldmaat en andere partijen.

3.2 Verantwoordelijkheid voor de maatschappij

We leveren een bijdrage aan de maatschappij via onze gedeelde waarden. Daarbij willen we extra impact genereren door te verduurzamen en de financiële weerbaarheid van klanten te vergroten.

KPI	Doelstelling 2020	Realisatie 2020	2019
Klimaatneutrale balans	45%	59%	44%
Barometer financiële onbezorgdheid	>50	51	48

Op onze KPI 'Klimaatneutrale balans' liggen we op schema om onze doelstelling voor 2030 te behalen. We zijn dan ook tevreden over de voortgang op dit onderwerp. Op de KPI 'Barometer Financiële Onbezorgdheid' hebben we ons doel voor 2020 behaald. Hieronder bespreken we wat we hebben gedaan om deze doelstellingen te behalen. We bespreken hoe we maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen voor onze investeringen en voor onze bedrijfsvoering. Daarnaast gaan we specifiek in op onze verantwoordelijkheid voor klimaat, biodiversiteit en mensenrechten.

Simone Lieferring

Eigenaar spellen-
winkel Koning
Willem in Deventer
en klant bij SNS



'Ondanks alle tegenslag hebben we kunnen plussen'

Simone Lieferring runt samen met haar vriend Wilko ten Dam een spellenwinkel in Deventer. Al 23 jaar is 'Koning Willem' mateloos populair om het enorme assortiment aan bordspellen, puzzels, merchandise en hebbedingen. Hoe hebben de twee ondernemers in 2020 het hoofd boven water weten te houden?

"Als ik het jaar in één woord zou moeten omschrijven? Zorgen. Het heeft ons ontzettend veel energie gekost. Toen in maart de kroegen dicht gingen, sloeg bij ons de paniek toe. Onze winkel is vooral in de weekenden gezellig druk. Mensen komen om lekker rond te kijken, een spelletje te spelen. Met een kopje koffie erbij. Dat vonden we niet meer verantwoord. Hoe moesten we hiermee omgaan?"

Wij zijn toen zes weken dicht gegaan. Die tijd hebben we genomen om maatregelen te nemen. Gezorgd voor meer loopruimte, plexiglas opgehangen, mandjes neergezet. Ondertussen brachten we online bestellingen rond op de fiets. Ook zijn we meteen op alle regelingen gedoken om ze aan te vragen. En om wat steviger in het zadel te zitten,

leek het ons verstandig om meteen een krediet aan te vragen bij onze bank, SNS.

Het krediet was weliswaar binnen no time geregeld, maar wel tegen een hoge rente. Destijds waren er allemaal nieuwsberichten dat banken met een waarborg konden werken. Alleen zat SNS daar niet bij werd ons keurig uitgelegd. En nu? Wij hebben toen aan de bel getrokken. En daar is gelukkig gehoor aan gegeven. We hebben samen een andere rente kunnen afspreken. SNS heeft een speciaal zakelijk krediet met een lagere rente opgezet voor ondernemers zoals wij, al voor de algemene Klein Krediet Corona-regeling (KKC).

Het krediet hebben we gelukkig nog niet nodig gehad. Ondanks alle tegenslag hebben we in 2020 zelfs kunnen plussen. Deventer is een populaire stad bij toeristen. Dat leverde nog een goede zomer op.

Tijdens de lockdown moeten we het van onze webwinkel hebben. Maar uiteindelijk kunnen en willen we geen webshop zijn. De grote online jongens zijn altijd goedkoper. Mensen komen bij ons voor onze kennis, advies en die kop koffie."

3.2.1 Maatschappelijk verantwoord investeren MO2

Maatschappelijk verantwoord investeren is verankerd in ons investeringsbeleid. Al het geld dat wij beheren wordt op een duurzame manier geïnvesteerd om een positieve impact te maken. We investeren 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. Zo financiert ASN Bank duurzame energieprojecten en toetst SNS zakelijke klanten die een lening of hypotheek afsluiten.

Het Expertisecentrum Duurzaamheid (ECD), dat is ondergebracht bij ASN Bank, is verantwoordelijk voor ons duurzaamheidsbeleid en de toepassing ervan op al onze activiteiten en processen. Aan de hand van investeringscriteria die we hebben opgenomen in onze [Handleiding Duurzaamheidscriteria](#) vertalen we dat 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 de Volksbank belegt. Voor een uitgebreide toelichting op ons duurzaamheidsbeleid en de implementatie en monitoring ervan, verwijzen we naar in het ESG Report.

Het vermogen dat wij voor klanten beheren in duurzaamheidsfondsen is ondergebracht bij ASN Beleggingsinstellingen Beheer B.V. (ABB), ook wel de ASN Beleggingsfondsen genoemd. ASN Beleggings-

In verhouding tot alle activa op onze balans veroorzaken onze kantoren en mobiliteit slechts 1% van de totale CO₂-uitstoot

fondsen belegt met twaalf fondsen in bedrijven, overheden, microfinancieringsinstellingen, groene obligaties en projecten. Elk fonds heeft een eigen beleggingsbeleid en rendements- en risicoprofiel. Op alle fondsen passen we onze strikte duurzaamheidscriteria toe voor klimaat, mensenrechten en biodiversiteit. ASN Beleggingsfondsen heeft voor deze thema's langetermijndoelen vastgesteld. In de jaarverslagen van ASN Beleggingsfondsen lees je hoever we zijn met de doelstellingen. Je vindt de verslagen vanaf 18 maart samen met de stem- en engagementrapportages van ABB op de [website van ASN Beleggingsfondsen](#).

3.2.2 Duurzame bedrijfsvoering

In verhouding tot alle activa op onze balans veroorzaken onze kantoren en mobiliteit slechts 1% van de totale CO₂-uitstoot. Toch vinden we onze duurzaamheidsambitie niet geloofwaardig zonder een groene bedrijfsvoering. Daarom streven we naar een 100% klimaatneutrale bedrijfsvoering. Ook willen we energie blijven besparen, zodat we steeds minder

CO₂-uitstoot hoeven te compenseren. De doelstelling is om in 2024 13% minder CO₂ te produceren dan in 2019. Zo willen we dat in 2021 al onze winkels ledverlichting hebben (2020: 83,3%). Ook is al sinds 1 januari 2017 het uitgangspunt dat we alleen maar elektrische auto's leasen (eind 2020: 68,5%).

- In 2020 was onze bedrijfsvoering 100% klimaatneutraal, net als in de afgelopen jaren. Dit komt doordat we onze CO₂-uitstoot hebben gecompenseerd met een donatie aan een duurzaam bosproject in Kibale National Park in Oeganda via Trees for All.
- Onze netto-CO₂-uitstoot daalde in 2020 met 38% ten opzichte van 2019, van 3.745 naar 2.321 ton. Dit kwam vooral door minder woon-werkverkeer en zakelijk verkeer; vanaf maart is het grootste deel van onze medewerkers thuis gaan werken vanwege Covid-19*.

3.2.3 Green Bond Framework

In 2019 is aan de hand van de ICMA Green Bond Principles, het Green Bond Framework opgezet. Op basis van dit framework geven we ongedekte obligaties uit onder duurzame voorwaarden die direct bijdragen aan onze klimaatdoelstellingen. In 2020 beloofde Environmental Finance ons met de Green Bond Award of the Year voor onze eerste groene obligatie. Daarnaast gaven we in 2020 als eerste bank in Europa met succes een groene Tier 2 uit. Het zijn twee positieve mijlpalen voor ons groene uitgiftebeleid. In 2021 publiceren we een update

* Vanwege gewijzigde emissiefactoren voor elektriciteit is onze gerapporteerde bruto-uitstoot in 2019 ook aangepast.

van het Green Bond Framework, afgestemd op de nieuwe strategie en toekomstige wet- en regelgeving. Meer over ons Green Bond Framework en de bijbehorende publicaties kun je lezen op onze [website](#).

3.2.4 Duurzaamheidsbeleid: 3 pijlers

Door ons [manifest](#) en principe van gedeelde waarde is duurzaamheid in onze kern verankerd. Om het uit te voeren hebben we duurzaamheidsbeleid ontwikkeld dat bestaat uit drie pijlers: klimaat, mensenrechten en biodiversiteit. De uitgangspunten zijn gebaseerd op belangrijke en wereldwijd erkende rapporten, verdragen en conventies. Naast ons duurzaamheidsbeleid werken we ook met thematische beleidsstukken en beleid voor specifieke afdelingen. Dit alles komt samen in het House of Policies Sustainability (HOP). Een uitgebreide toelichting vind je in het ESG Report 2020.

Pijler 1: Klimaat MO3

Samen met de financiële sector hebben we ons eind 2019 gecommitteerd aan het nationale Klimaatakkoord. Dit betekent dat we:

- de klimaatimpact van financieringen en beleggingen publiceren;
- een actieve bijdrage leveren aan de energietransitie;
- doelstellingen formuleren om onze klimaatimpact te verbeteren.

In 2015 hadden we onszelf al ten doel gesteld om uiterlijk in 2030 een klimaatneutrale balans te hebben, met als tussendoelstelling om in 2020 voor 45% klimaatneutraal te zijn.

KLIMAATNEUTRALE BALANS 2020

CO₂ verlies
1.354 kiloton



CO₂ winst
-794 kiloton

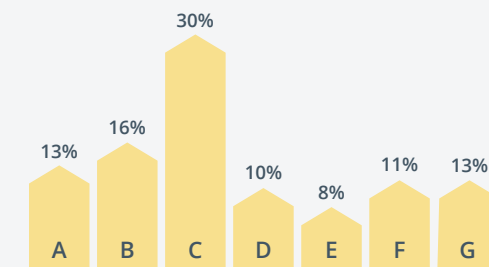


We spreken van een *klimaatneutrale* balans als we met onze hele bankbalans evenveel CO₂ veroorzaken als vermijden, verminderen of zelfs uit de lucht nemen. Sinds 2015 meten en rapporteren we over onze stappen op weg naar een klimaatneutrale balans. Het resultaat van die meting laten we zien met een CO₂-balans. We blijven de klimaatneutraliteit van onze balans vergroten door financiering van duurzame energieprojecten en verduurzaming van onze woningportefeuille.

KLIMAATNEUTRALE BALANS 2020

Eind 2020 waren we voor 59% klimaatneutraal en we hebben daarmee onze tussendoelstelling van 45% gehaald. Dit resultaat is een verbetering van 15%-punt ten opzichte van eind 2019 (44%) en is te danken aan extra verstrekking van projectfinancieringen en de aankoop van climate bonds.

ENERGIELABELS GEFINANCIERDE WONINGEN



*Afgeronde percentages gebaseerd op de RVO-database eind 2020. 34% van de woningen heeft een definitief energielabel.

De uitstoot van onze bankbalans komt vooral door de grote hoeveelheid hypotheekportefeuille die we financieren. Onze hypotheekportefeuille is goed voor 1.219 kiloton CO₂-uitstoot (2019: 1.180 kiloton). Deze uitstoot is gebaseerd op de voorlopige en definitieve energielabels van de gefinancierde woningen. Het gemiddelde energielabel van onze hypotheekportefeuille is gelijk gebleven op D. Van onze klanten heeft 29% een woning met energielabel A of B. Bij de woningen met energielabels C tot en met G zijn nog veel verbeteringen mogelijk, onder andere met isolatiemaatregelen en zonnepanelen.

Een beter energielabel betekent trouwens niet dat het energiegebruik, en daarmee de CO₂-uitstoot, automatisch omlaag gaat. Daarom onderzoeken we mogelijkheden om de CO₂-uitstoot van de woningportefeuille op basis van werkelijke

energieverbruiksdata te berekenen. Zo publiceerden we in mei 2020 samen met het CBS het werkelijke energieverbruik van de woningportefeuilles van de Volksbank en zes andere financiële instellingen in 2015 en 2016. Momenteel onderzoeken we binnen het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) of dit CBS-onderzoek nog actueler en nauwkeuriger kan, zodat we het in onze berekeningen kunnen gebruiken.

In 2020 zijn we gestart met de uitwerking van de PCAF-methodiek in onze bedrijfsprocessen en vanaf 2021 gaan we ook volgens deze methodiek rapporteren. Wij schatten dat de overstap naar de PCAF-methode een negatief effect tot 15%-punt zou hebben gehad op onze klimaatneutraliteit eind 2020. Dit komt voornamelijk door de toepassing van andere emissiefactoren in de berekening van de impact, wat vooral invloed heeft op de berekening van de vermeden uitstoot van onze financieringen, de CO₂-winst. Daarnaast houden we vanaf 2021 meer rekening met de levenscyclusuitstoot van duurzame energievormen. Voor veel energievormen is deze uitstoot niet erg relevant, maar in sommige gevallen zoals bij de totale levenscyclusuitstoot van energie uit biomassa en zonne-energie bijvoorbeeld wel. Meer informatie is te vinden in ons ESG Report 2020.

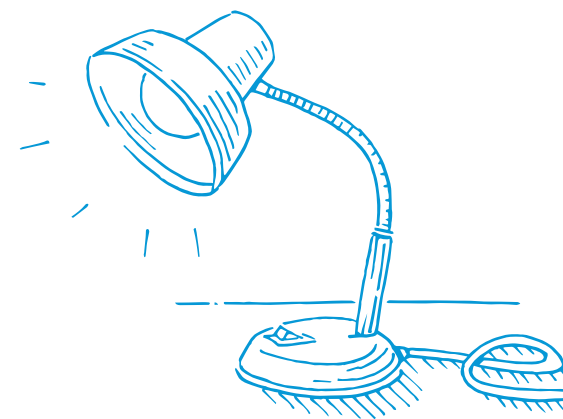
DUURZAAM WONEN

Onze merken ASN Bank, SNS, RegioBank en BLG Wonen helpen stuk voor stuk hun klanten om woningen energiezuinig te maken. Zo ontvingen hypotheekklanten op verschillende momenten informatie over onder andere isolatiemaatregelen en zonnepanelen.

Daarnaast organiseerde SNS voor klanten een webinar over dit soort aanpassingen aan je woning en de financiering ervan. RegioBank nodigde klanten uit voor een soortgelijk gesprek in de winkel. BLG Wonen deed klanten een collectief groen energieaanbod en ASN Bank wijdde het eigen Goedgeld magazine aan het thema duurzaam wonen.

Daarnaast lanceerden onze merken in 2020 samen de website woningverbeteraars.nl. Op dit platform vinden consumenten zowel technische als financiële informatie en advies over energiebesparing. Als bezoeker krijg je via een persoonlijk stappenplan inzicht in wat je kunt doen. En als je wilt, kun je direct offertes opvragen of een afspraak maken met een financieel adviseur. Alle partijen verbonden aan het initiatief Woningverbeteraars zijn zorgvuldig geselecteerd op prijs, kwaliteit en duurzaamheid door onze onafhankelijk toezichthouder Natuur&Milieu.

Om de verduurzaming van de woningmarkt verder te brengen, sloot de Volksbank zich in 2020 ook aan bij het Sectorcollectief Duurzaam Wonen. Dit betekent onder andere dat we onze hypotheekadviseurs opleiden tot Erkend Adviseur Duurzaam Wonen. De adviseurs van SNS en RegioBank zijn hier al mee gestart. Verder werken we nauw samen met andere initiatieven. Zo zijn we bijvoorbeeld hoofdpartner van de Duurzame Huizenroute. Ieder jaar bezoekt een deel van onze klanten energiezuinige woningen (online) om inspiratie op te doen en ervaringen te delen. In 2020 hebben we actief bijgedragen aan de verkiezing van het Duurzaamste Huis van Nederland. Met dit initiatief zetten we mooie,



Onze merken ASN Bank, SNS, RegioBank en BLG Wonen helpen stuk voor stuk hun klanten om woningen energiezuinig te maken

schaalbare initiatieven in het zonnetje en laten we zien dat verduurzaming bereikbaar is voor alle huiseigenaren. Bijvoorbeeld met een ASN Hypotheek, die tot € 30.000 leenruimte biedt voor energiebesparende maatregelen. Hiermee doen we een stapje extra ten opzichte van de meeste verstrekkers in de markt.

Pijler 2: Mensenrechten

Mensenrechten zijn een belangrijk onderdeel van ons duurzaamheidsbeleid. We kijken waar onze investeringen risico's voor mensenrechten opleveren en ondernemen actie om die risico's te verminderen. Daarnaast kijken we naar onze eigen organisatie, daarover meer in hoofdstuk 3.3.

PLATFORM LIVING WAGE FINANCIALS

Uit onze analyse van 2018 naar de meest nadrukkelijke mensenrechtenrisico's kwam leefbaar loon voor de Volksbank als belangrijk risico naar voren. Via de ASN Beleggingsfondsen beleggen we in beursgenoteerde kledingbedrijven, die hun producten veelal in landen produceren waar de lonen te laag liggen om van te kunnen leven. Samen met MN en Triodos Investment Management heeft ASN Bank daarom in 2018 het Platform Living Wage Financials (PLWF) opgericht.

In 2020 groeide het PLWF naar vijftien beleggers met een beheerd vermogen van meer dan € 2,6 biljoen. De stem richting kledingbedrijven is daarmee dus sterker geworden. En inmiddels zijn andere leden ook in gesprek met bedrijven in de voedingssector. Via een dialoog met deze bedrijven probeert het PLWF hen te stimuleren tot verandering. Hiervoor

werkt het platform ook samen met een netwerk van internationale (non-gouvernementele) organisaties. Bij een aantal van de in totaal 32 kledingbedrijven waarmee het platform in gesprek is, is een positieve ontwikkeling te zien. Zo zijn een aantal bedrijven gestart met te rapporteren over (geaggregeerde) loondata. Alle ontwikkelingen zijn te vinden in het [Living Wage Report](#). Meer informatie over ons mensenrechtenbeleid en de ontwikkelingen in 2020 vind je op [onze website](#) en in het [ESG Report](#).

Pijler 3: Biodiversiteit

Naast verandering van landgebruik, overexploitatie en vervuiling, is klimaatverandering een van de belangrijkste bedreigingen voor het verlies van natuur en biodiversiteit. Terwijl we diezelfde biodiversiteit juist nodig hebben om klimaatverandering tegen te gaan. Bossen, veengebieden, bodems en oceanen spelen namelijk een belangrijke rol in de opname van koolstof. Daarnaast is biodiversiteit onmisbaar voor de mens; het levert ons voedsel, water en ingrediënten voor de ontwikkeling van medicijnen.

De Volksbank heeft zelf een relatief kleine impact op de biodiversiteit in vergelijking met de impact van onze investeringen en leningen. Die impact komt vooral door het landgebruik voor kantoorpanden. Maar onze investeringen in projecten, landen en ondernemingen belasten de biodiversiteit wel. Wij willen verder biodiversiteitsverlies voorkomen en bijdragen aan biodiversiteitswinst. Daarom willen we dat in 2030 onze investeringen en leningen over het geheel een netto positieve impact hebben op biodiversiteit.

asn  bank



Aanjager van duurzaamheid

ASN Bank wil duurzame vooruitgang stimuleren door zelf een duurzame aanjager te zijn. Om zo veel mogelijk impact te realiseren, werkt de bank waar mogelijk samen met andere financiële instellingen.

Op het gebied van klimaat werkt ASN Bank, als initiatiefnemer sinds 2015 samen met het Partnership Carbon Accounting Financials (PCAF). Inmiddels zijn er meer dan 80 wereldwijde deelnemers, met een totaal vermogen onder beheer van \$ 1000 miljard. Daarnaast was ASN Bank in 2018 medeoprichter van het Platform Living Wage Financials (PLWF) en heeft de bank aan de wieg gestaan van het in 2020 opgerichte Partnership Biodiversity Accounting Financials (PBAF). Dit partnerschap tussen financiële instellingen stimuleert de ontwikkeling en publicatie van universele richtlijnen en methoden om positieve en negatieve effecten op biodiversiteit te meten. In september 2020 presenteerde PBAF het eerste rapport; de eerste stap op weg naar een gezamenlijke aanpak voor de sector.

Dit willen we bereiken door onze impact op verder biodiversiteitsverlies te verlagen, en door te investeren in natuurontwikkeling en -herstel, duurzame energie en de circulaire economie. Vanuit deze ambitie zijn we in 2020 lid geworden van Partnership for Biodiversity Accounting Financials (PBAF) en hebben we de Finance for Biodiversity Pledge ondertekend. Hiermee beloven we een bijdrage te leveren aan het herstel en de bescherming van ecosystemen.

ASN Bank is een van de koplopers op het biodiversiteitsthema en actief lid van de werkgroep Biodiversiteit van het Platform voor Duurzame Financiering van De Nederlandsche Bank. In die rol droeg ASN Bank in 2020 bij aan de publicatie van een gids over hoe de financiële sector ontbossing kan tegengaan. Behalve beschikbare diensten en instrumenten, beschrijft de gids ook een stappenplan en een aantal best practices uit de Nederlandse financiële sector.

Meer informatie over ons biodiversiteitsbeleid en ons langetermijndoel vind je in het [ESG Report](#) en op [onze website](#).

3.2.5 Financiële weerbaarheid MO4

We zetten ons dagelijks in om Nederlanders financieel weerbaar te maken. Ons doel is een Nederland waarin iedereen financieel welzijn kent en daardoor comfortabel en plezierig kan leven. Financiële weerbaarheid is geworteld in het DNA van de Volksbank; 200 jaar geleden zijn we mede met dit doel opgericht. Ons Expertisecentrum Financiële Weerbaarheid, dat is ondergebracht bij SNS, geeft voor al onze merken sturing en richting aan de invulling van de drie volgende onderdelen.

1. Financiële positie

Wij willen mensen in staat stellen om een gezonde financiële positie te hebben en te behouden. Hierbij

is het van belang dat inkomsten en uitgaven structureel in balans zijn. Zo helpen we klanten financieel weerbaarder te worden.

INVLOED COVID-19

Het virus heeft de Nederlandse economie in 2020 fors geraakt. Klanten hadden veel vragen over hun geld, dus stond voor ons goede bereikbaarheid en persoonlijk contact voorop. Omdat de coronacrisis aanhield, bleven veel klanten onzeker over hun financiële positie. Maatregelen als een gedeeltelijke of volledige betaalpauze werden daarom verlengd bij klanten die dat nodig hadden. Was er uiteindelijk geen uitzicht op verbetering, dan keek Bijzonder Beheer samen met klanten naar een passende oplossing. We zien dan ook in de cijfers terug dat veel klanten de betaling van de maandtermijnen hebben hervat.

**We zetten ons dagelijks in
om Nederlanders financieel
weerbaar te maken. Ons
doel is een Nederland waarin
iedereen financieel welzijn
kent en daardoor comfortabel
en plezierig kan leven**



Ook voor onze zakelijke klanten hebben we maatregelen getroffen. Aanvankelijk hadden we voor hen de volgende oplossingen:

1. Een verhoging van de bestaande kredietlimiet;
2. Een pauze voor het afbouwen van het zakelijk krediet van maximaal 6 maanden;
3. Een tijdelijk tarief van 3,5% over (extra) zakelijk krediet tot 1 januari 2021.

Vanaf 1 augustus 2020 boden de banken echter geen aflos- en/of rentepauze meer aan op een zakelijke lening. Dit was afgesproken in NVB-verband. Tot eind december was het wel mogelijk om een zakelijk krediet met een Kleine Kredieten garantieregeling (KKC-regeling) aan te vragen. Bij klanten voor wie de oplossingen geen uitkomst boden, hebben we gekeken welke maatwerkregelingen mogelijk waren.

SNS: GIDS TIJDENS COVID-19

Het virus raakte ons in 2020 allemaal en stelde mensen voor allerlei vragen. Kan ik mijn geldzaken nog regelen zoals ik gewend ben? Hoe combineer ik thuiswerken met mijn kinderen? Waar kan ik als kleine ondernemer terecht nu mijn zaak hard wordt geraakt?

Tegelijkertijd zagen we in het hele land prachtige initiatieven opduiken en de grote behoefte van mensen om elkaar te helpen. Daarom heeft SNS tijdens de eerste coronaperiode een SNS Corona Gids gemaakt. De gids gaf een helder overzicht van praktische tips en landelijke, verbindende initiatieven en oplossingen. Zoals het project om computers te

regelen voor kinderen die thuis geen laptop hadden. Uiteraard stond er ook handige informatie in over de dienstverlening van SNS.

2. Financiële educatie en financiële vaardigheden

Euowijs bestaat sinds 2013 en zorgt voor gratis lesmateriaal voor alle groepen van het basisonderwijs, het speciaal onderwijs en de onderbouwgroepen van het voortgezet onderwijs.



AANTAL BEREIKTE LEERLINGEN MET HET LESMATERIAAL VAN EUOWIJS

2020	2019
152.624	216.628

Docenten kunnen zelf met het materiaal aan de slag, of een gastdocent uitnodigen. In totaal werkte Euowijs in 2020 met 724 gastdocenten, waarvan 601 van de Volksbank. De overige gastdocenten waren oud-medewerkers of elders werkzaam.

Met de uitbraak van Covid-19 heeft Euowijs in 2020 korte, online lessen voor thuisonderwijs ontwikkeld. Aangevuld met reken- en themabladen en extra gratis downloads voor leerkrachten en thuisonderwijzende ouders. Ook kregen tijdens de lockdown alle medewerkers met kinderen in het basisonderwijs een gratis inlog van 1 week voor thuisnaarschool.nl. Hiermee konden kinderen van 9.00 tot 12.00 uur gratis online lessen volgen. De Euowisdag die op 5 oktober georganiseerd zou worden, is als gevolg van de maatregelen rond Covid-19 komen te vervallen. Ook konden er vanaf maart 2020 nauwelijks tot geen gastlessen plaatsvinden.

18 JAAR EN FINANCIËEL ZELFSTANDIG

Op 18-jarige leeftijd zijn jongeren wettelijk gezien financieel zelfstandig. Om jongeren hierop goed voor te bereiden, kregen klanten van bijna 18 jaar in 2020 een uitnodiging voor een gesprek in de SNS Winkel. SNS Adviseurs gingen met hen in op financiële veranderingen die op je afkomen als je 18 jaar wordt. Ook plaatste SNS nieuwe informatie over 18 jaar worden op de website. Met deze inspanningen wil SNS de financiële vaardigheden van jongeren vergroten. Vanwege het succes heeft RegioBank de aanpak overgenomen en vertaald naar haar eigen merk.

3. Op weg naar financiële onbezorgdheid

Met de Barometer Financiële Onbezorgdheid meet de Volksbank sinds maart 2018 maandelijks de financiële bezorgdheid onder zo'n 1.300 Nederlanders, waarvan er 530 klant zijn van onze merken. De barometer laat zien waarom en waarover mensen zich zorgen maken.

Factoren die een rol spelen bij financiële bezorgdheid zijn:

- Gevoel van controle;
- Zelfvertrouwen bij financiële problemen;
- Mate van financiële planning;
- Neiging tot vermijdingsgedrag.

Elke maand vragen we respondenten in hoeverre ze merken dat hun bank voor hen klaarstaat bij eventuele financiële zorgen. Respondenten beantwoorden deze vraag op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot 100 (helemaal eens). Onze doelstelling voor 2020 was 50. Met een score van 51 hebben we dit doel bereikt en zetten we de stijgende lijn vanaf de nulmeting in 2018 door. Het is positief dat mensen de bank juist in deze tijd weten te vinden en ervaren dat we voor hen klaarstaan bij financiële zorgen.



Zet zich in voor financiële weerbaarheid

Persoonlijk contact speelt een belangrijke rol in de verbetering van de financiële weerbaarheid van klanten. Om die reden is SNS in 2019 met regionale klantteams gaan werken. Klanten spreken dus direct met het team dat werkt in de SNS Winkel in hun buurt.

Door dit persoonlijke, directe contact met klanten, kan de bank op belangrijke momenten van grote betekenis zijn. Zoals tijdens de Covid-19-crisis, waarin SNS de vele extra vragen van klanten graag persoonlijk wilde blijven beantwoorden. Sinds het begin van de crisis zijn winkels, soms op afspraak, opengebleven en kunnen klanten beeldbellen met hun adviseur. Ook is de zogeheten 'Een-tweetje-app' gelanceerd, waarin klanten direct een vraag kunnen

stellen aan een persoonlijk adviseur naar keuze. Bij een specialistische vraag kan de adviseur bovendien een expert aan het gesprek koppelen. De Een-tweetje-app werd in 2020 5.618 keer gedownload. Met de nieuwe aanpak leert SNS klanten steeds beter kennen, kan de bank een relatie met hen opbouwen en hen helpen financieel weerbaarder te worden.

SNS is in 2020 ook gestart met een opleidingsprogramma dat klantteams in de SNS Winkels helpt om financiële weerbaarheid te borgen in hun werk: Financiële Weerbaarheid Waarmaken. De adviseurs leren onder andere hoe zij klanten die een paar weken rood staan kunnen benaderen en uitnodigen voor een inkomsten-uitgaven gesprek in de SNS winkel. Met deze proactieve aanpak wil SNS betalingsproblemen op langere termijn voorkomen. Inmiddels nemen adviseurs in 20 klantteams proactief contact op met klanten die langer rood staan.

Tot slot werkt SNS mee aan de Nederlandse Schuldhulprouwe (NSR). De NSR werkt samen met gemeenten, bedrijven en samenwerkingspartners aan een Nederland zonder schuldzorgen en verwijst naar gepaste hulp, van preventie tot hulpverlening. Onder andere met de persoonlijke aanpak via klantteams draagt SNS bij aan het doel van de NSR.



3.2.6 Verantwoord belastingbeleid MO11

Als maatschappelijke bank zorgen we voor goede naleving van de wetten en regels die gelden voor onze bedrijfsvoering en bedrijfsactiviteiten. Wij vinden dat daar ook een verantwoord fiscaal beleid bij hoort; voor de organisatie, voor onze klanten en voor de samenleving. Een belastingafdracht zien we dan ook als maatschappelijke bijdrage.

De laatste jaren is de aandacht voor het belastingbeleid van internationaal opererende ondernemingen en internationale belastingontduiking toegenomen. De Volksbank onderschrijft de internationale wetgevende initiatieven op dit gebied, zoals de Base Erosion en Profit Shifting (BEPS) van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en de veranderingen in de lokale wetgeving. Dit doen we ondanks dat niet alle onderdelen even relevant zijn voor de Volksbank, aangezien we voornamelijk in Nederland opereren.

Ons fiscaal beleid

Zorg, veiligheid, onderwijs en overige 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.

Fiscaal beleid voor klanten

De merken van de Volksbank geven geen rechtstreekse fiscale adviezen aan klanten. Ook willen we

geen fiscaal agressieve structuren voor onze klanten faciliteren. Daarom werkt de Volksbank niet mee aan transacties die belastingbesparing als hoofddoel hebben. We kijken juist heel goed of een transactie of standpunt robuust is en voldoende economische realiteit heeft.

Belastingdienst

Met de Belastingdienst onderhouden we een open en proactieve relatie, gebaseerd op transparantie en wederzijds vertrouwen. Dit uitgangspunt hebben we in 2017 onderstreept met de ondertekening van een overeenkomst voor zogenoemd Horizontaal Toezicht.

Belastingdruk en betaalde belastingen.

Over het resultaat van 2020 hebben we € 59 miljoen vennootschapsbelasting verantwoord. De effectieve belastingdruk bedroeg 25%. Naast deze winstbelasting komen ook andere belastingen ten laste van de Volksbank. Het gaat om de volgende belastingen en bedragen (in € miljoen):

	2020		2019	
Vennootschapsbelasting	€ 59 mln	25% ¹	€ 87 mln	24% ¹
Loonbelasting/premieheffing	€ 97 mln		€ 106 mln	
Niet-verrekenbare omzetbelasting	€ 38 mln		€ 42 mln	
Bankenbelasting	€ 0		€ 0	

1. Het genoemde percentage is de effectieve belastingdruk. Het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting voor 2019 en 2020 is 25%.

3.3 Oprechte aandacht voor medewerkers MO6

Onze medewerkers brengen dagelijks onze missie 'bankieren met de menselijke maat' in de praktijk. Om hen daarin maximaal te ondersteunen, besteden we oprechte aandacht aan vakmanschap, autonomie en persoonlijke groei. We willen graag dat medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen om het verschil te maken voor klanten. Zodat ze elke dag een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan onze missie en strategie.

Twee keer per jaar vragen we medewerkers in hoeverre zij oprechte aandacht ervaren. Dat doen we aan de hand van de volgende thema's:

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

KPI	Doelstelling 2020	Okt. 2020	Okt. 2019
Oprechte aandacht	≥ 7,5	7,9	7,7
Betrokkenheid	8,0	8,4	8,0
Bevlogenheid	8,0	7,6	7,4

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



Medewerkers zijn tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden en faciliteiten voor vakmanschap en persoonlijke groei

Op vrijwel alle vragen was de score in april 2020 hoger dan het jaar ervoor. Die hoge waardering voor oprechte aandacht hielden we vast, bleek uit het onderzoek van oktober 2020. Medewerkers ervaren veel vertrouwen en ruimte om een zinvolle bijdrage te leveren, cruciaal in een situatie waarin medewerkers volledig vanuit huis werken.

Elk jaar (vanaf 2021 twee keer per jaar) onderzoeken we het effect van oprechte aandacht. Voelen medewerkers zich inderdaad meer betrokken en bevlogen in hun werk? Uit het onderzoek in 2020 blijkt dat medewerkers meer bevlogen en betrokken waren dan het jaar ervoor. Ze zijn trots op hun werk en op de Volksbank. De doelstelling voor de mate van bevlogenheid is alleen nog niet bereikt. Samenwerking, innovatie en efficiency zijn voor medewerkers de belangrijkste verbeterpunten. Hier gaan we mee aan de slag.

Impact van Covid-19 op arbeidsomstandigheden en vitaliteit

De uitzonderlijke situatie door alle Covid-19-maatregelen had vanzelfsprekend impact op onze medewerkers. Hoewel thuiswerken zeker al gebruikelijk was, hebben we vanaf medio maart vrijwel volledig online samengewerkt. Met het thuiswerkbudget konden medewerkers hun thuiswerkplek ergonomisch verantwoord inrichten.

In april 2020 vroegen we medewerkers naar hun situatie. Velen gaven aan dat zij voldoende steun ervaren en volledig online kunnen samenwerken, maar hun collega's missen. De balans tussen het werk en

privéleven was het belangrijkste aandachtspunt, vooral voor medewerkers met jonge kinderen.

Hoewel het verzuim vanaf het tweede kwartaal van 2020 sterk afnam, liet het vierde kwartaal een toename zien naar gemiddeld 4,3% (2019: 4,5%). Dat is boven de door ons gestelde norm van 3,7%. Daarom zijn verschillende initiatieven ontwikkeld om medewerkers te helpen gezond en vitaal te blijven. Zo geven we onder andere gezondheidstips, en bieden vitaliteitscoaches, online workshops en teamsessies aan.

Investeren in leren en ontwikkelen

Met oprechte aandacht voor vakmanschap, autonomie en persoonlijke groei creëren we waarde voor onze medewerkers. Hiermee willen we onze huidige medewerkers aan ons binden en een aantrekkelijke potentiële werkgever zijn. Medewerkers zijn tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden en faciliteiten voor vakmanschap en persoonlijke groei.

Om duurzaam inzetbaar te blijven, is het belangrijk om als medewerker te blijven leren; voor je huidige functie en voor eventueel toekomstige functies binnen of buiten de bank. Bovendien veranderen omstandigheden voortdurend. Ook daarom is het nodig om te blijven leren. Als bank ontwikkelen we met onze mensen mee en verbetert onze dienstverlening continu.

In 2020 hebben we € 4,9 miljoen geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers (2019: € 6,7 miljoen). De gemiddelde opleidingskos-

ten per fte (€ 1.532) waren lager dan in 2019 (€ 2.249). Deze daling werd voornamelijk veroorzaakt doordat veel opleidingen en teamsessies geannuleerd werden vanwege Covid-19.

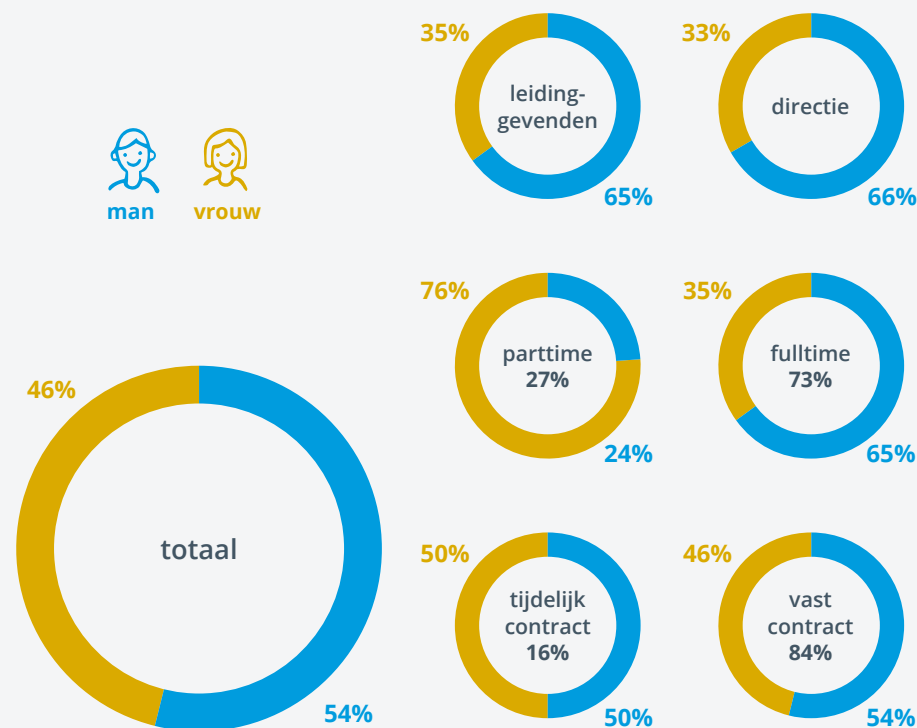
Het afgelopen jaar hebben we onze visie op leren en ontwikkelen aangescherpt: leren wordt leuk als het zinvol en relevant is. Vanuit deze gedachte zetten we continu leren en learning on the job meer centraal. Dit vraagt om innovatieve leeroplossingen en meer eigen regie van medewerkers. Vanaf 2021 gaan we onze organisatie aanpassen op de aangescherpte visie: alle leer- en ontwikkelactiviteiten komen op een centrale plek en er komt een innovatief leerplatform.

Continu leren en learning on the job staan ook centraal in ons programma voor leiderschapsontwikkeling. Het traject is daarom gekoppeld aan de doelen die je zelf en met je team wilt realiseren. Het senior management was in 2019 al gestart met dit programma, in 2020 gevolgd door alle managementteams.

Diverse en inclusieve werkomgeving MO8

Diversiteit en inclusiviteit spelen een belangrijke rol in het waarmaken van onze missie. Ons uitgangspunt is het creëren van een inclusieve cultuur, waar klanten en medewerkers zich thuis voelen, alle verschillen worden gewaardeerd en benut om tot betere beslissingen te komen en onze missie en ambities waar te maken. Dit uitgangspunt is een bewuste keuze: pas als de omgeving inclusief is, is het mogelijk de meerwaarde van diversiteit te benutten.

MAN-VROUW VERHOUDING EIND 2020 (O.B.V. AANTAL MEDEWERKERS)



PERSONEELSBEZETTING

	2020	2019
Interne fte's (jaarultimo)	3.171	2.991
Externe fte's (jaarultimo)	648	657
Instroom	15,1%	17,8%
Uitstroom (employee turnover)	8,8%	16,6%

DILEMMA

Ongelijke man-vrouwverdeling in hogere functies

Vrouwen en mannen die hetzelfde werk verrichten krijgen bij de Volksbank in een gelijke situatie ook dezelfde beloning. Het is voor ons heel normaal om mannen en vrouwen gelijk te belonen, zoals blijkt uit ons onderzoek naar beloningsverschillen (zie eerder in dit hoofdstuk). We kennen geen variabele beloning en we hanteren vaste salarisschalen. Bovendien gebeurt de inschaling in het functiehuis aan de hand van een transparante indelingsprocedure. Toch zijn vrouwen ondervertegenwoordigd in de hogere functieniveaus. Daarom staan we op dit gebied voor een uitdaging: een betere verdeling van vrouwen over de functieniveaus. Dat doen we door in de opvolgingsplanning en in het wervings- en selectieproces te sturen op een goede balans tussen mannen en vrouwen in met name leidinggevende functies. Dit gaat alleen langzamer dan we zelf zouden willen. Toch kiezen we bewust niet voor een voorkeursbeleid voor vrouwen. Dit komt omdat we streven naar diversiteit in brede zin; dus niet alleen in gender maar ook bijvoorbeeld leeftijd, achtergrond en persoonlijkheid.

Diversiteit verwijst bij de Volksbank naar alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen, zoals persoonlijkheid, geslacht, leeftijd, seksuele geaardheid, multiculturele achtergrond, opleiding en (beroeps)ervaring, nationaliteit en vitaliteit. Diversiteit in al haar facetten is dan ook ons streven en is onderdeel van de strategie en het HR-beleid van de Volksbank.

We streven naar een divers samengesteld personeelsbestand in brede zin. Bij in- en doorstroom van medewerkers sturen we op een balans tussen onder andere geslacht, leeftijd, culturele achtergrond, persoonlijkheid en drijfveren. We staan regelmatig stil bij het belang van de erkenning en waardering van verschillen tussen mensen, onder andere tijdens de Pride en op Diversity Day. Ook monitoren we via onze medewerkersonderzoeken in hoeverre medewerkers een open, mensgerichte en inclusieve werkomgeving ervaren. De resultaten zijn overwegend positief.

Erkenning en waardering van verschillen tussen mensen vinden we belangrijk. We staan er regelmatig bij stil, zoals tijdens de Pride en op Diversity Day

Bij de verdere ontwikkeling van een inclusieve en mensgerichte leiderschapsstijl besteden we aandacht aan onbewuste vooroordelen, gelijke kansen en inclusief leidinggeven aan een divers team. We treden op tegen ongelijke behandeling, discriminatie, seksuele intimidatie, agressie, geweld en pesten. Dit doen we met behulp van interne commissies, vertrouwenspersonen en door regelmatig actief te communiceren over onze gedragsregels.

In 2020 hebben we de United Nations Standards of Conduct for Tackling Discrimination against LGBTI people getekend. Met deze set van vijf gedragsnormen wil het bedrijfsleven actief bijdragen aan de bestrijding van discriminatie van lesbische vrouwen, homoseksuele mannen, biseksuelen, transgenders en intersekse personen (LHBTI). Met onze ondertekening willen we dan ook een duidelijk signaal afgeven: iedereen die bij de Volksbank werkt, kan zich hier thuis voelen.

De Eerlijke Bankwijzer deed in 2020 onderzoek naar de aanpak van genderongelijkheid. Van de onderzochte banken scoorde de Volksbank het beste. De Eerlijke Bankwijzer oordeelde positief over ons onderzoek naar de loonverschillen tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers. Hoewel onze score voldoende was, is er nog ruimte voor verbetering. Zo noemde de Eerlijke Bankwijzer de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de hogere functieniveaus een verbeterpunt. Dat was overigens ook de conclusie van ons eigen onderzoek naar beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen dat in 2020 werd herhaald. Het beloningsverschil bedroeg 16%

(2019: 16,6%), gecorrigeerd voor de functieschaal 0,3% (2019: 0,5%) en tevens gecorrigeerd voor leeftijd 0,2% (2019: 0,2%).

Om het aantal vrouwen in hogere functieniveaus te bevorderen, hebben we doelen gesteld. Zo streven we ernaar dat in 2025 ten minste 40% van de leidinggevende functies en 40% van de directie bestaat uit vrouwen. Om het aantal vrouwen in leidinggevende functies te bevorderen, sturen we op een goede man-vrouw balans in de opvolgingsplanning en bij werving en selectie.

Personeelsbezetting

De uitstroom van medewerkers was in 2020 lager dan in voorgaande jaren. Bij aanvang van het strategisch plan, dat liep van 2016 tot en met 2020, was de verwachting dat het aantal arbeidsplaatsen met 800 á 900 zou afnemen, waarvan ongeveer de helft interne fte's. In deze periode is het aantal interne fte's afgenomen, maar minder dan voorzien. Dat kwam onder andere door additionele werkzaamheden in verband met wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van transactiemonitoring.

In 2025 willen we dat ten minste 40% van de leidinggevendenden, en 40% van de directie bestaat uit vrouwen

Verantwoord beloningsbeleid **MO12**

Het beloningsbeleid van de Volksbank is gebaseerd op ons manifest, ons principe van gedeelde waarde, ons profiel van een maatschappelijke bank en ons gematigde risicoprofiel. Dit betekent onder andere dat:

- we ons richten op het creëren van gedeelde waarde voor alle stakeholders: klanten, de maatschappij, medewerkers en aandeelhouder.
- de meestverdienende medewerker maximaal tien keer zoveel verdient als het gemiddelde binnen de bank; in de praktijk is dit zeven keer zoveel.
- de managementvergoeding van de directie en de vergoeding aan de raad van commissarissen lager zijn dan de mediaan van vergelijkbare functies in de algemene markt (vergelijkbare financiële en niet-financiële organisaties in Nederland).
- de cao van toepassing is op 99% van de medewerkers; het senior management valt niet onder de cao (de cao is op [onze website](#) beschikbaar).
- de Volksbank geen variabele beloningen kent.

3.4 Rendement voor de aandeelhouder **MO7**

De Volksbank wil een gezonde en stabiele bank zijn met laagrisicoactiviteiten.

KPI	Doelstelling 2020	Realisatie 2020	2019
Gecorrigeerd rendement op eigen vermogen	8,0%	6,1%	7,7%
Dividend pay-out ratio	40-60%	50%*	60%

* Voorgesteld dividend over 2020. Het voorgestelde dividend zal worden uitgekeerd als de ECB aanbeveling met betrekking tot dividendbetalingen dit toelaat.

Voor het rendement op eigen vermogen gecorrigeerd voor incidentele posten hanteren we een doelstelling van 8%. Over 2020 (zie [3.6 Financiële resultaten](#)) bedroeg het gecorrigeerd rendement 6,1%, lager dan de doelstelling, en eveneens lager dan de 7,7% behaald in 2019. De daling is het gevolg van een lagere nettowinst, in combinatie met een hoger gemiddeld eigen vermogen.

We hebben de intentie om over het resultaat van 2020 een dividend van € 104 miljoen uit te keren, wat overeen komt met een pay-out ratio van 50% van de gecorrigeerde nettowinst, binnen de beoogde bandbreedte van 40-60%. Het voorgestelde dividend over 2020 zal worden uitgekeerd als de aanbeveling van ECB om geen dividend uit te keren niet langer van toepassing is.

3.5 Overige doelstellingen

KPI	Doelstelling 2020	Realisatie 2020	2019
Gecorrigeerde efficiencyratio	50-52%	60,3%	57,3%
Tier 1-kernkapitaalratio	≥ 19,0%	31,2%	32,6%
Leverage ratio	> 4,75%	5,2%	5,1%

De efficiencyratio geeft de verhouding weer tussen de totale operationele kosten, zonder wettelijke heffingen, en de totale inkomsten. Gecorrigeerd voor de eerder benoemde incidentele posten steeg de efficiencyratio van 57,3% in 2019 tot 60,3% en lag daarmee net als voorgaande jaren boven de beoogde bandbreedte van 50% tot 52%. De verslechtering van de gecorrigeerde efficiency ratio was vooral het gevolg van de stijging van de operationele lasten in 2020 (zie paragraaf 3.6).

Kapitaal

Onze kapitaalpositie bleef in 2020 onverminderd sterk: de Tier 1-kernkapitaalratio bedroeg 31,2%, vergeleken met 32,6% eind 2019. De daling werd geheel veroorzaakt door een stijging van de risico-gewogen activa. Op basis van de balans per 31 december 2020, verwachten we dat de Tier 1-kernkapitaalratio bij volledige infasering van de Basel IV regels met circa 7%-punt zal afnemen. Dit betekent dat ook na volledige infasering de Tier 1-kernkapitaalratio ruimschoots boven onze minimum doelstelling van 19% ligt. De leverage ratio liet een lichte stijging zien tot 5,2%,

voornamelijk door de stijging van het Tier 1-kernkapitaal, en lag hiermee boven de minimum doelstelling van 4,75%.

3.6 Financiële resultaten

Resultaat (in € miljoenen)	2020	2019	Δ
Totaal baten	923	929	-1%
Totaal operationele lasten	652	574	+14%
Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa	38	-7	--
Totale lasten	690	567	22%
Resultaat voor belastingen	233	362	-36%
Belastingen	59	87	-32%
Nettoresultaat	174	275	-37%
Incidentele posten	-34	--	--
Gecorrigeerd nettoresultaat	208	275	-24%
Rendement op eigen vermogen	5,1%	7,7%	
Gecorrigeerd REV	6,1%	7,7%	

Gezien de uitzonderlijke economische situatie en de aanhoudend lage rente-omgeving zijn we tevreden met de in 2020 behaalde resultaten en onze onveranderd sterke kapitaalpositie.

In 2020 is de nettowinst met € 101 miljoen gedaald naar € 174 miljoen (-37%). Van deze daling was

€ 34 miljoen toe te schrijven aan een reorganisatievoorziening voor de transformatie naar een agile organisatiestructuur en werkwijze. Zoals beschreven in '2.8 Strategie 2021-2025' is deze transformatie een onderdeel van onze nieuwe strategie voor de periode 2021-2025. De reorganisatievoorziening bedroeg € 45 miljoen, is als incidentele post verantwoord en had een netto-impact (na belastingen) van € 34 miljoen. Gecorrigeerd voor deze incidentele post daalde de nettowinst met € 67 miljoen tot € 208 miljoen (-24%).

De totale baten lieten in 2020 een zeer beperkte daling zien van 1%. Rentebaten daalden met 3% tot € 850 miljoen, waarbij lagere baten uit hypotheekontvangen vergoedingen uit hoofde van vroegtijdige aflossingen en lagere rentelasten verbonden aan spaargelden. Gecorrigeerd voor een classificatiewijziging lieten nettoprovisie en beheervergoedingen een lichte stijging zien, vooral dankzij hogere provisies voor hypotheekadvies en verzekeringen. Overige baten waren fors hoger dankzij hogere verkoopresultaten op obligaties en treasury-resultaten.

Operationele lasten stegen met 14%, met name gedreven door de hierboven vermelde reorganisatievoorziening en door hogere wettelijke heffingen. Vooral de bijdrage aan het depositogarantiestelsel nam toe als gevolg van de groei in gedekte deposito's. Gecorrigeerd voor de reorganisatievoorziening en de wettelijke heffingen stegen de operationele lasten met 5%. Dit was deels toe te

schrijven aan looninflatie en een toename van het aantal interne medewerkers. Daarnaast stegen externe advies- en IT-kosten.

Bijzondere waardeverminderingen lieten in 2020 een omslag zien. In 2020 bedroegen de bijzondere waardeverminderingen € 38 miljoen, terwijl dit in 2019 een terugname van € 7 miljoen was. Deze toevoeging was het gevolg van meer voorzichtige macro-economische scenario's die we nu gebruiken in ons kredietvoorzieningenmodel. Ook is het voorzieningenmodel in 2020 verder aangescherpt en hebben we een zogenaamde 'expert overlay' toegepast in verband met de hoge mate van onzekerheid rondom de Covid-19-pandemie. De toevoeging aan kredietvoorzieningen betrof zowel woninghypotheken als mkb-kredieten.

Onze portefeuille woninghypotheken liet in 2020 een daling zien van € 0,4 miljard naar € 47,8 miljard. De nieuwe hypotheekproductie groeide tot € 5,9 miljard, ten opzichte van € 5,5 miljard in 2019 (+7%). Hoge (vervroegde) aflossingen overtroffen de nieuwe hypotheekproductie echter.

De markt voor nieuwe hypotheken steeg in 2020 met 25%, met name gedreven door een circa 50% hogere oversluitmarkt. Aangezien de groei van de nieuwe hypotheekproductie hierbij achterbleef, daalde het marktaandeel nieuwe hypotheken naar 5,0% ten opzichte van 6,1% in 2019.

Het bij onze merken aangehouden spaargeld steeg met € 3,7 miljard naar € 42,1 miljard. Ons marktaandeel nam hierdoor met 0,2 procentpunt toe tot 10,8%.

Het aantal betaalrekeningklanten nam in het afgelopen jaar verder toe. In 2020 verwelkomden SNS, ASN Bank en RegioBank gezamenlijk 156.000 nieuwe klanten. Gesaldeerd met klanten die afscheid namen, steeg het aantal klanten met 89.000 (2019: 80.000). Het marktaandeel in nieuwe betaalrekeningen daalde naar 19% (2019: 21%), maar bleef hoog en ook aanzienlijk boven ons marktaandeel op portefeuilleniveau van circa 9%*.

3.7 Vooruitzichten

We verwachten dat de nettowinst in 2021 lager zal zijn dan in 2020. De netto rentebaten zullen in 2021 naar verwachting lager zijn dan in 2020, hoofdzakelijk door lagere rentebaten op hypotheken in de aanhoudend lage renteomgeving.

Overige baten, met name bestaande uit treasuryresultaten en verkoopresultaten op vast-rentende beleggingen, zullen naar verwachting lager zijn dan het exceptioneel hoge niveau in 2020.

De operationele lasten, exclusief de incidentele dotatie aan de reorganisatievoorziening in 2020, zullen in 2021 naar verwachting hoger uitkomen in vergelijking met het niveau van 2020, voornamelijk als gevolg van uitgaven gerelateerd aan onze nieuwe strategie. Wettelijke heffingen zullen naar

verwachting eveneens hoger zijn als gevolg van een hogere bijdrage aan het depositogarantiestelsel.

Gezien ons lage risicoprofiel verwachten we voor 2021 dat bijzondere waardeverminderingen op leningen en vorderingen lager zullen zijn dan in 2020, maar er is een hoge mate van onzekerheid rondom de economische ontwikkelingen in Nederland en de financiële weerbaarheid van klanten wiens inkomen door de crisis is aangetast en de impact daarvan op onze kredietvoorzieningen.

Opties voor de toekomst

Op 9 november 2020 heeft de minister van Financiën de Tweede kamer middels een kamerbrief geïnformeerd over de voortgang van het in 2019 aangekondigde onderzoek naar de verzelfstandigingsopties voor de Volksbank. Bij de verkenning van de verschillende opties zal tevens worden gekeken naar de mogelijkheden om invulling te geven aan het borgen van het maatschappelijk karakter van de bank.

In de brief werd opgemerkt dat het streven was de verkenning zo snel mogelijk af te ronden, maar dat dit niet meer voor eind 2020 werd verwacht. Dit had te maken met onvoorziene omstandigheden bij de bank en de werkzaamheden die samenhangen met de Covid-19-crisis.

Op 12 februari 2021 heeft de Volksbank haar strategisch plan 2021-2025 met de buitenwereld gedeeld. NLFI zal, dit plan in aanmerking nemend, een nieuwe voortgangsrapportage opstellen waarin beoordeeld

* Gebaseerd op het marktaandeel van alle bestaande betaalrekeningen per 1 januari 2020 (Ipsos marktonderzoek).

wordt in hoeverre de Volksbank gereed is voor een besluit over haar toekomst. Vervolgens zal de minister de Kamer informeren over de bevindingen van NLFI en de rapportage delen.

3.8 Verantwoord financieel en risicomanagement MO7

Risicomanagement

Net als alle andere activiteiten van de Volksbank, is ook ons risicomanagement gebaseerd op onze missie bankieren met de menselijke maat en het principe van gedeelde waarde. We maken onderscheid in risico's die kansen met zich meebrengen en risico's die moeten worden vermeden. Op basis hiervan bepalen we onze risicobereidheid.

Risicoprofiel

De Volksbank is een bank die zich vooral richt op Nederlandse retailklanten. De balans van de Volksbank bestaat hoofdzakelijk uit woning-hypotheken aan de ene kant (ultimo 2020: 71% van het balanstotaal) en de door klanten aan ons toe-vertouwde middelen aan de andere kant (ultimo 2020: 80% 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 (risico's gerelateerd aan de strategie en het bedrijfsmodel van de bank), financiële risico's (voornamelijk bestaand uit kredietrisico maar ook marktrisico, renterisico en liquiditeitsrisico vallen hieronder) en niet-financiële risico's (operationeel risico, compliance risico, juridisch risico, modelrisico en reporting en data management risico). Elk van deze risico's wordt gemonitord en waar nodig en voor zover mogelijk nemen we maatregelen om deze risico's te mitigeren.

Het jaar 2020 stond voor een groot deel in het teken van de Covid-19-pandemie. De pandemie is vanzelfsprekend een risico voor de Volksbank. Door het risico van een stijgende werkloosheid, een krimpende economie en dalende huizenprijzen, kan de pandemie leiden tot een afname van de kredietkwaliteit van onze woninghypotheken. Dit zorgde al voor een toename van de voorzieningen voor kredietverliezen. Daarnaast zagen we in 2020 dat de markttrentes op een historisch laag niveau bleven en dat de druk

De Covid-19-pandemie heeft de kredietkwaliteit van de leningen en vorderingen van de Volksbank tot nu toe niet noemenswaardig aangetast

op onze netto rentemarge en winstgevendheid voortduurde. De bank bevindt zich daarnaast in een omgeving die steeds sneller verandert door nieuwe technologieën en de toetreding van nieuwe concurrenten. Met ons nieuwe strategisch plan hebben we een antwoord geformuleerd om deze risico's te mitigeren.

Met ons strategisch plan adresseren we ook het risico dat voortkomt uit interne ontwikkelingen. Door de transformatie in te zetten naar een agile organisatie en te investeren in ons IT-platform, willen we voorkomen dat we in een situatie belanden met onvoldoende wendbare en beschikbare data- en IT-systemen.

De dreiging van cybercrime is toegenomen in 2020, wat we onder andere terugzien in een sterke toename in phishingaanvallen sinds de uitbraak van Covid-19. De hoeveelheid malware is gestegen en andere kwetsbaarheden waren hoger. Rekening houdend met de aanbevelingen van de ECB versterken we ons control framework verder om de dreiging van cybercrime tegen te gaan.

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 ondersteunt de business, stelt de kaders vast, geeft advies en monitort of de business daadwerkelijk haar verant-

woordelijkheid neemt. Ook monitort de tweede lijn steeds of de Volksbank voldoet aan wet- en regelgeving en haar interne beleid met betrekking tot integriteit. De derde lijn, de auditfunctie, beoordeelt in onafhankelijkheid het functioneren van de eerste en tweede lijn.

Risicocultuur

Cultuur is een bepalende factor voor risicomanagement én risicobewustzijn. We willen dat de hele organisatie onze risicocultuur uitdraagt. De directie en medewerkers zijn zich bewust van hun (voorbeeld)rol en verantwoordelijkheden. De directie van de Volksbank keurt het risicobeleid goed. De aanwezigheid van directieleden in alle risicocomités binnen de bank laat concreet zien dat zij betrokken zijn bij het risicomanagement. Een volledige beschrijving van de verschillende risico's en hoe we hiermee omgaan lees je in hoofdstuk 3 van het Annual Report 2020.

Kredietrisico

Van de financiële risico's is kredietrisico veruit het grootste. Onder kredietrisico verstaan wij het risico dat een klant niet kan voldoen aan de contractuele verplichtingen van de leningovereenkomst, met een potentieel financieel verlies voor de bank als gevolg. Woninghypotheken vertegenwoordigen het grootste deel van onze leningen.

Ontwikkelingen in 2020

De Covid-19-pandemie heeft de kredietkwaliteit van de leningen en vorderingen van de Volksbank tot nu toe niet noemenswaardig aangetast. Niettemin

VORDERINGEN OP KLANTEN



4%

OVERIGE
ZAKELIJK &
OVERHEID

2%

MKB-KREDIETEN

hebben wij in verband met de onzekerheid over de duur en de economische gevolgen van de pandemie voorzieningen getroffen voor eventuele kredietverliezen.

De stage 3-leningen als percentage van de totale leningen is slechts licht gestegen van 1,3% tot 1,4%. De sterke stijging van de huizenprijzen leidde ertoe dat de stage 3-dekkingsgraad (voorziening op stage 3-leningen als percentage van het totaal aan stage 3-leningen) daalde van 12,9% tot 11,4%.

De gestegen huizenprijzen zorgden er ook voor dat de gemiddelde Loan-to-Value van onze hypotheken verder daalde tot 61%, van 67% in 2019. De particuliere hypotheken met een betaalachterstand stegen van € 484 miljoen tot € 552 miljoen. Hierbij hebben we klanten waarmee we een betaalregeling hebben getroffen als gevolg van de Covid-19-crisis niet meegeteld.

Stage 3-leningen als % van de totale leningen



Gemiddelde Loan-to-Value woninghypotheken



KREDIETRISICO-INDICATOREN

Totaal vorderingen op klanten	2020	2019
Stage 3 (in € mln)	678	645
Stage 3-ratio	1,4%	1,3%
Stage 3-dekkingsgraad	11,4%	12,9%

Woninghypotheken

Stage 3 (in € mln)	543	540
Stage 3-ratio	1,2%	1,1%
Stage 3-dekkingsgraad	6,4%	8,0%
In achterstand	1,2%	1,0%
NHG-gegarandeerd	29%	29%
Gewogen gemiddelde geïndexeerde LtV	61%	67%



▶ Lees het interview met Wim van den Goorbergh, bestuurslid NLFI, op pagina 61



4. Governance & Leiderschap

JAN VAN RUTTE:

‘Het jaar 2020 was in
vele opzichten een
turbulent jaar’



In dit hoofdstuk lees je hoe
onze governance is ingericht
en hoe we sturen op onze
missie en ambitie.

4.1 Terug- en vooruitblik voorzitter RvC

De Covid-19-pandemie heeft een grote maatschappelijke impact en de gevolgen voor de volksgezondheid en de economie zijn zwaar. Ook de financiële sector is in de afgelopen periode op verschillende manieren door Covid-19 geraakt. Samen met klanten zoeken naar oplossingen bood banken de gelegenheid te tonen wat de sector kan betekenen in financieel en emotioneel zware tijden. Door gepaste maatregelen te treffen in de winkels van SNS en de kantoren van RegioBank kon de persoonlijke advisering aan klanten doorgaan. Ook zijn er tijdelijke betaalpauzes en kredietfaciliteiten verleend. Uit de Vertrouwensmonitor Banken 2020 blijkt dat het vertrouwen in de bancaire sector nog nooit zo hoog was als in het derde kwartaal van 2020.

Voor de medewerkers van de Volksbank had en heeft de pandemie eveneens grote gevolgen. Het overgrote deel van de medewerkers is per direct vanuit huis gaan werken en doet dit nog steeds. De RvC heeft toegezien op de continuïteit van cruciale dienstverlening aan klanten van de merken van de Volksbank, het treffen van passende Covid-19 maatregelen voor alle medewerkers en tijdige en

correcte beantwoording van aan Covid-19 gerelateerde informatieverzoeken van toezichthouders.

Ondanks de macro-economische ontwikkelingen heeft de Volksbank in 2020 robuuste scores behaald op haar ambities voor gedeelde waarden, klant, maatschappij, medewerker en aandeelhouder, en een alleszins acceptabel financieel resultaat geboekt. In dit resultaat is rekening gehouden met een reorganisatievoorziening voor de invoering van een nieuwe flexibele manier van werken in het kader van de implementatie van het nieuwe strategisch plan 2021-2025. De RvC is nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van het nieuwe strategisch plan 2021-2025. De implementatie moet er toe leiden dat aan de uitdagingen van het business model, in combinatie met de aanhoudend lage renteomgeving, het hoofd wordt geboden. Het plan bevat concrete groeiprioriteiten voor SNS, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen. Daarnaast vormt uitbreiding met excellente dienstverlening aan kleinzakelijke ondernemers een belangrijk onderdeel van de plannen. Voor de realisatie van de strategie heeft de bank een aantal verandertrajecten in gang gezet. Een daarvan is de transitie naar een meer eenvoudige, klantgerichte, flexibele organisatie. De RvC ziet nauwlettend toe op de implementatie van deze nieuwe strategie, binnen de kaders van verantwoord financieel en risicomanagement en met oog voor de belangen van de medewerkers. Begin 2021 heeft NLFI haar instemming gegeven aan de plannen. Het nieuwe strategisch plan zal worden betrokken in haar voortgangsrapportage aan de minister van Financiën.

Parallel hieraan heeft de Volksbank goede voortgang geboekt op het gebied van 'het Huis-op-Orde', de verzamelnaam voor alle projecten die bijdragen aan een beheerste bedrijfsvoering. De RvC heeft met name aandacht besteed aan de voortgang met betrekking tot de datastructuur en -vastlegging, het modellenlandschap, interne en externe rapportages en de stabiliteit van het IT-platform. In het bijzonder heeft de RvC aandacht gegeven aan de voortgang op het gebied van klantintegriteit en dit onderwerp wordt op regelmatige basis besproken binnen de directie en de RvC.

Met waardering heeft de RvC kennisgenomen van de oprichting van Transactie Monitoring Nederland (TMNL) op 8 juli 2020. Dit samenwerkingsverband tussen ABN AMRO, ING, Rabobank, Triodos Bank en de Volksbank is een belangrijke stap in de verbetering van detectie van financiële criminaliteit en terrorismefinanciering.

Ook heeft de RvC in 2020 aandacht besteed aan cyberrisico's en de maatregelen die zijn genomen om deze te beperken. Net als vele andere banken heeft de Volksbank te maken gekregen met een toename van het aantal DDoS-aanvallen, phishing, WhatsApp-fraude en spoofing. Naast preventieve maatregelen staat tijdige detectie van en respons op cyberdreigingen en incidenten centraal in de aanpak van de bank.

De RvC stelt met genoegen vast dat de Volksbank goed op weg is haar doelstelling om in 2030 100% klimaatneutraal te zijn, te realiseren. In het kader

van 'sustainable finance' heeft de Volksbank in 2020 de award voor 'green bond of the year by a bank' ontvangen. ASN Bank heeft, via diverse activiteiten op het gebied van de platforms PCAF (klimaat), PBAF (biodiversiteit) en PLWF (leefbaar loon/mensenrechten), haar aanjagersrol op het gebied van duurzaamheid verstevigd.

Uit de medewerkersonderzoeken in 2020 bleek dat het vertrouwen van de medewerkers is toegenomen. De medewerkers gaven aan dat zij zich herkennen in de missie van de Volksbank, dat je bij de Volksbank jezelf kunt zijn, dat er voldoende afwisseling is in het werk, en er diverse ontwikkelmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden zijn. De publiciteit over de 'board dynamics' heeft hun trots voor het bedrijf enigszins negatief beïnvloed. Ook gaf een aantal medewerkers aan dat ze de Volksbank niet, of in mindere mate, aanraden als werkgever vanwege onduidelijkheid over de personele gevolgen van strategie en toekomst. De RvC is ervan overtuigd dat het op 12 februari 2021 gepresenteerde strategisch plan '*Van belofte naar Impact*' daar verandering in zal brengen en zal bijdragen aan versterking van het vertrouwen bij medewerkers in (de toekomst van) de Volksbank.

In 2020 waren er verschillen van inzicht binnen de directie. Na zorgvuldige afweging door de RvC en na consultatie van aandeelhouder en externe toezichthouders heeft dit, om uiteenlopende redenen geleid tot het vertrek van twee leden van de directie. Naar aanleiding van de ontstane situatie is in samenspraak met NLFI besloten tot een onafhankelijk

onderzoek naar de bestuursdynamiek binnen de bank. In februari 2021 is het rapport uitgebracht. De onderzoekers constateerden onder meer dat de dynamiek in de directie en de interactie tussen de directie en de RvC in de periode waarop het onderzoek betrekking had niet optimaal was. Inmiddels zijn er maatregelen genomen die eraan bijdragen dat er weer sprake is van een positieve dynamiek.

In augustus trad Maurice Oostendorp terug als directievoorzitter. Deze positie bekleedde hij sinds 30 september 2015. De RvC heeft - noodgedwongen door Covid-19 - in kleine kring zijn erkentelijkheid uitgesproken. Maurice Oostendorp heeft een waardevolle bijdrage geleverd aan het gestalte geven van de missie en de ontwikkeling van de bank.

Op 17 juni 2020 is Martijn Gribnau toegetreden tot de directie en per 15 augustus 2020 benoemd tot directievoorzitter. Martijn heeft de samenwerking in de directie tot een belangrijk aandachtspunt gemaakt. Daarnaast heeft de nieuwe strategie zich in het najaar van 2020 vertaald naar voorstellen voor een wijziging van de topmanagementstructuur. Inmiddels is de RvC gestart met de werving van een nieuwe CFO. Bijzondere dank verschuldigd aan Marcel Klopper, directeur Balance Sheet Management, die sinds 5 september 2020 een groot aantal taken van de CFO heeft waargenomen.

De betrokkenheid van en samenwerking met de Ondernemingsraad werd in 2020 geïntensiveerd. Een afvaardiging van de Ondernemingsraad vormde een vertrouwenscommissie die vanaf de zomer 2020 veelvuldig in gesprek is geweest met de RvC over de maatregelen waarmee en de wijze waarop rust en eenheid in het topmanagement konden worden hersteld. De RvC is de leden van de Ondernemingsraad, en meer in het bijzonder de leden van de vertrouwenscommissie, zeer erkentelijk voor hun kritische bijdrage, het getoonde vertrouwen en de grote inzet.

De RvC heeft het volledige jaar 2020 in de huidige samenstelling gefunctioneerd. Vanzelfsprekend heeft de RvC - met externe ondersteuning - ook nadrukkelijk gereflecteerd op zijn eigen functioneren, waarbij aandacht voor de samenwerking tussen de directie en de RvC centraal stond.

De RvC wil zijn waardering uitspreken voor de enorme inzet en betrokkenheid van de medewerkers van de Volksbank in het zeer turbulente jaar dat achter ons ligt.

De Volksbank staat aan het begin van een volgende fase in haar ontwikkeling. De solide financiële positie en de sterke maatschappelijke missie zijn een stevige basis voor de onlangs gepresenteerde strategie voor de periode 2021-2025. Een strategie die de volledige steun heeft van de RvC.

Nu de bank een volgende fase in gaat, met een nieuwe directievoorzitter en een nieuwe topstructuur is het logisch dat ook de RvC een nieuwe voorzitter krijgt. Het is voor mij dan ook een natuurlijk moment om binnenkort het stokje over te dragen. Ik kijk met veel genoegen terug op mijn tijd bij de Volksbank. Ik wil graag iedereen bedanken voor de steun door de jaren heen en in het bijzonder in het afgelopen jaar. Ik wens de Volksbank en haar medewerkers veel voorspoed en vooral een duurzame toekomst!

Namens de Raad van Commissarissen
van de Volksbank,

Jan van Rutte
Voorzitter

Wim van den Goorbergh
Bestuurslid van NLFI**Stakeholder
interview**Introductie
en inhoud1. De wereld
om ons heen2. Bankieren met
de menselijke maat3. Onze
resultaten**4. Governance
& Leiderschap**

5. Annex

'Excellente dienstverlening aan klanten: daar gaat het om!'

Wim van den Goorbergh is bestuurslid van NLFI, de stichting die namens de Staat het overheidsbelang in de Volksbank beheert. Volgens hem gaan een gezond rendement en een maatschappelijk profiel zoals dat van de Volksbank, goed samen.

"De belangrijkste les die de Nederlandse banken uit de bankencrisis hebben getrokken, is dat zij het belang van de klant weer centraal stellen. Uit eigen overtuiging, en gestimuleerd door heel veel regelgeving. Hun maatschappelijke rol – een goede invulling van de nutsfuncties betalen, sparen en lenen – hebben zij hierdoor weer volledig erkend en omarmd. Ze zijn iedere dag druk bezig om dit in hun dienstverlening te bewijzen.

Of een gezond rendement en een maatschappelijke rol wel samengaan? Zeker. Elke bank kiest een eigen profiel voor haar maatschappelijke rol, vanuit eigen kracht en herkomst. Dat kan prima samengaan met het streven naar een gezond rendement. Zo vult de Volksbank haar maatschappelijke rol in vanuit haar

missie 'bankieren met de menselijke maat'. In dit jaarverslag zijn daar vele voorbeelden van te lezen. Het belangrijkste is dat de bank nu en in de toekomst zorgt voor excellente dienstverlening aan klanten, met een aantrekkelijk en concurrerend aanbod van financiële producten.

Het rendement van de Volksbank staat niet onder druk door het gekozen maatschappelijke profiel, maar door economische en andere omstandigheden. Zoals de lage rente, de hevige concurrentie van niet-bancaire financiële dienstverleners en de nog steeds toenemende regelgeving. En denk ook aan de uitdagingen op het gebied van ICT.

De herijkte strategie met de titel 'Beter voor elkaar - Van belofte naar impact' speelt in op deze ontwikkelingen, en op de groeiende behoefte van klanten aan digitalisering en intensiever contact. Ik hoop en verwacht dat het motto met bijbehorende strategie alle medewerkers binnen de Volksbank zal aanspreken en inspireren."

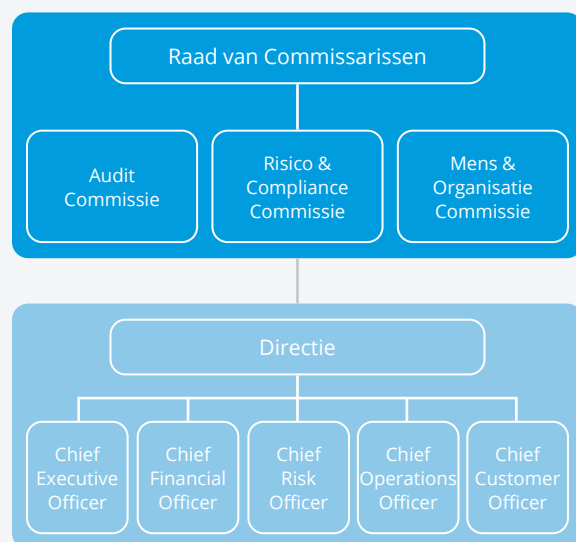
4.2 Overzicht governance

Organogram

De Volksbank heeft een two-tier systeem. Dat betekent dat de bank wordt bestuurd door een directie en een raad van commissarissen (RvC).

Hoewel de aandelen van de Volksbank in handen zijn van NLI en we niet beursgenoteerd zijn, passen we de Nederlandse Corporate Governance Code vrijwillig toe. Ook houden we ons aan de Code Banken die de Nederlandse Vereniging Banken (NVB) in 2015 heeft geïntroduceerd. Meer informatie over hoe we de beide codes toepassen vind je terug op onze [website](#).

ORGANOGRAM DE VOLKSBANK



Aanpak om gedeelde waarde-ambitie en doelstellingen te behalen

Onze ambitie om gedeelde waarde te creëren, is grotendeels gebaseerd op internationale richtlijnen. Zo hebben we de tien uitgangspunten van het UN Global Compact ondertekend en hanteren we de standaarden van de International Labour Organization (ILO) en de OESO. Ook op specifieke onderwerpen als klimaat, mensenrechten en biodiversiteit baseren we ons beleid op internationale richtlijnen, onderzoek en afspraken, zoals het Parijs Akkoord. Daarnaast maken we deel uit van kennisnetwerken en gaan we actief in gesprek met partners, NGO's en de maatschappij. Zo kunnen we onze kennis en ideeën delen, en leren van andere ondernemingen en partners. Verder verbinden we ons voor het verduurzamen van de financiële sector aan diverse maatschappelijke initiatieven, waaronder de Principles of Responsible Banking. Voor een volledig overzicht kun je [op onze website](#) het ESG Report bekijken.

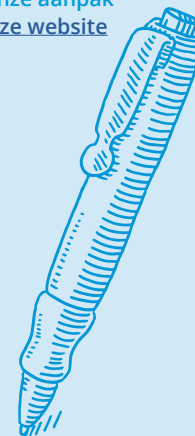
De directie van de Volksbank is verantwoordelijk voor het realiseren van onze gedeelde waarde-ambitie en voor waardecreatie op lange termijn. De mate waarin de directie hierin slaagt is de grondslag voor de prestatiebeoordeling. Aangezien de Volksbank geen variabele beloning kent, heeft de prestatiebeoordeling geen invloed op de beloning. De RvC adviseert de directie en toetst de concrete realisatie van onze maatschappelijke, strategische doelstellingen.

In 2020 hebben we het Comité Maatschappelijke Impact (CMI) opgericht, ter vervanging van het Klimaatcomité. Het CMI heeft een breed mandaat.

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE BANKING

We hebben in 2019 de Principles for Responsible Banking (PRB) ondertekend. De PRB is een internationaal en breed gedragen initiatief om de bankensector te verduurzamen, onder andere in lijn met het Parijs Akkoord en de Sustainable Development Goals. De bedoeling is dat we de zes principes binnen vier jaar hebben geïmplementeerd. Ze omvatten onder meer een analyse van onze negatieve en positieve impact op maatschappij en milieu en de formulering van ambitieuze doelstellingen en indicatoren. Deze moeten aansluiten bij de belangen van onze stakeholders en worden gedragen door het management en onze medewerkers. In 2020 hebben we hiervoor belangrijke stappen gezet. Zo zijn onze grootste impacts helder, zoals die op het klimaat, en hebben we doelstellingen en kriterische prestatie-indicatoren vastgesteld, zoals voor ons streven naar een klimaatneutrale balans in 2030.

Op 22 maart 2021 publiceren we onze eerste voortgangsrapportage waarin meer informatie staat over onze aanpak en actieplannen. Zie [onze website](#) voor de update.



Het Comité ontwikkelt, implementeert en monitort behalve het duurzaamheidsbeleid ook ons beleid rond thema's als financiële weerbaarheid en leefbaarheid. Daarnaast toetst het CMI het duurzaamheidsrisico en brengt hierover advies uit. Ditzelfde doet zij met de interne en externe verslaglegging op maatschappelijke thema's, inclusief dit jaaroverzicht. De voorzitter van het CMI is een van de directieleden.

In alle directie- en CMI-vergaderingen wordt de geschatte impact op onze vier groepen belanghebbenden vastgelegd. Zo zorgen we ervoor dat de impact op natuurlijk, menselijk en sociaal kapitaal wordt meegenomen in de besluitvorming. Daarnaast worden maandelijks het beleid en de activiteiten geëvalueerd op basis van de KPI's voor gedeelde waarde, en gewijzigd indien nodig.

Beloningsbeleid **MO12**

In het beloningsbeleid en bij de daadwerkelijke beloning houden we rekening met onze vier stakeholdergroepen: de klanten, de maatschappij, medewerkers en de aandeelhouder. De managementvergoeding van de directievoorzitter staat in redelijke verhouding tot de salarissen van de medewerkers. Variabele beloning vinden wij niet passen bij het maatschappelijke karakter van onze bank. Daarom hanteren wij geen beloningsprikkels die het individuele belang op korte termijn boven de collectieve doelstellingen op lange termijn kunnen plaatsen. Ook de directie ontvangt alleen een vaste beloning.

Meer informatie over ons beloningsbeleid vind je terug in het Annual Report 2020 op [onze website](#).

4.3 De directie & de Raad van Commissarissen

Directie

Naam	Benoeming tot
Martijn Gribnau, CEO	AVvA 2024
Jeroen Dijst, CRO	AVvA 2024
Marinka van der Meer, CCO	AVvA 2022
Vacature CFO	-

AVvA = Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Samenstelling en benoeming directie

De directie bestaat uit twee of meer leden en is door haar samenstelling voldoende deskundig om haar taken goed te vervullen. De RvC stelt in overleg met de directie een generieke profielschets op. Deze beschrijft de vereiste kennis, geschiktheid, deskundigheid, integriteit en beschikbaarheid van de (leden van de) directie. Ook vermeldt deze profielschets relevante diversiteitsaspecten als nationaliteit, leeftijd, geslacht, opleiding en werkervaring. In de kern richten we ons diversiteits- en inclusiviteitsbeleid op de erkenning en waardering van (verschillen tussen) mensen, bij zowel klanten als medewerkers. De generieke profielschets voor de directie is goedgekeurd door NLFI en gepubliceerd op onze website. NLFI benoemt, schorst en ontslaat de leden van de directie. De RvC moet vooraf goedkeuring geven aan een besluit tot benoeming, schorsing of ontslag van een directielid.

Martijn Gribnau trad op 17 juni 2020 toe tot de directie en heeft per 15 augustus 2020 Maurice Oostendorp opgevolgd als CEO. Maurice Oostendorp trad op 1 september 2020 terug uit de directie en heeft de Volksbank per die datum verlaten. Pieter Veuger trad per 19 maart 2020 als CFO toe tot de statutaire directie van de Volksbank. Op 5 september 2020 hebben we afscheid van hem genomen. Martijn Gribnau vervult sindsdien de rol van statutair CFO a.i.. Op 12 november 2020 is Mirjam Verhoeven (COO) in goed overleg vertrokken bij de Volksbank. Martijn Gribnau vervult sindsdien de rol van statutair COO a.i.. De directie bestond per 31 december 2020 uit Martijn Gribnau (CEO, statutair CFO a.i. en statutair COO a.i.), Jeroen Dijst (CRO) en Marinka van der Meer (CCO).

Onafhankelijk onderzoek naar bestuursdynamiek

Mede naar aanleiding van het vertrek van de CFO is er een onafhankelijk onderzoek ingesteld naar de dynamiek in de directie en de interactie tussen de directie en de RvC binnen de Volksbank. De bevindingen uit dit onderzoek zijn begin februari 2021 ontvangen. De onderzoekers concludeerden dat de directie en de RvC de afgelopen tijd niet steeds optimaal hebben gefunctioneerd en dat de relatie tussen beide organen evenmin altijd gezond was. De onderzoekers hebben geen aanwijzingen dat intimiderend en pestgedrag binnen de werkorganisatie en op directieniveau structureel heeft plaatsgevonden, doch hebben wel aanwijzingen gevonden dat hier incidenteel sprake van is geweest. De directie en de RvC van de Volksbank betreuren

het dat er incidenteel voor sommigen een onveilige werksituatie is geweest.

De directie en de RvC van de Volksbank vinden het een stevig onderzoeksrapport. De verkeerde dynamiek lag aan een scala van factoren. De RvC concludeert dat de maatregelen die de RvC, samen met de directie, in de tweede helft 2020 al had ingezet, goed passen bij de bevindingen van de onderzoekers. Dit betreft onder meer het wijzigen van de samenstelling van de directie en stroomlijning van de topstructuur van de bank. Deze is erop geënt een heldere taakverdeling te hebben evenals duidelijke rapportagelijnen die fricties in de onderlinge samenwerking voorkomen. Daarnaast

wordt de samenwerking, binnen de directie en tussen de directie en de RvC periodiek geëvalueerd en zal de suggestie van de onderzoekers om het zogenaamde "on boarding"-proces voor nieuwe bestuurders zorgvuldiger en langduriger te laten verlopen worden overgenomen.

Functioneren directie

In de statuten van de Volksbank staan de belangrijkste taken en regels voor het functioneren van de directie beschreven. Daarnaast zijn er aanvullende praktische afspraken over de manier waarop de directie haar taken en bevoegdheden moet uitoefenen. Deze staan in zowel het reglement voor de directie als in het door NLFI en de Volksbank

overeengekomen Memorandum of Understanding (MoU). Om invulling te geven aan onze missie en ambitie, weegt de directie in haar besluitvorming voortdurend en expliciet de belangen van de vier stakeholdergroepen (klanten, medewerkers, maatschappij, aandeelhouder) af. De directie vergadert in principe een keer per week en besluit bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen.

Raad van Commissarissen

Samenstelling en 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



Martijn Gribnau



Marinka van der Meer



Jeroen Dijst

Naam	Benoeming tot
Jan van Rutte, voorzitter	AVvA 2022 ¹
Monika Milz, vicevoorzitter	AVvA 2021 ²
Aloys Kregting	AVvA 2022 ³
Jos van Lange	AVvA 2022 ³
Sonja Barendregt-Roojers	AVvA 2021 ⁴

1. Jan van Rutte zal in principe aftreden op 19 april 2022. Indien in 2022 een algemene vergadering plaatsvindt, zal Jan van Rutte op de datum van die algemene vergadering aftreden.
2. Indien de AVvA waarin de jaarrekening 2020 van de Volksbank wordt vastgesteld eerder of later plaatsvindt dan 20 april 2021, eindigt de benoemingstermijn van Monika Milz per die eerdere of latere datum. Zie als voorbeeld de [website](#) van de Volksbank.
3. Jos van Lange en Aloys Kregting zullen beiden uiterlijk aftreden tijdens de eerste AVvA in 2022.
4. Indien de AVvA waarin de jaarrekening 2020 van de Volksbank wordt vastgesteld eerder plaatsvindt dan 1 september 2021, eindigt de benoemingstermijn van Sonja Barendregt-Roojers per die eerdere datum.

op met daarin de vereiste kennis, geschiktheid, deskundigheid, integriteit en beschikbaarheid van (de leden van) de RvC. Daarnaast vermeldt de profielschets relevante aspecten van diversiteit. Het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid van de Volksbank is ook van toepassing op de RvC. De generieke profielschets voor de RvC is goedgekeurd door NLFI en gepubliceerd op onze website. NLFI benoemt, schorst en ontslaat de leden van de RvC, op voordracht van de RvC. Daarnaast speelt NLFI een speciale rol bij de benoeming van de voorzitter. Voor een derde van de leden van de RvC vindt benoeming plaats volgens het versterkte recht van aanbeveling van de OR. In 2020 is de samenstelling van de RvC niet gewijzigd. De RvC bestond per 31 december 2020 uit Jan van Rutte (voorzitter), Monika Milz (vicevoorzitter), Sonja Barendregt-Roojers, Aloys Kregting en Jos van Lange.

Functioneren Raad van Commissarissen

De RvC weegt bij de uitvoering van haar taken voortdurend de belangen van alle stakeholders af om de missie en de gedeelde waarde-ambitie zoveel mogelijk tot uiting te laten komen. De leden van de RvC opereren onafhankelijk volgens de Nederlandse Corporate Governance Code en in overeenstemming met het standpunt van DNB over het onafhankelijk functioneren van de RvC. De statuten van de Volksbank beschrijven de belangrijkste taken en de regels voor het functioneren van de RvC. Daarnaast zijn er aanvullende afspraken over de manier waarop de RvC haar taken en bevoegdheden moet uitoefenen. Deze staan zowel in het reglement voor de RvC als in het met NLFI overeengekomen Memorandum of Understanding. De RvC vergadert minimaal zes keer per jaar en besluit bij meerderheid van stemmen.



Jos van Lange



Sonja Barendregt-Roojers



Jan van Rutte



Monika Milz

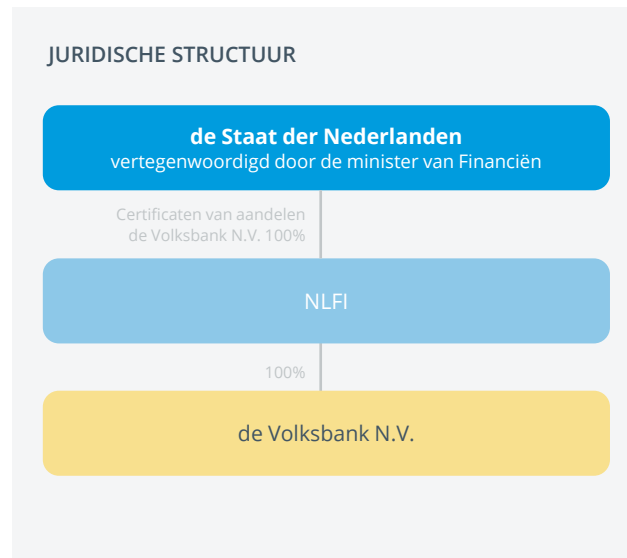


Aloys Kregting

4.4 Juridische structuur en aandeelhouder

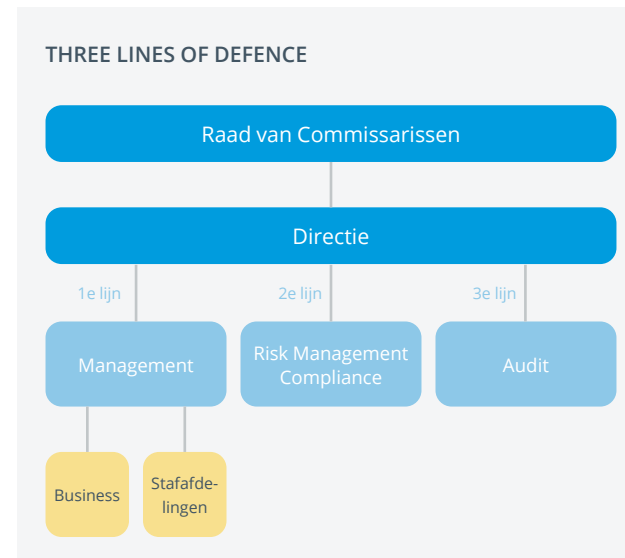
NLFI is opgericht door de minister van Financiën. De stichting heeft de wettelijke taak om het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat in een aantal financiële instellingen op zakelijke, niet-politieke wijze in te vullen en de belangen op transparante wijze te scheiden. Het NLFI houdt namens de Nederlandse staat, rechtstreeks 100% van het aandelenkapitaal van de Volksbank.

Het overzicht hieronder betreft een versimpelde weergave van alle deelnemingen per 31 december 2020. Meer informatie vind je in het Annual Report en op onze [website](#).



4.5 Risicogovernance

De directie is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement en fungeert binnen de risicomanagementorganisatie als overkoepelend 'bank risicocomité'. Ze wordt hierin bijgestaan door formele risicocomités (zie ook de definitielijst voor een toelichting), met in elk comité vertegenwoordigers van de eerste lijn (management) en de tweede lijn, die de business ondersteunt en monitort. De RvC is verantwoordelijk voor het toezicht op de directie en krijgt hierover advies van de Audit Commissie, de Risico & Compliance Commissie en de Mens & Organisatie Commissie. In het Annual Report vind je hierover meer informatie.



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

4.6 Integriteit en compliance

Wij kunnen als bank alleen succesvol zijn als we het vertrouwen hebben van onze stakeholders. In alles wat wij doen is integriteit een belangrijke voorwaarde om dit vertrouwen veilig te stellen.

We hebben de gedragscode 'gezond verstand, gezond geweten' opgesteld die wordt ondertekend door alle medewerkers. Daarnaast is iedereen bij de Volksbank verplicht een basiscursus Wet Financieel Toezicht af te ronden. Zoals in dit jaaroverzicht beschreven, hebben we als bank soms te maken met lastige dilemma's. Dit geldt ook voor individuele medewerkers. Om hen te helpen correct om te gaan met dilemma's hebben we onder andere een e-learning 'Omgaan met dilemma's' geïntroduceerd.

In het kader van het 'ken-je-klant'-beginsel gebruiken en controleren we gegevens van klanten om misstanden te voorkomen. Zo vormen we ons bijvoorbeeld een oordeel over de fiscale houding

van zakelijke klanten. De Volksbank wil namelijk niet investeren in, en/of leningen verstrekken aan ondernemingen die betrokken zijn bij fiscale schandalen. Klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat hun persoonsgegevens in goede handen zijn. Daarom vinden we het belangrijk dat duidelijk is hoe we met persoonsgegevens omgaan. In het Privacyreglement op onze [website](#) leggen we klanten uit wat ze van ons kunnen verwachten. Bijvoorbeeld dat we in het kader van de Wet op het financieel toezicht (Wft) de identiteit van klanten vaststellen en controleren, en dat wij protocollen gebruiken om fraude te voorkomen en te bestrijden. Daarnaast doen wij klantonderzoek ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme (Wwft).

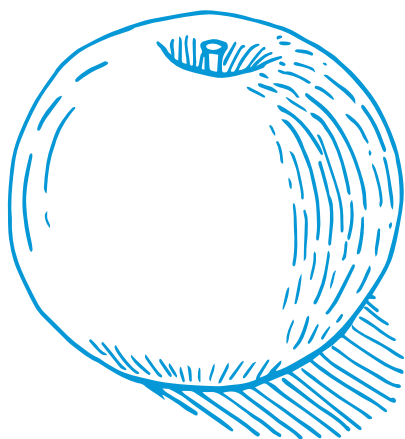
Anti-corruptie aanpak

Corruptie zorgt in het economisch verkeer voor oneerlijke concurrentie, verstoort het publieke vertrouwen en schaadt de integriteit van de Volksbank. Om onze gedeelde waarde-ambitie strategie waar te

maken, is het noodzaak dat wij, maar ook onze samenwerkingspartners en klanten niet betrokken raken bij corruptie. Daarom is voorkoming van corruptie voor ons een onderdeel van het materiële onderwerp 'verantwoord financieel en risico-management'.

Om corruptie te voorkomen wordt ieder signaal adequaat opgepakt en opgevolgd met een passende reactie. In ons anti-corruptiebeleid staat beschreven welke maatregelen we nemen om te voorkomen dat wij of onze klanten betrokken raken bij corruptie. Deze maatregelen zijn onder andere van toepassing op ons klantacceptatiebeleid, inkoopbeleid, uitbestedingsbeleid en screeningsbeleid bij het aannemen van nieuwe medewerkers.

In ons Annual Report vertellen we hier meer over. Ook zijn diverse beleidsstukken beschikbaar op onze [website](#).



**Alle medewerkers
hebben onze
gedragscode 'gezond
verstand, gezond
geweten' ondertekend**

▶ Lees het interview met Sam ten Brink, docent ROC Midden Nederland, op pagina 71

5. Annex



5.1 Onze rapportage-aanpak

Aanpak en principes

Ons principe is om zo open, gebalanceerd en transparant mogelijk te rapporteren – in lijn met onze missie 'bankieren met de menselijke maat'. Toch zijn we enigszins begrensd in onze transparantie. Vertrouwelijke en privacygevoelige informatie, of informatie over onze bedrijfsvoering en concurrentiepositie kunnen we niet delen. Toch hopen we een gebalanceerd beeld te geven door onze dilemma's, verbetermogelijkheden en negatieve impact te benoemen en te onderkennen.

Om voor een zo groot mogelijke groep transparant te zijn, hebben we het jaarverslag toegankelijker gemaakt via de zogenoemde 'core & more benadering', geïntroduceerd in 2015 door [Accountancy Europe](#). Het doel van dit geïntegreerde jaaroverzicht is een beknopt en tegelijk veelomvattend beeld te geven van ons bedrijfsmodel, onze strategie en presaties, en de externe context waarin we opereren.

Alle financiële gegevens vind je in het Annual Report 2020 [op onze website](#). Informatie over Pillar 3 (een onderdeel van de CRR) staat ook [op onze website](#).

Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de GRI-standaarden: optie Core. Daarnaast is dit jaaroverzicht geïnspireerd door het Integrated Reporting Framework van de International Integrated Reporting Council (IIRC). Meer informatie over de basis voor niet-financiële verslaggeving vind je in het ESG Report. De GRI Content Index 2020 vind je [op onze website](#).

Dit jaaroverzicht over 2020 is gepubliceerd op 11 maart 2021 en is te lezen [op onze website](#) of te [downloaden als pdf](#).

Afbakening en reikwijdte

We rapporteren over het kalenderjaar 2020; 1 januari tot en met 31 december 2020. Om je te informeren over onze maatschappelijke rol, presenteren we zowel financiële als niet-

financiële informatie in dit jaaroverzicht. Onze maatschappelijke rol is uitgewerkt in onze missie 'bankieren met de menselijke maat', in onze strategie en in onze doelstellingen.

Het jaaroverzicht dat voor je ligt, gaat over de Volksbank N.V. en alle bedrijfsonderdelen en merken. We spreken hier steeds over de Volksbank. Waar mogelijk en relevant laten we ter vergelijking ook cijfers en resultaten van voorgaande jaren zien. De inhoud van dit verslag gaat over de materiële onderwerpen zoals die voortkomen uit de materialiteitsbepaling. Deze worden alle 13 expliciet benoemd, niet noodzakelijkerwijs in een aparte alinea. De meeste aandacht gaat uit naar de acht meest materiële onderwerpen. In het ESG Report lees je meer over de materiële onderwerpen en de totstandkoming daarvan. Daar kun je ook definities en de meetmethodes van de KPI's in dit jaaroverzicht vinden. De inhoud van dit verslag komt van interne en externe bronnen. Bij externe bronnen hebben we een bronvermelding toegevoegd.

**We rapporteren zo open,
gebalanceerd en transparant
mogelijk - in lijn met onze
missie 'bankieren met de
menselijke maat'**



Review en goedkeuring inhoud

Dit jaaroverzicht is samengesteld door een team van medewerkers van Corporate Communicatie, Strategie, Reporting, Investor Relations, Financial Markets, Marketing, Risk en het Expertise Centrum Duurzaamheid. De inhoud en voortgang is door het Comité Maatschappelijke Impact beoordeeld. De directie van de Volksbank en de raad van commissarissen hebben het uiteindelijk goedgekeurd.

Ketenverantwoordelijkheid

In dit jaaroverzicht beschrijven we door middel van meerdere voorbeelden hoe wij onze verantwoordelijkheid in onze productketens nemen, bijvoorbeeld met ons strikte duurzaamheidsbeleid en door het toetsen van (zakelijke) klanten in het kader van voorkoming van witwassen en fraude. In dit jaaroverzicht zijn we niet volledig, meer voorbeelden en informatie zijn te vinden in het ESG Report.

Stakeholderinput en -dialoog

Voor de samenstelling van dit jaaroverzicht hebben we informatie van onze interne en externe stakeholders meegenomen: klanten, de maatschappij, medewerkers en aandeelhouder. Om de belangrijkste en meest invloedrijke zorgen te identificeren, hebben we in 2019 een materialiteitsonderzoek naar deze belanghebbenden uitgevoerd. Over de methodologie van het materialiteitsonderzoek lees je meer in het ESG Report.

Externe assurance

Externe assurance is door EY afgegeven op basis van dit jaaroverzicht. De scope van deze werkzaamheden

betreft hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3.1, 3.2 en 3.3. Het assurancerapport van de onafhankelijke accountant is onder 5.3 van dit rapport te lezen. Wij hechten veel waarde aan de beperkte mate van assurance die wij vragen over dit jaaroverzicht.

Disclaimer

Uitlatingen over de toekomst weerspiegelen ons geloof, onze plannen en verwachtingen op het moment van publicatie. Met woorden als 'ambitie', 'plannen', 'voornemen' en 'verwachting' willen we die uitlatingen herkenbaar presenteren in ons verslag. 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 echter dat wij in toekomstige publicaties, zoals de halfjaarresultaten, deze toekomstgerichte informatie aanpassen en/of laten vervallen.

We stellen je mening over dit verslag en onze bedrijfsvoering erg op prijs. We nodigen je daarom uit om vragen te stellen, klachten kenbaar te maken en tips te delen. Dat geldt niet alleen voor dit jaaroverzicht; onze strategie is gebaseerd op het creëren van gedeelde waarde voor al onze belanghebbenden. Daar hebben we ieders feedback voor nodig. Heb je die? Laat het ons weten via verantwoord.ondernemen@devolksbank.nl. En blijkt dat we iets moeten veranderen of rechtzetten? Dan kijken we hoe we onze bedrijfsvoering op een goede manier kunnen aanpassen.

Sam ten Brink
Docent ROC Midden Nederland

Stakeholder
interview

Introductie
en inhoud

1. De wereld
om ons heen

2. Bankieren met
de menselijke maat

3. Onze
resultaten

4. Governance
& Leiderschap

5. Annex

'Belangrijk wat een bank doet met mijn geld'

Hoe kijken jonge mensen aan tegen wonen, leven en de rol van banken hierin? Sam ten Brink (29) geeft les aan statushouders tussen de 15 en 55 jaar, en is docent en studentcoach aan het ROC Midden Nederland in Nieuwegein.

"Bij een bank wil ik op elk moment terecht kunnen voor advies. Daarbij zou ik het heel tof vinden als een adviseur niet wordt beloond op basis van wat hij opbrengt, maar er complete transparantie is. Stel: een student wil zich aanmelden voor 'mijn' opleiding Techniek, terwijl ik denk dat hij beter Zorg of Handel kan doen. Dan zou ik dat adviseren, ook al los ik hiermee ons eigen studententekort niet op. Als een eerlijk advies over verschillende opties en kaders bij banken ook mogelijk wordt, zou ik heel tevreden zijn.

Ik heb nu bijvoorbeeld het idee dat ik in Utrecht geen woonhuis kan financieren. De prijzen zijn hoog, ik heb een tijdelijk contract en een studieschuld. Ook heb ik geen ouders op wie ik financieel kan terugvallen. Ik zou het fijn vinden om met

een bank te kunnen overleggen wat mijn mogelijkheden zijn. Welke stappen moet ik zetten om straks wel een hypotheek te kunnen krijgen? Hier zouden banken wat mij betreft hun verantwoordelijkheid kunnen pakken.

Dat mijn beeld van banken wat negatief is, komt denk ik door de bankencrisis. Zoals we het nu hebben ingericht, zijn ze onmisbaar voor de samenleving. Tegelijk wordt daar voor mijn gevoel ook misbruik van gemaakt, want de Staat zal niet toelaten dat ze omvallen. Ik vind het heel kwalijk dat sommige banken nog steeds lijken te gaan voor winstmaximalisatie, en dat bankiers op hun prestaties worden afgerekend.

Ook vind ik het heel belangrijk wat een bank doet met het geld dat je ze in beheer geeft. Dat het duurzaam wordt geïnvesteerd. Ik heb daarom besloten om over te stappen naar ASN Bank. Bankieren hebben een verantwoordelijkheid naar de samenleving, en naar hun klanten en personeel. Winst is goed, maar niet ten koste van alles. ASN vind ik het beste passen bij die overtuiging."

5.2 Geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening

GECONSOLIDEERDE BALANS

Voor resultaatverdeling en in miljoenen euro's	31-12-2020	31-12-2019
ACTIVA		
Kas en kasequivalenten	4.672	2.026
Derivaten	864	718
Beleggingen	5.113	5.350
Vorderingen op banken	5.990	3.791
Vorderingen op klanten	50.542	50.461
Materiële en immateriële vaste activa	110	128
Belastingvorderingen	42	99
Overige activa	151	268
Totaal activa	67.484	62.841
PASSIVA		
Spaargelden	42.111	38.404
Overige schulden aan klanten	11.541	10.641
Schulden aan klanten	53.652	49.045
Schulden aan banken	945	541
Schuldbewijzen	6.119	6.906
Derivaten	2.163	1.841
Belastingverplichtingen	17	15
Overige verplichtingen	558	492
Voorzieningen	80	64
Achtergestelde schulden	500	502
Totaal overige schulden	10.382	10.361
Aandelenkapitaal	381	381
Overige reserves	2.895	2.779
Onverdeeld resultaat	174	275
Eigen vermogen toe te schrijven aan aandeelhouder	3.450	3.435
Totaal passiva	67.484	62.841

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

in miljoenen euro's	2020	2019
BATEN		
Rentebaten	1.148	1.263
Rentelasten	298	388
Netto rentebaten	850	875
Provisie en beheervergoedingen	121	118
Verschuldigde provisie en beheervergoedingen	75	67
Netto provisie en beheervergoedingen	46	51
Resultaat uit beleggingen	17	12
Overig resultaat uit financiële instrumenten	9	-10
Overige operationele opbrengsten	1	1
Totaal baten	923	929
LASTEN		
Personeelskosten	427	373
Afschrijvingen op materiële en immateriële vaste lasten	29	36
Overige operationele lasten	196	165
Bijzondere waardeverminderingen van financiële lasten	38	-7
Totaal lasten	690	567
Resultaat voor belastingen	233	362
Belastingen	59	87
Nettowinst toewijsbaar aan de aandeelhouder	174	275

5.3 Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en de raad van commissarissen van de Volksbank N.V.

Onze conclusie

Wij hebben de niet-financiële informatie in het geïntegreerd jaaroverzicht van de Volksbank N.V. te Utrecht over 2020 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze beoordeling hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de niet-financiële informatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2020;

in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie Rapportagecriteria.

De niet-financiële informatie bestaat uit de hoofdstukken '2. Bankieren met de menselijke maat', '3.1 Nut voor klanten', '3.2 Verantwoordelijkheid van de maatschappij' en '3.3 Oprechte aandacht voor medewerkers' van het geïntegreerd jaaroverzicht

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de niet-financiële informatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N, "Assurance-opdrachten

inzake maatschappelijke verslagen". Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de niet-financiële informatie.

Wij zijn onafhankelijk van de Volksbank N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Rapportagecriteria

De niet-financiële informatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. De Volksbank N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de niet-financiële informatie zijn

de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in:

- het hoofdstuk '5.1 Onze rapportage aanpak' van het geïntegreerd jaaroverzicht
- het hoofdstuk '6.4 Indicator definition and calculation' en '6.5 Calculation of CO₂ emissions – climate neutral balance sheet' van het Environmental, Social and Governance Report 2020 zoals opgenomen op de website van de Volksbank N.V.
- het document 'De Volksbank Carbon Profit and Loss Methodology, versie 2.0 van december 2016' zoals opgenomen op de website van de Volksbank N.V. (hierna: methodologie van de Klimaatneutrale balans)

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In de niet-financiële informatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn.

Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de niet-financiële informatie.

In de paragraaf 'Duurzaamheidsbeleid: 3 pijlers' van het hoofdstuk '3.2 Verantwoordelijkheid voor de maatschappij' zijn de resultaten 2020 van de Klimaatneutrale balans gepresenteerd. Bij de gehanteerde berekeningen wordt tevens gebruik gemaakt van bronnen van externe partijen. De gehanteerde bronnen zijn toegelicht in de methodologie van de Klimaatneutrale balans. Wij hebben ten aanzien van de inhoud van deze externe bronnen geen werkzaamheden verricht, anders dan het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van deze externe bronnen.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de niet-financiële informatie maken geen onderdeel uit van de niet-financiële informatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de niet-financiële informatie

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende niet-financiële informatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie rapportagecriteria, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de niet-financiële informatie en het verslagge-

vingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk '5.1 Onze rapportage aanpak' in het geïntegreerd jaaroverzicht.

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opstellen van de niet-financiële informatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de Volksbank N.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de niet-financiële informatie
Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij

over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd met een multidisciplinair team en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse assurance-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de niet-financiële informatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie;
- het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde niet-financiële informatie, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- het identificeren van gebieden in de niet-financiële informatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van

materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de niet-financiële informatie. Deze verdere beoordelingswerkzaamheden bestonden onder meer uit:

- het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers op merkeniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, -beleid en -prestaties;
- het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van de informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de niet-financiële informatie;
- het verkrijgen van assurance-informatie dat de niet-financiële informatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
- het evalueren van de redelijkheid van de schattingen die bij de Klimaatneutrale balans zijn gehanteerd en van de veronderstellingen die aan die schattingen ten grondslag liggen, welke zijn toegelicht in de methodologie van de Klimaatneutrale balans;
- het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van de bronnen van externe partijen die zijn gehanteerd voor de berekeningen die ten grondslag liggen aan de Klimaatneutrale balans en welke zijn toegelicht in de methodologie van de Klimaatneutrale balans;
- het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;

- het analytisch evalueren van data en trends in de informatie aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau;
- het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
- het evalueren van de consistentie van de niet-financiële informatie met de informatie in het geïntegreerd jaaroverzicht buiten de scope van onze beoordeling;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de niet-financiële informatie;
- het overwegen of de niet-financiële informatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Amsterdam, 10 maart 2021

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. R.J. Bleijs RA

5.4 Afkortingen

ABB	ASN Beleggingsinstellingen Beheer B.V.	GRI	Global Reporting Initiative	OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
AC	Audit Commissie van de RvC van de Volksbank	HOP	House of Policies	OR	Ondernemingsraad
AI	Artificiële Intelligentie	ICMA	International Capital Market Association	PBAF	Partnership for Biodiversity Accounting Financials
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	IIRC	International Integrated Reporting Council	PBL	Planbureau voor de Leefomgeving
AVvA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	ILO	International Labour Organization	PCAF	Partnership Carbon Accounting Financials
BBP	Bruto Binnenlands Product	ISS	Institutional Shareholder Services	PLWF	Platform Living Wage Financials
Bps	Basispunten	IT	Information Technology	PRB	Principles for Responsible Banking
BEPS	Base Erosion en Profit Shifting	KKC	Kleine Kredieten Corona garantieregeling	R&CC	Risico en Compliance Commissie van de RvC van de Volksbank
CCO	Chief Customer Officer	KPI	Kritieke Prestatie-Indicator	RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
CDP	Climate Disclosure Project	LHBTI	Lesbisch, Homoseksueel, Biseksueel, Transgender en Intersekse	RvA	Raad van Advies
CEO	Chief Executive Officer	MKB	Midden- en kleinbedrijf	RvC	Raad van Commissarissen
CFO	Chief Financial Officer	MOC	Mens en Organisatie Commissie van de RvC van de Volksbank	RWA	Risk-weighted Assets
CMI	Comité Maatschappelijke Impact	MoU	Memorandum van overeenstemming	SCP	Sociaal en Cultureel Planbureau
COO	Chief Operations Officer	NGO	Niet-gouvernementele organisatie	SDG	Sustainable Development Goal
CPB	Centraal Planbureau	NLFI	NL Financial Investments; Stichting administratie-kantoor beheer financiële instellingen	SSI	Self Sovereign Identity
CRO	Chief Risk Officer	NPS	Net Promoter Score	TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
CRR	Capital Requirements Regulation	NSR	Nederlandse Schuldhulprouwe	VN	Verenigde Naties
DNB	De Nederlandsche Bank	NVB	Nederlandse Vereniging van Banken	Wft	Wet op het financieel toezicht
ECB	Europese Centrale Bank				
ECD	Expertisecentrum Duurzaamheid				
ESG	Environmental, Social & Governance				
EU	Europese Unie				

Colofon

Art direction, ontwerp en infographics

Wijstudio (Amsterdam):

Marjolein Rams,

Michiel van Heeswijk,

Susanne Kuiper

Fotografie

Femke van den Heuvel fotografie
(Utrecht)

Illustratie doodles

Jessy Rietdijk, Subsoda (Utrecht)

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 Expertise
Centrum Duurzaamheid