

de volksbank

Geïntegreerd Jaaroverzicht 2021



Het Geïntegreerd Jaaroverzicht van de Volksbank



Beste lezer,

Voor je ligt ons Geïntegreerd Jaaroverzicht 2021. Om transparant verantwoording af te leggen over onze resultaten, rapporteren we sinds vorig jaar volgens de Core & More benadering. Dit Geïntegreerd Jaaroverzicht is het Core rapport. Je leest hierin hoe we in 2021 zijn omgegaan met kansen en risico's, invulling hebben gegeven aan onze nieuwe strategie en waarde hebben gecreëerd voor onze klanten, de maatschappij, onze medewerkers en onze aandeelhouder. Wil je over onderwerpen meer achtergrondinformatie? Die vind je in de aanvullende More rapportages:

- **ESG Report 2021** met meer informatie over 'environmental, social, en governance' aspecten.
- **Pillar 3 Report 2021** met de verplichte rapportage over kapitaalvereisten en risicomanagement vanuit de European Capital Requirements Regulation (CRR).
- **Annual Report 2021** met details van de jaarrekening, ons risicomanagement en corporate governance.
- **Principles & Standards Report 2021** met de rapportage over de principes en standaarden waaraan we ons hebben gecommitteerd.

Dit **Geïntegreerd Jaaroverzicht** bevat een samenvatting van onze belangrijkste financiële én maatschappelijke resultaten over het afgelopen jaar. De zogenaamde materiële onderwerpen zijn door het jaaroverzicht heen te herkennen aan de icoontjes met **MO**, onze kritieke prestatie-indicatoren aan de icoontjes met **KPI**. Beide zijn licht gewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Het Geïntegreerd Jaaroverzicht 2021 is gepubliceerd op 10 maart 2022 en beschikbaar in het Nederlands en Engels. De Nederlandse versie is leidend. De overige publicaties zijn in het Engels en staan op onze [website](#).

Voorwoord

“Bij het publiceren van dit jaaroverzicht over 2021 wil ik allereerst stilstaan bij de actualiteit die ons allemaal raakt. Nog maar enkele weken geleden, eind februari 2022, is de wereld opgeschrikt door de oorlog in Oekraïne. Het oorlogsgeweld en het menselijk leed zijn verschrikkelijk. De gevolgen, voor mensen, voor de politieke verhoudingen en voor de economische ontwikkelingen zijn op dit moment niet te overzien. Ons hart gaat in de eerste plaats uit naar de mensen in Oekraïne en iedereen die door het oorlogsgeweld getroffen is.

2021 was het tweede jaar waarin de Covid-19-pandemie het leven van alledag, de manier waarop we met elkaar konden omgaan en de wereldwijde economische ontwikkelingen in zijn greep had. Toch was er na een economische krimp in 2020, vorig jaar weer sprake van economische groei. De onzekerheid keerde echter steeds weer terug zodra nieuwe Covid-19-varianten opdoken en het aantal besmettingen steeg. Ondanks deze omstandigheden zijn we er toch in geslaagd om dichtbij onze klanten te blijven staan en de ondersteuning te bieden die ze van ons gewend zijn.

Februari 2021 stond voor ons in het teken van een belangrijke gebeurtenis. In die maand presenteerden we ons strategisch plan voor 2021-2025: ‘Beter voor elkaar – van belofte naar Impact’. In 2025 willen we de bank zijn met de sterkste klantrelatie in Nederland en met grote bewezen maatschappelijke impact. Het strategisch plan beschrijft hoe we invulling geven aan

deze twee hoofddoelen, via vier strategische groei-prioriteiten voor onze merken en vijf veranderbewegingen. In dit jaaroverzicht lees je hier meer over.

Willen we onze hoofddoelen realiseren, dan is het nodig dat we een organisatie zijn die wendbaarder is en sneller reageert, zodat we nog beter kunnen aansluiten bij wat klanten nodig hebben. Daarom hebben we gekozen voor een nieuwe, agile organisatiestructuur met één uniforme manier van werken. In 2021 hebben we hiervoor het fundament gelegd en een flinke stap gezet in de implementatie van onze nieuwe strategie.

Onze merken lieten groei zien, wat zich vertaalde in sterke commerciële ontwikkelingen en hoge klanttevredenheidscijfers. In tegenstelling tot de gezonde commerciële ontwikkelingen was 2021 financieel een uitdagend jaar. De rentetarieven bleven laag, waardoor onze totale baten en nettowinst onder druk kwamen te staan. Dit benadrukt nog eens de urgentie om te komen met nieuwe initiatieven, zodat onze baten minder rentegevoelig worden. Ook moeten we ons richten op kostenbesparingen, terwijl we tegelijk investeringen doen die nodig zijn om ons IT-platform te verbeteren.

We pakken dus door met het uitvoeren van onze strategie en zetten een volgende stap in de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening. We gaan nog dichter bij de klanten staan, om gefaseerd meer diensten aan te bieden die naadloos passen

bij hun specifieke behoefte en levenssituatie. Dit doen we zowel digitaal als in de buurt, en altijd met oog voor de menselijke maat. Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om onze klanten te bedanken voor de steeds positievere reacties op onze diensten, en al onze medewerkers voor hun voortdurende inspanningen ten behoeve van al onze belanghebbenden.

Ik heb er het volste vertrouwen in dat de uitvoering van onze strategie ons in de komende jaren in staat zal stellen om de totale baten te laten stijgen en de operationele efficiëntie te vergroten. Zodat we die financieel gezonde, klantgerichte en maatschappelijk betrokken bank worden die we graag willen zijn.”

Namens de directie
van de Volksbank,

Martijn Gribnau
Voorzitter



Inhoud

Samenvatting 2021
2021 in vogelvlucht
Bedrijfsprofiel
Bedrijfsmodel
Kerncijfers

5
8
9
10
11



Bedrijfs hypotheek sportcentrum Ursus, pag. 16 >



Veilig online bankieren, pag. 26 >



Meedenken met de klant, pag. 42 >



FALAFVAL van groenteafval, pag. 63 >



De impact van verandering, pag. 76 >

1. De wereld om ons heen

1. Economisch herstel Covid-19-crisis: minder groen dan gehoopt	14
2. Economische ontwikkelingen	14
3. Digitalisering en klantrelatie	14
4. Wet- en regelgeving	15
5. Klimaatverandering is merkbaar	15

2. Beter voor elkaar - van belofte naar Impact

2.1 Onze missie en ambitie	19
2.2 Hoe wij waarde creëren	19
2.3 Onze belanghebbenden	22
2.4 Materiële onderwerpen	22
2.5 Sterkte-zwakteanalyse	24
2.6 Strategie 2021-2025: 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact'	24
2.7 Doelstellingen	28

3. Onze resultaten

3.1 Klantrelatie	31
3.2 Maatschappelijke impact	37
3.3 Oprechte aandacht voor medewerkers	48
3.4 Rendement voor de aandeelhouder	53
3.5 Overige doelstellingen	54
3.6 Financiële resultaten	55
3.7 Verantwoord risicomanagement	56

4. Corporate Governance

4.1 Terug- en vooruitblik door de voorzitter van de RvC	61
4.2 Juridische structuur en aandeelhouder	64
4.3 Governance	64
4.4 De directie en Raad van Commissarissen	64
4.5 Integriteit en ethiek	68

5. Annex

5.1 Onze rapportage-aanpak	73
5.2 Geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening	75
5.3 Assurancerapport van de onafhankelijke accountant	77
5.4 Afkortingen	80
5.5 Definities materiële onderwerpen	81

Samenvatting

Om de voortgang op onze strategische doelen en prioriteiten te blijven meten, hebben we de langetermijndoelen van ons vorige strategisch plan, dat afliep in 2020, doorvertaald naar het jaar 2025. Dat hebben we gedaan voor elk van onze vier groepen belanghebbenden: klanten, de maatschappij, medewerkers en de aandeelhouder. In februari 2021 hebben we een nieuw strategisch plan gepresenteerd voor 2021-2025: 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact'. In 2025 willen we de bank zijn met de sterkste klantrelatie in Nederland en met grote bewezen maatschappelijke impact.

Met de twee bovengenoemde hoofddoelen als uitgangspunt hebben we voor onze vier merken onderscheidende groeiprioriteiten vastgesteld:

- SNS breidt haar doelgroep uit naar jongere klanten en versterkt haar bedrijfsmodel met meer fee-inkomsten.
- ASN Bank versnelt haar groei als digitale, duurzame bank.
- RegioBank versterkt haar lokale aanwezigheid met een breder productaanbod.
- BLG Wonen bouwt haar positie uit door het distributiebereik en de dienstverlening te verbeteren.

Deze groeiprioriteiten helpen om onze baten minder rentegevoelig te maken.

Om onze doelen en groeiprioriteiten te realiseren, richten we ons op vijf noodzakelijke veranderbewegingen:

1. het verbeteren van onze digitale en omnichannel dialoog met klanten;
2. het verbreden van ons productaanbod en klantendoelgroep;
3. het verbeteren van de kwaliteit van ons datawarehouse;
4. het invoeren van een agile organisatiestructuur;
5. het realiseren van efficiëntieverbeteringen.

We zagen in 2021 goede ontwikkelingen als het gaat om een aantal van onze langetermijndoelen. De klantgewogen Net Promoter Score bereikte eind december een recordhoogte van +6 en het aantal actieve multiklanten steeg met 7%, waarmee de grens van een miljoen werd gepasseerd. Onze klimaatneutrale balans kwam uit op 55%. Vanaf 2021 wordt dit percentage berekend volgens de meetmethode van de Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF). Op basis van de oude methodiek was de klimaatneutraliteit eind 2020 59%, dit zou 45% zijn geweest bij het gebruik van de nieuwe PCAF-methode. Los van de gebruikte methode zagen we een aanzienlijke verbetering in de onderliggende balans tussen de veroorzaakte en de vermeden CO₂e-uitstoot. En tot slot bleef de meest recente uitkomst van de meting op onze KPI 'Oprechte aandacht voor de medewerker' hoog op 7,8 ondanks de uitdagingen van het werken in een Covid-19-omgeving en de onzekerheid voor sommige medewerkers als gevolg van de voorbereidingen op een agile manier van werken.



In februari 2021 hebben we een nieuw strategisch plan gepresenteerd voor 2021-2025: 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact'

Ook onze merken lieten de eerste tekenen van vooruitgang zien bij het realiseren van hun groeiprioriteiten voor de komende jaren:

- Samen lieten ze de hypotheekproductie met 33% stijgen tot € 8,1 miljard. Aflossingen stegen ook, maar per saldo groeide de particuliere hypotheekportefeuille (exclusief IFRS waarderingsaanpassingen) met € 1,1 miljard tot € 47,4 miljard.
- Onze merken slaagden er samen in om de mkb-kredietportefeuille met 16% te laten groeien tot € 841 miljoen.
- ASN Bank realiseerde een gezonde groei in zowel klantaantallen als fee-inkomsten uit vermogensbeheer. Het beheerd vermogen steeg met meer dan 20% tot € 4,75 miljard. In het vierde kwartaal lanceerde ASN Bank met succes een biodiversiteitsfonds.
- SNS verbreedde het productaanbod met de introductie van eenvoudige persoonlijke leningen.
- RegioBank was opnieuw de meest klantvriendelijke bank van Nederland.

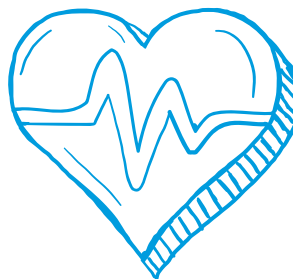
In tegenstelling tot de robuuste commerciële ontwikkelingen was 2021 financieel gezien een uitdagend jaar. Hoewel de economische vooruitzichten verbeterden naarmate de Covid-19-maatregelen effect hadden, bleven de rentetarieven laag, soms zelfs negatief. Dit zet druk op onze totale baten.

In 2021 daalden de totale baten met 10% tot € 827 miljoen, vooral door lagere rentebaten op hypotheek. Aanzienlijk hogere ontvangen boeterente en lagere betaalde rente op spaargeld konden deze daling niet goedmaken. De spaartegoeden stegen beduidend harder dan onze kredietportefeuille. Het toegenomen liquiditeitsoverschot dat daaruit voortvloeide zette ook druk op onze netto rentemarge en leidde tot hogere wettelijke heffingen. In veel gevallen betalen we een rentevergoeding over tegoeden die we onderbrengen bij financiële instellingen zoals de Europese Centrale Bank (ECB). Om de kostenstijging die voortvloeit uit het liquiditeitsoverschot voor

een deel te compenseren, hebben we - in lijn met andere Nederlandse banken - besloten om vanaf 1 juli 2021 op jaarbasis 0,5% rente in rekening te brengen op dat deel van het saldo op betaal- en spaarrekeningen dat hoger is dan € 100.000. Vergoedingen voor betalingsverkeer en inkomsten uit provisies en beheervergoedingen met betrekking tot de beleggingsfondsen van ASN Bank lieten een groei zien. De resultaten op beleggingen daalden na een bijzonder sterk 2020 tot een genormaliseerd niveau.

De totale operationele lasten stegen met 2% tot € 667 miljoen. In 2021 omvatten de operationele lasten een incidentele bate van € 22 miljoen, in verband met een eerdere bijdrage aan het Depositogarantiestelsel (DGS) voor het faillissement van DSB Bank. In 2020 was er een incidentele reorganisatielast van € 45 miljoen. Gecorrigeerd voor deze posten stegen onze operationele lasten met 14%. Ongeveer een derde van deze stijging was het gevolg van hogere wettelijke heffingen, vooral in relatie tot het DGS. Het overige deel kunnen we toekennen aan een toename van het aantal fte's. Die toename houdt voor een groot deel verband met werkzaamheden voor klantintegriteit en het Service Center Hypotheken, en voor een deel met looninflatie. Ook waren er meer fte's nodig voor het uitvoeren van ons strategisch plan inclusief verdere digitalisering, de uitrol van ons modulaire IT-platform, de ondersteuning van de transitie naar agile werken en de nieuwe mkb-propositie. De efficiencyratio steeg naar 80,7%, vergeleken met 70,6% in 2020.

In 2025 willen we de bank zijn met de sterkste klantrelatie in Nederland en met grote bewezen maatschappelijke impact



In 2021 bleef het aantal leningen in default laag, verbeterden de economische vooruitzichten en bleven de huizenprijzen stijgen. Dit heeft voor de Volksbank geleid tot een terugname van bijzondere waardeverminderingen van € 58 miljoen, ondanks een hogere management overlay: hierin zien we de hoge mate van onzekerheid over de economische ontwikkelingen in Nederland terug. In 2020 bedroegen de bijzondere waardeverminderingen nog € 38 miljoen, een weerspiegeling van de risico's van Covid-19 zoals die op dat moment werden gezien. De positieve omslag in bijzondere waardeverminderingen van € 96 miljoen heeft in 2021 de daling van de totale baten volledig gecompenseerd.

Ondanks de terugname van bijzondere waardeverminderingen en het hoge niveau aan ontvangen boeterente daalde onze nettowinst met 7% naar € 162 miljoen. Dat komt overeen met een rendement op eigen vermogen van 4,7%. Gecorrigeerd voor incidentele posten, daalde de nettowinst met 30% tot € 145 miljoen.

Een sterke en gediversifieerde kapitaalpositie blijft een belangrijk element van onze strategie. In dit kader gaven we in 2021 onder ons Green Bond Framework in totaal € 1 miljard aan Senior Non-Preferred obligaties uit. Onze Tier 1-kernkapitaalratio daalde sterk van 31,2% naar 22,7%. Dit was het gevolg van een toename van risicogewogen activa - vooral door een tijdelijke en vrijwillige opslag, gerelateerd aan een lopende beoordeling door de toezichthouder van de database-infrastructuur die

we gebruiken in ons interne kredietrisicomodul voor particuliere hypotheekleningen. De Tier 1-kernkapitaalratio onder volledige infasering van Basel IV daalde naar schatting van 24,2% naar 22,5%, vooral door de groei van de blootstelling aan financiële instellingen en bedrijven. De leverage ratio bedroeg 5,1%, tegen 5,2% eind 2020.

In 2021 vond een aantal wijzigingen plaats in onze directie en in de Raad van Commissarissen (RvC):

- Van 15 april tot en met 31 december 2021 vulde John Reichardt tijdelijk de positie van CFO in. Deze rol heeft voorzitter Martijn Gribnau ad interim overgenomen. De procedure voor de vaste invulling van de CFO-positie loopt.
- Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, gehouden op 21 april 2021, traden twee RvC-leden af in overeenstemming met het rooster van aftreden: Monika Milz na twee zittingstermijnen en Sonja Barendregt-Rooijers na één zittingstermijn.
- Op 13 augustus 2021 werd Gerard van Olphen aangesteld als de nieuwe voorzitter van de RvC. Jan van Rutte trad diezelfde dag af.
- Op 20 september 2021 werden Jeanine Helthuis en Petra van Hoeken benoemd tot lid van de RvC, die sinds hun benoemingen weer op volle sterkte is.

Vooruitkijkend naar 2022 blijven we ons richten op het verder uitvoeren van onze nieuwe strategie. De druk op onze financiële resultaten benadrukt de urgentie om te komen met nieuwe initiatieven waardoor onze baten minder rentegevoelig worden. En de noodzaak om ons te richten op de uitvoering van kostenbesparende initiatieven, terwijl we de

nodige investeringen doen om ons IT-platform te verbeteren. In 2021 hebben we de basis gelegd voor een nieuwe agile manier van werken en de aanstelling van het senior management is bijna afgerond. De nieuwe organisatie wordt in de eerste helft van 2022 operationeel.

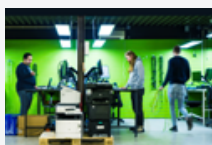
Gebaseerd op de huidige renteomgeving en ervan uitgaande dat er zich niet opnieuw een aanzienlijke terugname van bijzondere waardeverminderingen voordoet, verwachten we dat ons nettoresultaat in 2022 lager zal uitvallen dan in 2021.

2021 in vogelvlucht

We laten je graag zien welke bijzondere momenten, besluiten en gebeurtenissen het jaar 2021 gekenmerkt hebben. Voor ons als bank en voor onze belanghebbenden.

6

- RegioBank organiseert Nationale DorpenTop
- Uitgifte tweede groene SNP-obligatie van € 500 miljoen
- De Volksbank en jongerenbedrijf ICT Vanaf Morgen sluiten full-service contract



Zie pagina 71 >

JUNI

7

- BLG Wonen biedt SNS Bedrijfshypotheek aan
- Negatieve rente op particuliere rekeningen vanaf € 100.000
- Kamerbrief met [voortgangsrapportage NLF](#) en verkenning toekomstopties
- We behalen onze hoogste NPS score ooit



Zie pagina 29 >

JULI

8

- RegioBank volgens Consumentenbond opnieuw beste bank van Nederland
- Gerard van Olphen volgt Jan van Rutte op als RvC-voorzitter

AUGUSTUS

JANUARI

- ASN Bank sluit zich aan bij het programma voor biobased bouwen



Zie pagina 12 >

9

- De Volksbank neemt taxatieplatform Fitrex over
- Petra van Hoeken en Jeanine Helthuis treden aan als RvC-leden

SEPTEMBER

FEBRUARI

- Lancering van onze strategie voor 2021-2025: 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact'
- Publicatie onafhankelijk onderzoek bestuursdynamiek
- RegioBank lanceert 'de buurtzame bank'

10

- € 249 miljoen (resterend) dividend over 2019 en 2020 uitgekeerd aan NLFI
- Eurowijs leert 213.449 leerlingen omgaan met geld



Zie pagina 17 >

OKTOBER

MAART

- SNS biedt klanten en niet-klanten hulp bij belastingaangifte
- In gesprek met Koning Willem-Alexander over NLvoorelkaar
- ASN Bank volgens Sustainable Brand Index duurzaamste bank van Nederland

11

- BLG Wonen houdt WoonDebat en lanceert woontoe-gankelijkheidsmonitor
- ASN Bank overhandigt rapport 'Construction Stored Carbon' tijdens klimaatop in Glasgow
- Lancering ASN Biodiversiteitsfonds

NOVEMBER

APRIL

- John Reichardt treedt aan als CFO ad interim
- RvC-leden Monika Milz en Sonja Barendregt-Roojers treden terug

12

- Aankondiging compensatie voor klanten met doorlopend consumptief krediet
- Plaatsingsgesprekken voor veel medewerkers als onderdeel van de agile transitie
- De Volksbank stimuleert vrijwilligerswerk met tv-campagne NLvoorelkaar
- CFO ad interim John Reichardt treedt terug

DECEMBER

MEI

- De Volksbank treedt toe tot diversiteitsstichting Agora Network
- RegioBank volgens onderzoek onder klanten opnieuw de klantvriendelijkste bank, SNS en ASN Bank in top 5



Zie pagina 59 >

Bedrijfsprofiel

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



SNS draagt bij aan een Nederland waarin iedereen financieel welzijn kent en daardoor comfortabel en plezierig kan leven.



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



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



RegioBank zet zich in om buurten in Nederland leefbaar te houden door lokaal een verbindende rol te spelen en bij te dragen aan de sociale en economische vitaliteit.

De Volksbank is de vierde grootste retailbank actief op de Nederlandse markt, met bijna 3,5 miljoen klanten. We bieden eenvoudige en transparante hypotheek-, spaar- en betaalproducten aan voor particulieren, zelfstandig ondernemers en kleinere bedrijven. Daarnaast bieden we verzekerings- en beleggingsproducten aan.



MEDEWERKERS

3.961
fte waarvan
3.178 intern



KLANTEN

> 3,46 mln



208
SNS Winkels

1.653.000
klanten



835.000
klanten



459
vestigingen

732.000
klanten



> 3.000
onafhankelijke
adviseurs

247.000
klanten



HYPOTHEKEN

€ 48,2 mrd
marktaandeel 6,1%

BETAALREKENINGKLANTEN

1,78 mln
marktaandeel nieuwe
betaalrekeningen 20%

SPAREN

€ 45,6 mrd
marktaandeel 11,3%

BEHEERD VERMOGEN

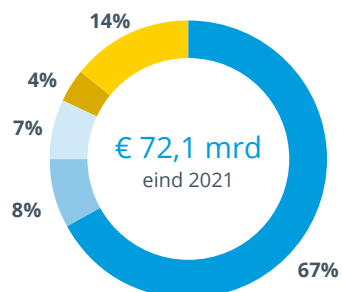
€ 4,75 mrd

MKB-LENINGEN

€ 841 mln

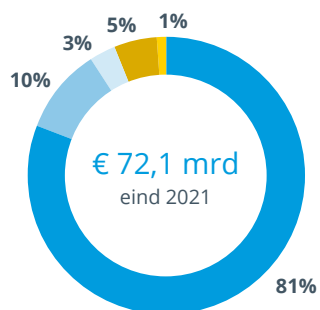
Bedrijfsmodel

Totale activa



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

Totale passiva



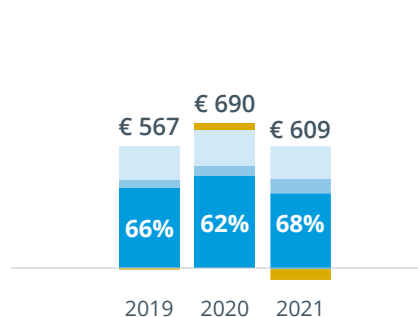
- 2 Spaargelden en overige schulden aan klanten
- Schuldbewijzen
- Overig
- Eigen vermogen
- Schulden aan banken

Totale baten (in mln)



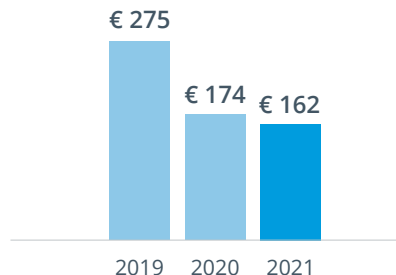
- 3 Netto rentebaten
- Netto provisie en beheervergoedingen
- Overige baten

Totale lasten (in mln)

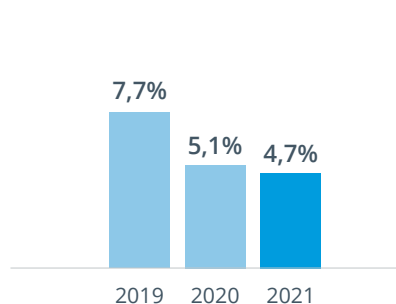


- Personeelskosten
- Wettelijke heffingen
- Overige operationele lasten
- Bijzondere waardeverminderingen

Nettowinst (in mln)



Rendement op eigen vermogen



- 1 Onze grootste inkomstenbron wordt gevormd door onze leningenportefeuille. Deze bestaat grotendeels uit door ons verstrekte hypotheekleningen aan particuliere klanten (95%) en verder uit mkb-leningen (2%) en overige leningen, zoals aan (lokale) overheden, en persoonlijke leningen.
- 2 Onze leningenportefeuille financieren we met particuliere spaargelden, tegoeden op betaalrekeningen die onze klanten bij ons aanhouden en in mindere mate met obligaties en eigen vermogen.
- 3 De netto rentebaten zijn goed voor circa 94% van onze totale inkomsten en 5% bestaat uit netto provisie en beheervergoedingen, die we als onderdeel van onze strategie willen vergroten, zodat onze baten minder rentegevoelig worden.
- 4 Na aftrek van de door ons gemaakte kosten, onder andere voor onze kantoren, IT en voor het beheer van de leningenportefeuille, resulteert de nettowinst.
- 5 Een belangrijk onderdeel van ons bedrijfsmodel is het behalen van een gezond rendement op het door de aandeelhouder aan ons ter beschikking gestelde eigen vermogen.

In al onze activiteiten streven we vanuit onze gedeelde waarde-ambitie naar een optimale totale waarde voor al onze belanghebbenden en niet naar maximalisatie van een enkele waarde voor één belanghebbende.

[Bekijk ons waardecreatiemodel >](#)

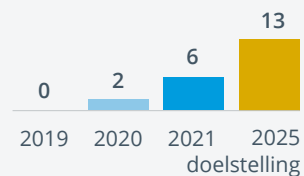
Kerncijfers

GEDEELDE WAARDE KPI'S

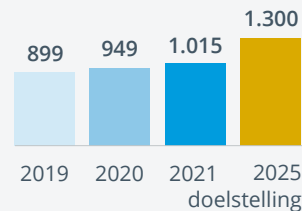
Klanten



Klantgewogen gemiddelde
Net Promoter Score



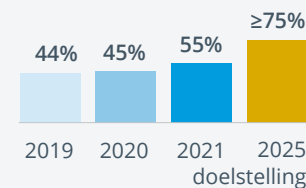
Actieve multiklanten
(in duizenden)



Maatschappij



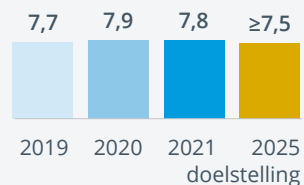
Klimaatneutrale balans¹



Medewerkers



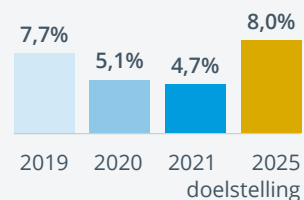
Oprechte aandacht



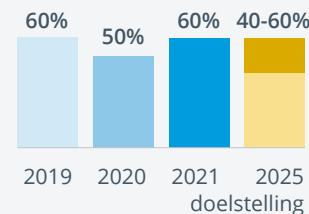
Aandeelhouder



Rendement op
eigen vermogen

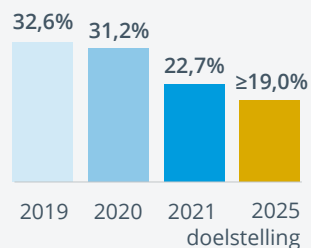


Dividend pay-out ratio

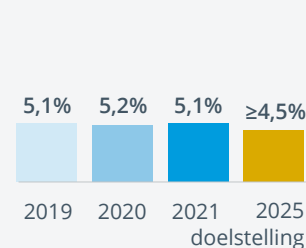


Overige doelstellingen

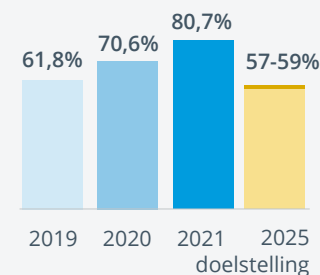
Tier 1-kernkapitaalratio²



Leverage ratio



Efficiency ratio³



ESG RATINGS & BENCHMARKS

	2021	2020
ESG ratings		
Sustainalytics ESG rating	n.b.	89/100
Sustainalytics Risk rating	10,4/100	10,4/100
ISS ESG	B (prime)	B (prime)
MSCI	AA	AA
Benchmarks		
Transparantie Benchmark ⁴	6e	Geen update
Climate Disclosure Project (CDP)	B	C
Eerlijke Bankwijzer ⁵	Geen update	9,3

CREDIT RATINGS EIND 2021

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

- Vanaf 2021 wordt de klimaatneutrale balans berekend volgens de PCAF-methodologie. Het weergegeven percentage van 2020 (45%) is aangepast o.b.v. de PCAF-methodologie. Voor de aanpassing was dit cijfer 59%. Meer informatie over deze correctie staat in paragraaf 3.2.3.
- De doelstelling voor de Tier 1-kernkapitaalratio is gebaseerd op de volledige implementatie van Basel IV standaarden. We schatten dat de Basel IV 'fully loaded' ratio per eind 2021 0,2%-punt lager uitkomt ten opzichte van de hier vermelde 'reported' ratio van 22,7%.
- Inclusief wettelijke heffingen.
- Rangschikking van alle grote Nederlandse ondernemingen. 6e plek van ± 500 deelnemers. Score gebaseerd op het Geïntegreerd Jaaroverzicht 2020.
- Gemiddelde score van beleidsupdate.

1

De wereld om ons heen

De wereld is complex en verandert snel. Behalve wereldwijde ontwikkelingen als klimaatverandering, globalisering en de coronapandemie, raken nationale en zeker ook lokale ontwikkelingen en gebeurtenissen onze bank. Daarom is het belangrijk dat we al deze omstandigheden in beeld hebben, monitoren en erop inspelen. Voor ons waren vijf ontwikkelingen in 2021 belangrijk.

100%

Het is onze ambitie
om in 2030 een 100%
klimaatneutrale
balans te hebben

[Lees meer >](#)



700+

offertes aangevraagd
via de gezamenlijke
groene daken
campagne

[Bekijk de video >](#)

8,6

het rapportcijfer
van de Eerlijke
Geldwijzer voor onze
klimaatdoelstellingen

[Lees meer >](#)

9/11

ASN Bank
overhandigt rapport
'Construction Stored
Carbon' tijdens
Klimaattop Glasgow

[Lees meer >](#)



Oorlog in Oekraïne

Eind februari 2022 is de wereld opgeschrikt door de oorlog in Oekraïne. Het oorlogsgeweld en het menselijk leed zijn verschrikkelijk. De gevolgen, voor mensen, voor de politieke verhoudingen en voor de economische ontwikkelingen zijn op dit moment niet te overzien. Ons hart gaat uit naar de mensen in Oekraïne en allen die door het oorlogsgeweld getroffen zijn.

1. Economisch herstel Covid-19-crisis: minder groen dan gehoopt

Een jaar geleden schreven we dat we blij waren met de algemene oproep voor een 'duurzaam herstel van de Covid-19-pandemie'. Hoewel het economische herstel in de ontwikkelde landen boven verwachting uitvalt, is er een grote kans dat we een groen en inclusief herstel laten liggen. Het blijkt dat onder andere het gebruik van kolen voor energieopwekking sterk is toegenomen. En voor de minder ontwikkelde landen is het vooruitzicht op herstel niet echt overtuigend. De langetermijneffecten van de pandemie blijven moeilijk te doorgronden.

In de tweede helft van 2021 zagen we de meeste coronamaatregelen tot een eind komen en het 'normale' leven langzaam terugkeren, waarna er in het najaar toch nieuwe maatregelen nodig waren om de verspreiding van het virus terug te dringen. Hoewel een overgrote meerderheid van Nederland zich liet vaccineren, bleken deze maatregelen en de zogenaamde coronapas een splijtzwam te zijn in de maatschappelijke discussie.

Voor onze klanten zorgde Covid-19 voor veel (financiële) onzekerheid. Als bank hebben we ons ingezet om zoveel mogelijk klanten en bedrijven bij te staan en met hen mee te denken. In 2021 hebben we wederom betaalpauzes aangeboden om hypotheek- en zakelijke klanten die financieel zijn geraakt door de Covid-19-pandemie te helpen. Ook was het Klein Krediet Corona beschikbaar vanuit de overheid om ondernemers bij te staan in moeilijke tijden. Verder werkten we bij de Volksbank ook in 2021 grotendeels op afstand samen.

Hoe heeft de Volksbank tijdens de Covid-19-crisis gezorgd voor haar medewerkers?

Lees het in paragraaf 3.3 >

2. Economische ontwikkelingen

De Nederlandse economie herstelde in 2021 van de neergang veroorzaakt door de Covid-19-pandemie. Het jaargemiddelde werkloosheidscijfer daalde met 0,6 procentpunt tot 4,2%. De inflatie steeg onder-tussen aanzienlijk van 1,3% tot 2,7%, voornamelijk door een stijging in brandstof- en energieprijzen. De Nederlandse woningmarkt kwam verder onder druk te staan door een extreem laag aanbod en een stijging van de gemiddelde huizenprijs van 15,2%. Dit kwam bovenop de stijging van 7,8% in 2020. Het aantal transacties daalde over het gehele jaar met 4%.

De Europese Centrale Bank hield verder de voordelige financieringscondities in stand en ging door met het opkopen van obligaties. Desondanks steeg de gemiddelde rente licht gedurende het jaar.

De spaartegoeden in Nederland stegen, ondanks de extreem lage rente op spaargeld, van € 390 miljard eind 2020 naar € 407 miljard eind 2021.

3. Digitalisering en klantrelatie

In 2021 kwam digitalisering door de Covid-19-pandemie in een verdere stroomversnelling terecht. Met de verlenging van de maatregelen is zowel zakelijke als privé communicatie nog meer digitaal geworden. Deze ontwikkeling biedt banken uitdagingen én groeimogelijkheden. Klanten verwachten steeds meer van digitale producten en dienstverlening. Vooral voor de jongere generaties is een goede digitale bankomgeving essentieel. Vanzelfsprekend zet de Volksbank zich in voor een eenvoudige en betrouwbare online omgeving.

Als bank hebben we ons ingezet om zoveel mogelijk klanten en bedrijven bij te staan en met hen mee te denken

Door de snelle digitalisering zagen we voor het tweede jaar op rij in Nederland een toename van cybercriminaliteit. Criminelen worden steeds geraffineerder en voor klanten wordt het steeds lastiger nepberichten en -mails van echt te onderscheiden. Om klanten te beschermen hebben we onze processen en systemen verbeterd en klanten geïnformeerd over de (online) gevaren – zij zijn immers onze ‘first line of defense’. Ook de strijd tegen financiële criminaliteit gaat door. Niet alleen monitoren we zelf betalingstransacties op signalen die kunnen duiden op witwassen en terrorismefinanciering, dat doen we ook met andere banken. Onze rol als poortwachter van het financiële systeem blijft onverminderd belangrijk.

In een digitaliserende wereld onderscheidt de Volksbank zich door nog steeds dichtbij, laagdrempelig en persoonlijk bereikbaar te zijn. Niet alleen in steden, maar ook regionaal. En door een goede mix te bieden van digitaal gemak en persoonlijk contact op voor de klant relevante momenten.

Hoe zorgen wij voor eenvoudige en veilige digitale dienstverlening en het tegengaan van cyber- en financiële criminaliteit?

Lees het in paragraaf 3.1 ›

4. Wet- en regelgeving

In lijn met voorgaande jaren blijven de verwachtingen van toezichthouders ten aanzien van wet- en regelgeving voor banken veranderen. Ook in 2021 zagen we een toename in wet- en regelgeving op het gebied van toezicht, bescherming van klanten en duurzaamheid. Voor een beter vergelijkbare rapportage over duurzaamheid is de EU Taxonomie, het Europese classificatiesysteem van groene activiteiten, gedeeltelijk in werking getreden. In ons [Annual Report 2021](#) rapporteren we voor het eerst aan de hand van dit classificatiesysteem. Daarnaast heeft ASN Impact Investors haar beleggingsfondsen als ‘donkergroen’ kunnen bestempelen onder de nieuwe SFDR wetgeving. Tot slot bereiden we ons voor op de komende rapportageverwachtingen van de Europese Bankautoriteit (EBA) over de duurzaamheidsrisico's van onze activa. Wij juichen de toegenomen aandacht voor duurzaamheidsrapportage toe.

Hoe zorgt de Volksbank voor het voldoen aan de verwachtingen vanuit wet- en regelgeving?

Lees het in paragraaf 4.5 ›

5. Klimaatverandering is merkbaar

De gevolgen van de klimaatverandering waren in 2021 duidelijk merkbaar. In juli werden Limburg en naburige regio's in België en Duitsland getroffen door hevige overstromingen als gevolg van extreme regenval. Dit leidde tot grote schade aan huizen en infrastructuur. Ook buiten de Europese grenzen ontstonden natuurrampen en overlast door extreem weer. Denk aan de grote bosbranden in Siberië en de VS, hittestormen en droogte in Canada en verwoestende overstromingen in China. Het verband tussen extreem weer en klimaatverandering is duidelijk. De boodschap van het [IPCC-rapport 2021](#) was dan ook alarmerend: zonder onmiddellijke en ingrijpende maatregelen gaan we over de kritieke grens van 1,5°C opwarming. Behalve voor klimaatverandering neemt ook de aandacht voor wereldwijd biodiversiteitsverlies toe. Dit heeft impact op de gezondheid van financiële instellingen. Zo [becijferden](#) De Nederlandsche Bank (DNB) en het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) dat Nederlandse financiële instellingen honderden miljarden euro's aan financieringen uit hebben staan die risico lopen door biodiversiteitsverlies.

Hoe zet de Volksbank zich in voor het klimaat en de biodiversiteit?

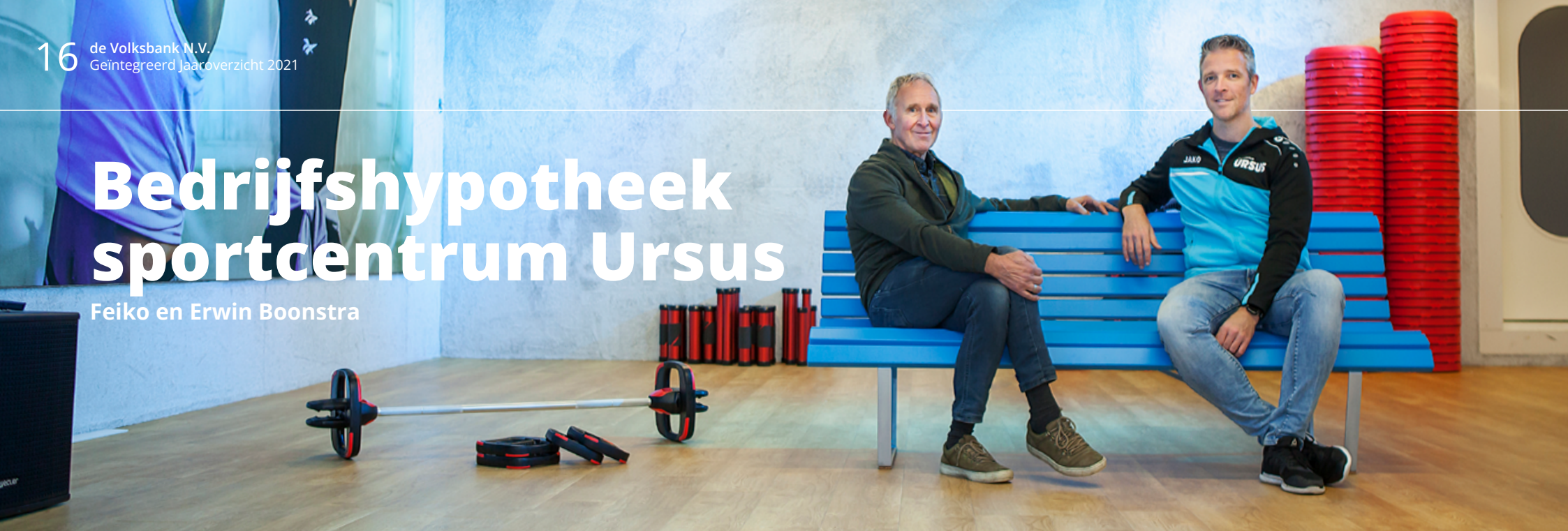
Lees het in paragraaf 3.2 ›

In het Annual Report 2021 leggen we uit hoe we omgaan met de risico's die hieruit voortvloeien.

Naar het Annual Report 2021 ›

Bedrijfshypotheek sportcentrum Ursus

Feiko en Erwin Boonstra



“Bij alles wat we doen, kijken we of het ook duurzaam kan”

Vader en zoon Feiko en Erwin Boonstra besluiten in februari 2021 - midden in de lockdown - om een tweede, duurzame sportschool in Leeuwarden te openen. Geen bank te vinden die de enthousiaste ondernemers een hypotheek wilde verstrekken. Het paste niet in het standaard plaatje. Tot er een flyer van SNS in de bus valt en de mannen daar hun licht opsteken.

Het pand ligt op een terrein met andere sportactiviteiten én met een flinke buitenruimte. Ideaal, vinden de ondernemers. Want dan kun je dus binnen én sowieso altijd buiten sporten. Lockdown of niet.

Vader Feiko neemt contact op met zijn huisbank: “De accountmanager was ontzettend enthousiast, en ging er direct werk van maken. Toen bleef het stil. Tot ik zelf ging bellen en bleek dat hij van alle kanten op z’n vingers was getikt. Een sportschool, in coronatijd? Een ‘no go’, ook bij andere banken. Onbegrijpelijk, in al die 45 jaar heb ik nooit betalingsproblemen gehad.” Maar wat nu? Een paar dagen later valt

er een flyer van SNS in de bus, voor groeiende ondernemers. Feiko belt, stuurt de benodigde stukken en krijgt direct bericht: de bank wil hen graag helpen. Vanaf dat moment gaat het snel.

Erwin: “SNS vindt duurzaam ondernemen heel normaal. Dat wisten wij niet, het bleek dus toevallig een ontzettend goede match. Want wij kijken bij alles wat we doen of het ook duurzaam kan. Zo is het nieuwe pand helemaal van het aardgas af, werken we met toestellen die stroom opwekken en hebben we overal LED-verlichting. Ook willen we nog zonnepanelen. Om maar een paar dingen te noemen. We werden op flink wat punten doorgelicht, maar

de adviseur van onze lokale SNS Winkel begreep onze wensen en dacht goed mee. Binnen een week hadden we de hypotheek helemaal rond.”

Dan komt in december 2021 de derde lockdown. Erwin: “Alle sportscholen moesten dicht, maar wij kregen er juist nieuwe leden bij. Want bij ons konden ze wél lekker door sporten. Buiten. We zijn dan ook heel blij dat we onze plannen hebben doorgezet, ondanks de tegenslag in het begin.”

2

Beter voor elkaar - van belofte naar Impact

In februari 2021 presenteerden we onze nieuwe strategie voor 2021 – 2025: 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact'. Hiermee hebben we stappen gezet om ons te blijven onderscheiden in een veranderende wereld. De strategie bouwt voort op onze missie om met bankieren met de menselijke maat een positieve impact te realiseren; zowel voor onze klanten, de maatschappij, onze medewerkers als onze aandeelhouder.

Schoolplein14

samenwerking Eurowijs en
Johan Cruyff Foundation

Eurowijsdag 2021 >



213.449leerlingen bereikt met het
Eurowijs lesprogramma**8**Eurowijs
bestaat 8 jaar[Alles over Eurowijs >](#)**8,6**het rapportcijfer
dat leraren
ons lesmateriaal
geven

2.1 Onze missie en ambitie

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

2.2 Hoe wij waarde creëren

Als financiële instelling hebben we een belangrijke rol in de Nederlandse economie en de maatschappij. 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) betalingsverkeer en beheren duurzame fondsen waarin klanten

kunnen investeren. Deze activiteiten creëren waarde voor onze particuliere en (klein)zakelijke klanten in Nederland, onze ketenpartners en de maatschappij als geheel.

Daarnaast streven we als maatschappelijke bank naar een duurzame en eerlijke manier van bankieren. We doen dit onder andere door de Principles for Responsible Banking (PRB) en de Sustainable Development Goals (SDG's) door te vertalen naar strategische thema's als duurzaamheid, goed wonen, financiële weerbaarheid en leefbaarheid in de buurt. Vanuit onze gedeelde waarde-ambitie willen wij nut leveren voor onze klanten, oprechte aandacht geven aan onze medewerkers, verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappij en rendement behalen voor onze aandeelhouder. We beseffen dat we dit alleen kunnen doen als we een gezonde en solide bank blijven.

Waardecreatiemodel

Het waardecreatiemodel op de volgende pagina is een visuele weergave van de manier waarop we waarde creëren - of tenietdoen - voor onze belanghebbenden. De verschillende kapitalen waar we gebruik van maken, kunnen toe- of afnemen door externe ontwikkelingen of door onze eigen invloed. Als we niet zorgvuldig omgaan met deze kapitalen lopen we het risico waarde te vernietigen. Om dit te voorkomen, proberen we onze activiteiten voortdurend aan te passen. Zo helpt ons biodiversiteitsbeleid bijvoorbeeld met het voorkomen van het financieren van activiteiten die ernstige schade aan het natuurlijk kapitaal toebrengen.

We voeren ons uitgebreide duurzaamheidsbeleid niet alleen uit, ook blijven we onderzoeken welke onderwerpen voor onze belanghebbenden van grote waarde zijn. Dat doen we onder andere door middel van het materialiteitsonderzoek, onze klantonderzoeken en de impactanalyse als onderdeel van onze PRB implementatie. Het creëren van waarde doe je niet alleen. Daarom werken we zoveel mogelijk samen. In veel gevallen zijn wij zelfs de aanjager van samenwerking (zie ons [ESG Report 2021](#) voor meer informatie). Een voorbeeld van een input die we beïnvloeden is 'sociaal kapitaal', waar onze relatie met klanten onder valt. Onze activiteiten leiden tot bepaalde outputs, zoals het aantal klanten. De uitkomst voor de klant meten we onder andere met onze KPI Net Promoter Score (klanttevredenheidsscore). Als een klant tevreden is, versterkt dat onze relatie met deze klant, wat op langere termijn leidt tot een verbeterde reputatie. Deze verbeterde relatie gebruiken we vervolgens weer als input om onze activiteiten toe te spitsen op de verwachtingen van de klant. Hiermee is de cirkel rond.

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

Hoe geeft de Volksbank invulling aan de SDG's?

[Lees het hier >](#)

Meer over onze contributie aan de SDG's lees je in ons Principles & Standards Report 2021.

[Naar het Principles & Standards Report 2021 >](#)

Als maatschappelijke bank streven we naar een duurzame en eerlijke manier van bankieren

Inputs

Dit hebben we nodig en hier hebben we invloed op.



Sociaal kapitaal

Gaat over de relaties met onze belanghebbenden, in het bijzonder die met onze klanten. Versterking van de klantrelatie is een belangrijk onderdeel van onze strategie.



Natuurlijk kapitaal

Gaat over een gezond klimaat en duurzaam gebruik van grondstoffen. Hierop willen we met onze activiteiten zo min mogelijk negatieve impact hebben.



Menselijk en intellectueel kapitaal

Gaat over onze medewerkers. Zij zorgen ervoor dat de Volksbank blijft opereren en dat we onze klanten zo goed mogelijk kunnen bedienen.



Financieel kapitaal

Gaat over klanten en de aandeelhouder die ons kapitaal toevertrouwen en over geld dat we aantrekken op financiële markten. Het financieel kapitaal willen we vergroten door een gezond financieel rendement te behalen.

Activiteiten

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

Missie Bankieren met de menselijke maat

Ambitie Gedeelde waarde creëren voor klanten, maatschappij, medewerkers en aandeelhouder

Belofte **Beter voor elkaar**

Vier merken met een eigen maatschappelijk thema:



Financiële
weerbaarheid

asn bank
Duurzaamheid

RegioBank
Leefbaarheid

BLGWonen
Goed wonen

Producten en diensten:



Betalen



Sparen



Hypotheeken



Beleggen



Verzekeren



Zakelijk



Aanvullende proposities en samenwerkingen met partners

Outputs

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

Klanten



€ 8,1 mrd

productie nieuwe hypotheeken



1,015 mln

actieve multiklanten

KPI



+6

klantgewogen gemiddelde NPS - Net Promoter Score (klanttevredenheid)

KPI

Maatschappij



742 kton

CO₂e vermeden

1.341 kton

CO₂e-uitstoot



55%

klimaatneutrale balans

KPI

Medewerkers



7,8

oprechte aandacht

KPI



7,9

betrokkenheid



7,4

bevoegdheid

KPI

Aandeelhouder



€ 827 mln

inkomsten

€ 609 mln

kosten



€ 162 mln

nettowinst



22,7%

CET1-ratio

KPI



5,1%

leverage ratio

KPI



4,7%

RoE

KPI



80,7%

efficiency ratio

KPI

Impact

8 WAARDIG WERK
EN ECONOMISCHE
GROEI



11 DUURZAME
STEDEN EN
GEMEENSCHAPPEN



13 KLIMAATACTIE



15 LEVEN OP
HET LAND



17 PARTNERSCHAP OM
DOELSTELLINGEN
TE BEREIKEN



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

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



SDG	Onze positieve invloed		Onze negatieve invloed of een risico daarop
	• We dragen bij aan een gezonde economie. We faciliteren het betalingsverkeer, transformeren financiële risico's en looptijden voor marktpartijen en particulieren en bieden financiële diensten aan. Dit doen we op een maatschappelijk verantwoorde manier. • Door oprechte aandacht voor vakmanschap, autonomie en persoonlijke groei van medewerkers kunnen zij zich ontwikkelen en een zinvolle bijdrage leveren aan onze missie. We willen dat iedereen zich thuis voelt bij de Volksbank en streven naar gelijke kansen en gelijke beloning voor al onze medewerkers.	• We zetten ons in voor de zakelijke doelgroep, die zorgt voor economische groei, innovatie en banen in Nederland. Zo helpen SNS en RegioBank lokale ondernemers omdat zij een belangrijke rol spelen in het economisch vitaal houden van de regio. We stimuleren innovatie en ondernemerschap, onder andere met de ASN publieksprijs. • We zetten ons in voor een leefbaar loon in de wereldwijde aanvoerketen en we hanteren een strikt mensenrechtenbeleid.	• Op dit moment voldoen we (nog) niet aan onze eigen diversiteitsdoelstelling om in 2025 een management te hebben dat voor minimaal uit 40% vrouwen bestaat. Eind 2021 was 36% van de managers een vrouw. • In 2021 is het ontwerp gemaakt van de nieuwe agile organisatiestructuur die we in 2022 invoeren. Als gevolg hiervan zullen een aantal arbeidsplaatsen binnen de Volksbank verdwijnen en een aantal functies ingrijpend wijzigen. • Door onzorgvuldig handelen kunnen we het vertrouwen van klanten en de maatschappij schaden bijvoorbeeld in het geval van dataverlies en/of inbreuk op de privacy.
	• We zetten ons in voor de verduurzaming van onze hypotheekportefeuille om bij te dragen aan klimaatbestendige woningen en gemeenschappen. Zo bieden we sinds 2019 met de ASN Hypotheek gunstige voorwaarden voor verduurzaming, om klanten te stimuleren te investeren in energiebesparende voorzieningen. Via ons platform Woningverbeteraars.nl en verschillende campagnes stimuleren we het gebruik van verduurzamingsmaatregelen voor woningen.	• De Volksbank heeft in 2021 het manifest 'Bouwen voor natuur' getekend om houtbouw te stimuleren. • 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 zetten ons in om de woningmarkt toegankelijker te maken, bijvoorbeeld voor huurders.	• Onze netto CO₂e-uitstoot van de hypotheekportefeuille is afgenomen (1.170 kiloton in 2020, 1.123 kiloton in 2021), maar 42% van de hypotheekportefeuille heeft nog een energielabel lager dan C. Hier is dus nog veel ruimte voor verbetering.
	• We willen geen negatieve impact op het klimaat hebben. Daarom willen we in 2030 een klimaat-neutrale balans hebben. • We informeren onze klanten regelmatig over de mogelijkheden voor verduurzaming van hun woning. • In 2021 hebben we voor in totaal € 1 miljard aan green bonds uitgegeven.	• We sluiten vervuilende industrieën en activiteiten uit op basis van ons strikte investeringsbeleid. • We stellen science-based targets op om aan de Parijs doelstellingen te voldoen.	• De klimaatneutraliteit van onze balans is toegenomen van 45% naar 55%. De absolute uitstoot is licht afgenomen maar nog ruim positief. In 2021 hebben we 1.341 kiloton CO₂e-uitstoot gefinancierd, dit was 1.384 kiloton in 2020.
	• In november 2021 lanceerde ASN Impact Investors een fonds dat primair gericht is op herstel en bescherming van biodiversiteit: het ASN Biodiversiteitsfonds.	• Het doel is een netto positief effect op biodiversiteit als gevolg van al onze leningen en investeringen in 2030.	• Een deel van onze beleggingen en investeringen draagt nog (indirect) bij aan biodiversiteitsverlies. • Ons netto-effect op biodiversiteit is nog negatief.
	• De Volksbank en de vier merken gaan regelmatig maatschappelijke samenwerkingsverbanden aan zoals met Partnership Carbon Accounting Financials, Platform Living Wage Financials en Partnership-Biodiversity Accounting Financials.	• We hebben de Principles for Responsible Banking (PRB) en het nationale Klimaatcommitment ondertekend. • We namen deel aan de klimaatconferentie in Glasgow om onder andere te pleiten voor houtbouw als oplossing voor langdurige CO₂-opslag.	• Ineffectieve samenwerking kan vertragend werken.

2.3 Onze belanghebbenden

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

[Zie de stakeholdertabel >](#)

2.4 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 het tussenjaar valideren en evalueren we de juistheid van deze onderwerpen en ons proces. De materiële onderwerpen zijn specifieke onderwerpen die veel impact hebben op onze belanghebbenden en/of op de Volksbank. Deze onderwerpen zijn belangrijk om onze gedeelde waarde-ambitie te behalen. Ze staan daarom in direct verband met onze doelstellingen (zie paragraaf 2.7).

In 2021 voerden we het materialiteitsonderzoek uit door middel van online surveys onder meer dan 500 klanten van de vier merken, 68 medewerkers en 14 vertegenwoordigers van de maatschappij, en de aandeelhouder.

MATERIËLE ONDERWERPEN 2021

	Meest materiële onderwerpen	Pagina	Indicatoren
MO1	Eerlijke, transparante en duurzame producten	p. 32	KPI Aantal actieve multiklanten KPI Net Promoter Score
MO2	Klantrelatie en service	p. 31	KPI KlantRelatieScore (nog intern)
MO3	Dataprivacy & -veiligheid	p. 35	Interne indicatoren
MO4	Verantwoord investeren en financieren	p. 43	KPI Klimaatneutrale Balans KPI Leefbaar Loon (nog intern) KPI Biodiversiteit (nog intern)
MO5	Verantwoorde financiële resultaten	p. 53	Rendement op eigen vermogen Dividend pay-out ratio
MO6	Klimaatimpact	p. 43	KPI Klimaatneutrale Balans
MO7	Naleving van wet- en regelgeving	p. 70	Interne indicatoren
MO8	Maatschappelijke betrokkenheid, samenwerking en ondernemerschap	p. 39	Woontoegankelijkheidsmonitor KPI: in ontwikkeling
Overige materiële onderwerpen			
MO9	Tegengaan cyber- en financiële criminaliteit	p. 36	Interne indicatoren
MO10	Integriteit & ethiek	p. 68	% medewerkers bekend met de gedragscode
MO11	Oprechte aandacht voor medewerkers	p. 48	KPI Oprechte aandacht
MO12	Verantwoord risicomanagement	p. 56	Tier 1-kernkapitaalratio en leverage ratio
MO13	Sociale impact	p. 37	Barometer financiële weerbaarheid
MO14	Digitalisering & innovatie	p. 35	Interne indicatoren
MO15	Mensenrechten	p. 46	KPI Leefbaar Loon (nog intern)
MO16	Corporate governance	p. 64	Geen indicatoren
MO17	Diversiteit & inclusiviteit	p. 49	Gelijke beloning (% gender pay gap) Man/vrouw verhouding management, directie en RvC
MO18	Biodiversiteit & grondstoffen	p. 47	KPI Biodiversiteit (nog intern)

Met wie we in gesprek zijn:

Voorbeelden van aan bod gekomen thema's:

Voorbeelden van verwachtingen*:

Voorbeelden van onze activiteiten op deze thema's:



Onze klanten

- Particuliere, zakelijke en (semi-)publieke klanten.
- Onze klantenservice staat dagelijks in contact met onze klanten via telefoon, chat, mail en post.
- Er worden evenementen georganiseerd waar klanten mee kunnen praten over thema's.

- Woontogankelijkheid;
- Omgaan met geld;
- (On)tevredenheid over ons productassortiment en onze klantenservice.

- Klanten verwachten eerlijke, transparante en duurzame producten **MO1**
- Klanten vertrouwen op respect voor hun privacy en op de veiligheid van hun gegevens **MO3**
- Klanten verwachten een goede en persoonlijke klantenservice en een compleet productaanbod **MO2**

- Nieuw product: Persoonlijke Lening Duurzaamheid speciaal voor het financieren van energiebesparende maatregelen of de aankoop van een tiny house;
- Taxatieplatform Fitrex is overgenomen, waarmee onze dienstverlening completer wordt;
- Particuliere klanten van SNS en RegioBank die te veel rente hebben betaald op hun doorlopend krediet worden gecompenseerd;
- Nieuwe dienst: SNS helpt klanten met het invullen van hun belastingaangifte.



De maatschappij

- Onder andere adviesorganisaties, lokale gemeenschappen, overheden en toezichthouders.
- We werken samen met vertegenwoordigers van de natuurlijke omgeving, zoals milieu- en natuurorganisaties.
- We maken deel uit van kennisnetwerken en spreken partners en NGO's.

- Covid-19;
- Natuur rondom nieuwbouwwoningen;
- Impact op mens, milieu en samenleving;
- Vrijwilligerswerk onder medewerkers.

- De maatschappij verwacht dat we verantwoord investeren en financieren **MO4**, met oog voor onze klimaat- en biodiversiteitsimpact **MO6** & **MO18**
- De maatschappij verwacht betrokkenheid en samenwerking **MO8**. Onder andere op thema's als woontogankelijkheid, ondernemerschap en leefbaarheid in de buurt.

- Als eerste bank aangesloten bij het programma 'Ruimte voor biobased bouwen';
- Samenwerking met NLvoorelkaar om vrijwilligerswerk te motiveren;
- 'Koop lokaal' campagne RegioBank;
- ICT contract met 'ICT vanaf morgen';
- Nieuw product: ASN Biodiversiteitsfonds;
- Aankondiging nieuw product: ASN duurzame schadeverzekering in samenwerking met a.s.r.



Onze medewerkers

- Onder andere fulltime & parttime medewerkers en tijdelijke contracten.
- Twee keer per jaar vragen we om feedback in een medewerkersonderzoek.
- De Ondernemingsraad (OR) is continu in gesprek met medewerkers en bespreekt signalen met de directie.

- Vitaliteit;
- De nieuwe strategie;
- Covid-19 en thuiswerken;
- Agile transformatie;
- Groei en ontwikkeling;
- Diversiteit en inclusiviteit.

- Onze medewerkers verwachten dat ze oprechte aandacht en ruimte krijgen om zich verder te ontwikkelen **MO11**
- Onze medewerkers verwachten dat dit binnen een open en mensgerichte werkomgeving gebeurt, waar iedereen zichzelf kan zijn en zich thuis kan voelen **MO17**

- Webinars, sessies en online festivals over de nieuwe strategie en agile transformatie;
- Start van het nieuwe leerplatform voor medewerkers;
- De Volksbank is toegetreden tot het Agora Network. De activiteiten zijn er onder andere op gericht om de instroom, doorstroom en het behoud van multicultureel talent binnen organisaties te bevorderen.



Onze aandeelhouder

- NLFI houdt namens de Nederlandse Staat rechtstreeks 100% van het aandelenkapitaal van de Volksbank.
- Gedurende het hele jaar zijn we in dialoog met NLFI.

- De voortgang van de strategie;
- Tussentijdse resultaten;
- Onze maatschappelijke rol;
- De toekomst van de bank;
- Benoemingen in de directie en de RvC.

- De aandeelhouder verwacht een gezond rendement uit een efficiënt bedrijf **MO5** dat de wet- en regelgeving strikt naleeft **MO7**

- We hebben ons strategisch plan voor 2021-2025 gepresenteerd;
- Met onze tussentijdse rapportages houden we onze aandeelhouder op de hoogte van onze prestaties;
- We hebben € 269 miljoen dividend uitbetaald over 2019 en 2020.

* Op basis van het materialiteitsonderzoek onder onze belanghebbenden. Zie 2.4 Materiële onderwerpen voor meer informatie.

Daarnaast bepaalden 27 interne experts, inclusief management en directieleden van de bank, op welke onderwerpen de Volksbank de meeste impact kan uitoefenen. Bij elkaar geeft dit ons een goed beeld van welke onderwerpen prioriteit moeten krijgen. Ten opzichte van 2020 zijn de onderwerpen en de prioritering licht gewijzigd. Raadpleeg het [Geïntegreerd Jaaroverzicht 2020](#) voor de prioritering van 2020.

Ter bevordering van de robuustheid en consistentie hebben we in 2021 het materialiteitsonderzoek meer in lijn gebracht met de analyse van de externe risico's van de bank. Deze analyse is onderdeel van het reguliere risicomanagement. Zie voor de externe risico's onder andere de sterkte-zwakteanalyse op [pagina 25](#).

In de bijlage '5.5 Definities materiële onderwerpen' staan de uitgebreide definities van de 18 onderwerpen. Meer over het materialiteitsonderzoek, zoals de materialiteitsmatrix, kun je vinden in het [ESG Report 2021](#).

2.5 Sterkte-zwakteanalyse

De ontwikkelingen beschreven in hoofdstuk 1 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. Met onze nieuwe strategie hebben we in 2021 stappen gezet om ons te blijven onderscheiden in een veranderende wereld. Zo hebben we bijvoorbeeld hard gewerkt

aan de inrichting van de nieuwe agile organisatie die begin 2022 van start is gegaan. Ook hebben we ons assortiment uitgebreid met onder meer de SNS Persoonlijke Lening en het ASN Biodiversiteitsfonds. In 2021 hebben we goede voortgang laten zien op de belangrijkste KPI's uit ons strategisch plan. Daarover vertellen we meer in hoofdstuk 3. De bedreigingen en zwaktes lichten we als 'toprisico's' verder toe in het [Annual Report 2021](#).

De sterkte-zwakteanalyse tabel op pagina 25 geeft een beknopt overzicht van wat goed gaat en wat beter moet.

[Bekijk de tabel >](#)

2.6 Strategie 2021-2025: 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact'

In februari 2021 presenteerden we onze nieuwe strategie voor 2021 – 2025: 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact'. De strategie heeft twee hoofddoelen waarmee we ons onderscheidend vermogen willen versterken: het versterken van de klantrelatie en het vergroten van onze positieve maatschappelijke impact. Dit onderscheidend vermogen komt tot uiting via onze vier merken, met elk hun eigen groeiprioriteiten. Om ons onderscheidend vermogen te versterken en de groeiprioriteiten van de merken te realiseren, kent onze strategie vijf noodzakelijke veranderbewegingen.

2.6.1 Hoe we ons onderscheiden: twee pijlers

Sterke klantrelatie

De Volksbank wil zich van andere banken onderscheiden als de bank met de sterkste klantrelatie. Van oudsher hebben we onze merken sterk gepositioneerd. Ze hebben alle vier een eigen gezicht, met een duidelijk, maatschappelijk profiel. Of het nu gaat om duurzaamheid, goed wonen, leefbaarheid in de buurt of aandacht voor de groei van ieder mens. De normen en waarden die wij binnen deze merken delen, worden herkend en gevoeld door onze klanten. Dat stelt ons in staat een sterke relatie met klanten op te bouwen. En die relatie moeten we koesteren: het is wat ons onderscheidt van andere banken. Lees in [paragraaf 3.1](#) welke stappen we hebben gezet.

Maatschappelijke impact

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

STERKTE-ZWAKTEANALYSE

Positieve factoren

KANSEN

- **Maatschappelijk bewustzijn:** consumenten maken keuzes steeds vaker vanuit een breder maatschappelijk perspectief. Dit zien we ook in de financiële sector; duurzaam beleggen wordt bijvoorbeeld steeds populairder. De Volksbank ziet grote kansen in de bijdrage die banken kunnen leveren aan de oplossing van complexe maatschappelijke problemen. Zelf richten we ons hierbij vooral op de thema's duurzaamheid, goed wonen, financiële weerbaarheid en leefbaarheid in de buurt. Hiermee onderscheiden we ons als maatschappelijke bank.
- **Technologie:** nieuwe technologie biedt kansen. Belangrijke technologische ontwikkelingen zijn onder andere 'open banking', modulaire en dynamische IT-architectuur, biometrische authenticatie, kunstmatige intelligentie en robo-adviseurs. Deze ontwikkelingen maken het bijvoorbeeld mogelijk hele klant-ecosystemen geïntegreerd te bedienen, dienstverlening richting klanten en adviseurs te personaliseren, efficiency te verhogen en de 'time-to-market' van innovaties te versnellen. De groeiende aandacht voor dataveiligheid, privacy en ethische vraagstukken rond technologische ontwikkelingen biedt bovendien kansen om ons te onderscheiden als veilige en betrouwbare bank.

Extern

Negatieve factoren

BEDREIGINGEN

- **'Low for long':** waarschijnlijk houdt de lage, vlakke rentecurve de komende jaren aan. Door de vlakke rentecurve is de nettorentemarge op hypotheeklen in Nederland gedaald en is er een sterke verschuiving naar lange looptijden zichtbaar. Pensioenfondsen en verzekeraars hebben op lange looptijden een concurrentievoordeel ten opzichte van banken.
- **Digitale revolutie:** technologie heeft gezorgd voor meer competitie van andere type spelers, zoals FinTech en BigTech. Deze spelers leggen de lat voor digitale klantbediening hoog. Bovendien wordt van banken steeds meer gevraagd op het gebied van privacy, dataveiligheid en ethische vraagstukken rondom technologie en data.
- **Covid-19-pandemie:** hoewel in 2021 duidelijk herstel van de economie zichtbaar was, zal de groei naar verwachting afnemen. Dit komt vooral doordat de overheid genomen bestrijdingsmaatregelen terugdraait en steunmaatregelen voor bedrijven afbouwt.
- **Toenemende wet- en regelgeving:** de financiële sector heeft te maken met een toenemende druk van wet- en regelgeving. Dit vraagt veel tijd, geld en verandercapaciteit van banken.
- **Overschot spaargeld:** spaarvolumes bij banken, en bij de Volksbank in het bijzonder, zijn sterk gestegen, met name door de Covid-19-pandemie en de maatregelen die de overheid hiertegen heeft getroffen. In combinatie met het huidige rentescenario, zorgt dit voor een drukkend effect op de winstgevendheid van retailbanken.

HUDIGE STERKTES

- **Sterke merken met hoge NPS en KlantRelatieScore:** de merken van de Volksbank hebben veelal een hogere NPS en een sterkere KlantRelatieScore dan andere banken.
- **Stevige posities in Nederlandse retailmarkt:** de Volksbank heeft met de kernproducten betalen, sparen en hypotheeklen een substantieel marktaandeel in de Nederlandse retailmarkt.
- **Kostenefficiënt distributiemodel:** de fysieke distributiekosten per klant zijn lager dan bij peers en tegelijkertijd behouden we de omvang en fysieke aanwezigheid van ons distributiekanaal.
- **Missiegedreven organisatie met menselijk leiderschap en een hoge score op vertrouwen in elkaar en in leidinggevend:** dit is terug te zien in ons medewerkersonderzoek.
- **Positieve impact op de maatschappij:** deze impact uit zich onder andere in een vooruitstrevend duurzaamheidsbeleid en de KPI voor een klimaatneutrale balans. Klanten (h)erkennen deze positieve impact en het resulteert in hoge scores in de Eerlijke Bankwijzer. We zijn bezig om aanvullende maatschappelijke KPI's te ontwikkelen.
- **Sterke kapitaalpositie:** met onze solide kapitaalratio's hebben we een goede uitgangspositie om onze nieuwe strategie voor 2021 – 2025, 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact', in de praktijk te brengen.

Intern

HUDIGE ZWAKTES

- **Sterke afhankelijkheid van rentemarge:** deze afhankelijkheid zorgt in de lage renteomgeving voor dalende inkomsten. Daarnaast is het voor de Volksbank beperkt mogelijk om te concurreren met pensioenfondsen en verzekeraars op rentes met lange looptijden.
- **Achterstand op 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 op dit moment relatief beperkte digitale afsluitmogelijkheden en scoort slechter dan peers op digitale klantervaring.
- **Traditionele IT-infrastructuur:** het huidige IT-landschap is vooral ingericht om eigen producten aan te bieden met beperkte digitale ondersteuning. Hierdoor is dit niet toekomstbestendig.
- **Beperkingen in executiekracht en wendbaarheid:** de Volksbank is een betrokken en missiegedreven organisatie, die gaat werken als agile organisatie om de executiekracht en wendbaarheid te verbeteren. De beweging naar deze nieuwe manier van werken vraagt om ingrijpende wijzigingen in onder andere de organisatiestructuur. Dit brengt ook risico's als onzekerheid bij medewerkers met zich mee.

Veilig online bankieren

Ellie van der Velden - van Rossum



“Check, check, dubbelcheck - dat moet in deze tijd, ook online”

Ellie van der Velden – van Rossum (72) is al haar hele volwassen leven klant bij RegioBank. Bij de vestiging in Made is ze naar eigen zeggen ‘kind aan huis’, ze kent iedereen en iedereen kent haar. Dus toen een medewerker zei dat een workshop veilig online bankieren echt iets voor haar was, hoefde ze niet lang na te denken.

“Ik zal niet zeggen dat het me niet kan overkomen, maar ik ben nog geen slachtoffer geworden van internetcriminelen. Ik let in het algemeen goed op mijn veiligheid en ben altijd waakzaam: check, check, dubbelcheck... Dat moet in deze tijd

nu eenmaal, ook online. Waarom ze de workshop zo goed bij mij vonden passen? Omdat ik overal in geïnteresseerd ben. En nieuwsgierig, alles wat ik tegenkom neem ik in me op. Dat houdt me helder van geest.

De mensen van RegioBank hadden gelijk, ik vond de workshop boeiend. De uitleg was praktisch, met voorbeelden van nepmailtjes en tips hoe je die kunt herkennen. We konden vragen stellen en overal kwam een duidelijk antwoord op. Na afloop kregen we zelfs een informatiepakket mee naar huis. Dat heb ik bewaard, handig om er nog eens bij te pakken als ik twijfel of iets wel klopt.

Het is goed dat banken deze workshops geven. En dat RegioBank letterlijk en figuurlijk dichtbij is, want zonder de persoonlijke uitnodiging was ik denk ik niet gegaan. Criminelen verzinnen steeds iets nieuws, dus je moet blijven waarschuwen voor de risico's. Alle beetjes helpen. En zelfs dan kan het nog misgaan, ook bij mij natuurlijk. Daarom zorg ik er zelf óók voor dat ik alert blijf, al ben ik de zeventig gepasseerd. Juist oudere mensen zijn snel doelwit. Als ik een mail niet vertrouw, gooi ik 'm meteen weg. Als ze me echt nodig hebben, vinden ze me wel.”

Online training

Om de cyberweerbaarheid van onze klanten te vergroten, lanceerden we in 2021 de online training [‘Veilig Bankieren – Herken Jij de Oplichter?’](#). In deze filmische training ervaren klanten van SNS, ASN Bank en RegioBank op welke manieren oplichters hen kunnen benaderen. [Meer informatie vind je op onze website.](#)

2.6.2 Vier groeiprioriteiten van onze merken

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

Merk	Groeiprioriteit
 SNS	Verjongen van de doelgroep van SNS en verstevigen van het business model met inkomsten uit vergoedingen.
asn  bank	Accelereren van de groei van ASN Bank als digitale, duurzame bank.
RegioBank	Verstevigen van de lokale aanwezigheid van RegioBank door de proposities te verbreden.
 BLGwonen	Uitbouwen van BLG Wonen door het distributiebereik te vergroten en de service te verbeteren.

2.6.3 Vijf noodzakelijke veranderbewegingen

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

STRATEGIE 2021-2025

'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact'

Hoe we ons onderscheiden: twee pijlers



Sterke klantrelatie

Persoonlijke klantbenadering, door naadloze en plezierige interacties en passende proposities



Maatschappelijke impact

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

Vier groeiprioriteiten per merk



Verjongen doelgroep SNS en verstevigen business model met inkomsten uit vergoedingen



Accelereren groei ASN Bank als digitale, duurzame bank



Verstevigen lokale aanwezigheid door middel van verbreding proposities



Uitbouwen BLG Wonen door vergroting distributiebereik en verbetering van de service

Vijf noodzakelijke veranderbewegingen



Digitaal en omnichannel dialoog



Relevant assortiment, nieuwe proposities, kleinzakelijk als nieuwe doelgroep



Fundament klantbank



Klantingericht



Efficiënt en flexibel

- Digitaal en omnichannel dialoog: we realiseren een sterk verbeterde klantervaring door een dialoog via meerdere kanalen (omnichannel) en door gepersonaliseerde ontsluiting van producten en diensten.
- Relevant assortiment, nieuwe proposities en zakelijke klanten als nieuwe doelgroep: we leveren meer waarde voor klanten en de bank door het huidige assortiment van de merken uit te breiden met bestaande en nieuwe proposities en de doelgroep zakelijk aan te spreken. Niet alleen met producten en diensten van onszelf; we koppelen steeds vaker betrouwbare partners aan onze bankomgeving.
- Fundament klantbank: we realiseren een modulaire, klantgedreven IT-infrastructuur met meer geautomatiseerde IT-processen.
- Klantgericht: onze organisatie wordt wendbaarder en klantgerichter door de transformatie naar een agile organisatie.
- Efficiënt en flexibel: we verhogen onze efficiëntie door meer partnerships en outsourcing, en door kapitaal en balans doelgerichter aan te wenden.

2.7 Doelstellingen

De strategie voor de komende jaren bouwt voort op onze missie om met bankieren met de menselijke maat een positieve impact te realiseren; zowel voor onze klanten, de maatschappij, onze medewerkers als onze aandeelhouder. Op basis van onze strategische ambities voor 2021 – 2025 en de verwachtingen voor de economische ontwikkelingen en financiële markten, hebben we voor elke groep belanghebbenden objectief meetbare doelstellingen als kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) vastgesteld. Die monitoren we nauwlettend. De meest materiële

Stakeholder	Doelstellingen ultimo 2025		
Klant	Klantgewogen Net Promoter Score (NPS) verhogen tot +13	1,3 miljoen actieve multi-klanten	MO1
			MO2
			MO3
Maatschappij ¹	Klimaatneutrale balans van ten minste 75%, oplopend tot 100% in 2030		MO4
			MO6
			MO8
Medewerker	Oprechte aandacht voor medewerker krijgt een cijfer van ten minste 7,5		MO11
			MO17
Aandeelhouder	Rendement op eigen vermogen (REV) van 8% ²	Dividend-uitkering van 40-60% van het netto-resultaat	MO5
			MO7

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

2. 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.

maatschappelijke onderwerpen (zie 2.4) zie je terug in de manier waarop we onze gedeelde waarde-ambitie in de praktijk brengen.

Overige doelstellingen

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

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

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.

3

Onze resultaten

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

+6

onze hoogste NPS
score ooit

[Lees meer >](#)





±1.300

klantbezoeken door
Bijzonder Beheer

[Bekijk de video >](#)

#1

RegioBank volgens
Consumentenbond
opnieuw beste bank
van Nederland,
ASN Bank 2e en
SNS 5e

[Lees meer >](#)

9,6

gemiddeld cijfer voor
beeldbellen met SNS

[Lees meer >](#)

208

SNS Winkels
eind 2021



3.1 Klantrelatie MO2

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

Om de klantrelatie te meten, hebben we twee specifieke kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) opgesteld, met elk een eigen doelstelling. Die KPI's zijn de klantgewogen Net Promoter Score (NPS) en het aantal actieve multiklanten.

De NPS meet hoe waarschijnlijk het is dat klanten van onze merken hun bank zouden aanbevelen aan anderen. Hoe hoger deze score, hoe tevredener en loyaler klanten zijn. Eind 2021 was het klantgewogen gemiddelde +6 ten opzichte van +2 eind 2020. Bij de merken SNS, ASN Bank en BLG Wonen zien we de positieve trend doorzetten, terwijl de NPS van RegioBank op een hoog niveau stabiel bleef.

Het aantal actieve multiklanten steeg in 2021 met 7% tot meer dan een miljoen.

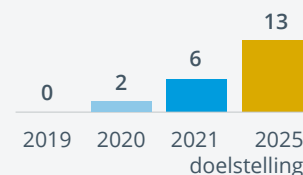
We willen open en eerlijk contact met onze klanten, ongeacht het moment of kanaal. Onze vier merken hebben ieder op hun eigen manier contact met hun klanten, zo vullen ze elkaar optimaal aan. ASN Bank werkt met een internet-only model en communiceert intensief en vooral online. Daarnaast kunnen klanten voor een ASN Hypotheek terecht bij de SNS Winkels.

We streven naar een sterke relatie met onze klanten; wat we doen moet voor hen waarde toevoegen

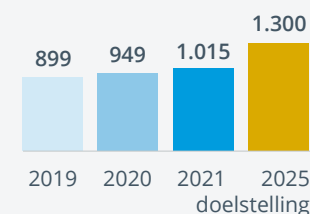
BLG Wonen werkt samen met onafhankelijke adviseurs verspreid over heel Nederland en biedt via hen ook de SNS Bedrijfshypotheek aan. SNS en RegioBank zijn op hun beurt ook lokaal aanwezig met zelfstandige adviseurs, waarbij RegioBank zich specifiek richt op dorpen en steden tot 20.000 inwoners. SNS werkt deels met franchisenemers

Klanten

Klantgewogen gemiddelde
Net Promoter Score KPI



Actieve multiklanten
(in duizenden) KPI



en deels met eigen winkels, terwijl RegioBank uitsluitend met een franchiseformule werkt. Onze merken hebben zo samen een landelijke dekking en er is altijd wel een vestiging in de buurt waar klanten kunnen binnenlopen voor hulp of advies. En dat wordt gewaardeerd: in een onderzoek van de Consumentenbond komt RegioBank voor het vijfde jaar op rij als beste bank van Nederland uit de bus. Ook SNS en ASN Bank scoren een plek in de top vijf. We stellen hoge eisen aan de beschikbaarheid van onze diensten zoals pinnen, iDeal en online en mobiel bankieren. In 2021 waren de online betaaldiensten van SNS, ASN Bank en RegioBank meer dan 99,8% van de tijd beschikbaar.

Persoonlijk contact

Persoonlijk contact speelt een belangrijke rol in onze dienstverlening. Juist in de periode van Covid-19 maakte onze service het verschil en wilden we

laten zien dat we klaarstaan voor klanten. Zeker wanneer klanten veel vragen hebben over hun geld, staan persoonlijk contact en goede bereikbaarheid voorop. Zo werkt SNS bijvoorbeeld al sinds 2019 met regionale klantteams. Klanten kunnen op de momenten die voor hen belangrijk zijn contact opnemen met hun persoonlijke en lokale adviseur. Dit kan telefonisch, per chat, via beeldbellen of bij een van de 208 SNS Winkels. In 2021 zagen we een forse toename in het gebruik van beeldbellen, mede door Covid-19. Onderzoek toont aan dat klanten beeldbellen erg waarderen, met een klanttevredenheidsscore van 9,6 voor het contact met onze medewerkers en een NPS van 73,1.

3.1.1 Het klantbelang centraal

De inzichten en wensen van onze klanten staan centraal bij het ontwikkelen en toetsen van onze producten en dienstverlening. We betrekken klanten en consumenten actief bij de ontwikkeling van nieuwe concepten en we toetsen onze online en offline communicatie. Ook meten we doorlopend de klanttevredenheid en ontvangen we dagelijks klantervaringen, meningen en suggesties. We bundelen deze feedback en gebruiken die als input voor verbeteringen.

Het klantbelang centraal betekent bij de Volksbank ook: de relatie én de menselijke maat centraal. Ook bij het ontwikkelen van onze strategie om de klantrelatie te versterken hebben we klanten betrokken. We weten op basis van onderzoek hoe klanten de relatie met banken ervaren, welke menselijke ervaringen in online dienstverlening

belangrijk zijn en hoe we die in onze dagelijkse praktijk kunnen toepassen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat een 'menselijke' hulplijn belangrijk is, maar ook dat klanten het steeds belangrijker vinden om te kunnen beschikken over hun eigen data.

Om in de toekomst nog beter te kunnen sturen op een sterke klantrelatie, ontwikkelen we in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen een instrument waarmee we de kracht van die relatie kunnen meten: de KlantRelatieScore (KRS), die in ons jaarverslag van 2022 zal terugkomen.

Klachten

Door de jaren heen zien we dat het aantal klachten is afgenomen. Van 9.124 in 2019 tot 8.310 in 2021. Dit komt doordat we veel van onze processen hebben geoptimaliseerd. Wel zien we de complexiteit van de klachten toeneemt.

Voor alle merken samen ontvingen wij in 2021 de meeste klachten over betaalproducten, de kosten van hypotheekproducten en zakelijke betaalproducten. De procedure om als ondernemer klant te worden, is uitgebreider en ingewikkelder en zorgt daarom voor langere doorlooptijden. Dit leidt helaas tot meer klachten.

Ook al is er geen sprake van een klacht, het wordt toch vastgelegd in een centraal klachtensysteem en geanalyseerd. Heeft iemand een klacht, klant of geen klant, dan neemt een van onze medewerkers contact op, in de winkel of telefonisch.

Compensatie doorlopend consumptief krediet

Eind 2021 kondigden we compensatie aan voor particuliere klanten van SNS en RegioBank die gedurende de looptijd te veel rente hebben betaald op hun doorlopend consumptief krediet.

De medewerker die de klacht in behandeling heeft, zorgt voor een zorgvuldige, verifieerbare en consistente klachtenprocedure. We willen altijd tot een passende oplossing komen voor de klant. De medewerker krijgt hiervoor de tijd en indien nodig ook financiële ruimte. Als we een fout hebben gemaakt en de klant heeft hiervan schade ondervonden, compenseren we de klant.

3.1.2 Eerlijke, transparante en duurzame 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 - wel zo eerlijk. Ook de informatie over onze producten en dienstverlening moet voor iedereen helder en toegankelijk zijn. Geen onnodig ingewikkelde beschrijvingen en voorwaarden dus, maar laagdrempelige producten voor iedere levensfase. We willen dat onze producten niet alleen goed zijn voor klanten, maar ook voor de maatschappij als geheel. Daarom willen we duurzame en eerlijke producten aanbieden. Dit doen we voor een deel door activiteiten en sectoren als de fossiele- en wapenindustrie uit te sluiten. Daarnaast stimuleren

we klanten om zelf ook duurzame keuzes te maken, bijvoorbeeld met onze ASN Hypotheek, de ASN Duurzaam Wonen lening en de duurzame ASN Beleggingsfondsen, die we via SNS en ASN Bank aanbieden.

Productontwikkeling en -toetsing

Binnen de Volksbank volgen introducties van, en wijzigingen in, producten en diensten het Product Approval and Review Process (PARP). Hiermee toetsen we vóór introductie of de risico's van producten en diensten voor onze merken en klanten acceptabel zijn. Ook toetsen we of de producten en diensten voldoen aan externe wettelijke voorschriften en aan ons eigen beleid.

Vanuit onze missie 'Bankieren met de menselijke maat' willen we duurzame klantrelaties aangaan en gedeelde waarde creëren voor onze belanghebbenden. Daartoe maken we, als onderdeel van het PARP, altijd een aantoonbare en evenwichtige afweging van alle belangen. Een onderdeel van de toetskaders zijn de zogeheten KNVB-criteria van de AFM: Kostenefficiënt, Nuttig, Veilig en Begrijpelijk. De KNVB-criteria komen terug in de manier waarop de belangenafweging plaatsvindt. Hieronder bespreken we de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van onze producten.

1. BETALEN

SNS, ASN Bank en RegioBank bieden diverse betaalrekeningen aan, met handige functies. Zo kunnen klanten een online huishoudboekje bijhouden, betaalverzoeken indienen, saldo-

attenties ontvangen en zelf een pincode voor hun bankpas kiezen. Verder werken we er hard aan om in 2022 betalen met Apple Pay mogelijk te maken. Met deze mobiele betaaldienst kunnen klanten bij iedere contactloze betaalautomaat betalen met hun iPhone of Apple Watch. Contactloos betalen is al langer mogelijk voor Android gebruikers.

Naast betaalrekeningen voor volwassenen hebben SNS, ASN Bank en RegioBank ook betaalrekeningen voor kinderen en jongeren. Het is belangrijk om kinderen van jongs af aan mee te geven hoe een betaalrekening en een bankpas werken. Dit leren ze stap voor stap, omdat onze producten met hen meegroeien. Zo hebben jeugdrekeningen aangepaste limieten en kunnen ouders meekijken via internetbankieren of de app.

Om snelle transacties te garanderen, werken we bij de Volksbank met Instant Payments. Bij een Instant Payment wordt het geld direct bijgeschreven op de rekening van de ontvanger, ook als de ontvanger bij een andere bank bankiert. Sinds 2021 kunnen klanten Instant Payment betalingen in euro's ontvangen van klanten die bankieren bij een willekeurige bank in Europa. En vanaf begin 2022 kunnen ze die betalingen ook versturen. Voorwaarde is wel dat de betreffende bank deelneemt aan het Instant Payments schema van de European Payments Council.

Betaalpauze in coronatijd

In 2021 hebben we wederom betaalpauses aangeboden om hypotheekklanten te helpen die financieel zijn geraakt door de Covid-19-pandemie. Voor onze mkb-kredietrelaties zijn soortgelijke regelingen getroffen. Eind 2021 hebben bijna 1.900 particuliere en zakelijke klanten gebruik gemaakt van Covid-19-regelingen. Vanzelfsprekend brengen we geen extra rente of kosten in rekening over de achterstand die hierdoor ontstaat. Klanten krijgen maximaal vijf jaar de tijd om de afgesproken vertraagde betaaltermijnen terug te betalen. Gelukkig zien we dat veel klanten dit al sneller kunnen. Een grote meerderheid van de klanten met een achterstand heeft deze inmiddels ingehaald.

2. SPAREN EN VERMOGENSOPBOUW

We vinden het belangrijk dat klanten geld opzij zetten, voor nu en later. We maken dit mogelijk met onze (bank)spaar- en beleggingsproducten voor zowel volwassenen als kinderen. SNS, ASN Bank en RegioBank hebben in 2021 ingezet op een toename van het aantal beleggingsrekeningen. Dit resulteerde in een netto groei van 14%.

Als gezonde bank bewaken we het evenwicht tussen spaargeld en leningen. Geld dat we niet kunnen uitlenen zetten we zoveel mogelijk uit bij andere financiële instellingen of bij de Europese Centrale Bank. Daar moeten we doorgaans een rentevergoeding voor betalen. Ondanks de historisch lage rente zagen we afgelopen jaar dat klanten bleven sparen. We zagen zelfs een toename in spaargelden in de periode van Covid-19. Omdat onze kosten voor het beheren van spaargeld hoog zijn

geworden, waren we genooddaakt per 1 juli 0,5% rente in rekening te brengen aan particulieren over het deel van het saldo dat hoger is dan € 100.000. Dit gold voor elke afzonderlijke particuliere betaal-, spaar- of (het gelddeel van de) beleggingsrekening. Ook zijn we tijdelijk gestopt met 'monosparen'. Dit betekent dat het openen van een spaarrekening alleen nog mogelijk is als je al klant bij een van onze merken bent.

Bij andere banken zien we dat klanten hun spaargeld vanwege renteverlagingen zijn gaan spreiden. Een positief aspect van de laagblijvende rente is dat klanten op zoek zijn gegaan naar alternatieven voor sparen, om op de lange termijn vermogen op te bouwen. Via webinars, voorlichting in onze winkels of via onze zelfstandig adviseurs, en door uitgebreide informatie op onze websites informeren we klanten over beleggen als mogelijk alternatief voor sparen. Bij SNS introduceren we de zakelijke beleggingsrekening. Dit sluit aan op onze strategie om de klantrelatie te versterken door klanten meerdere producten aan te bieden.

3. HYPOTHEKEN EN WOONWENSEN

Klantgemak en digitalisering staan hoog op onze agenda. De afgelopen jaren hebben we dan ook flink geïnvesteerd in online mogelijkheden voor onze hypotheekklanten. De Customer Effort Score (CES) van ruim 80% en een online aanleverpercentage van ook ruim 80% laten zien dat klanten onze online beschikbare processen eenvoudig en prettig vinden. Onze focus voor 2022 ligt onder andere op de online omgeving voor adviseurs. Hiervoor hebben we de

Dilemma: negatieve rente

Tot enkele jaren geleden waren sparen en spaarrente onlosmakelijk met elkaar verbonden. We hebben echter te maken met een aanhoudend lage rentestand, waardoor onze kosten voor het beheren van spaargeld stijgen. Dit stelt ons voor een dilemma. Negatieve rente in rekening brengen kan tegengewicht bieden aan de stijgende kosten. Tegelijk blijven we het onverminderd belangrijk vinden dat gewone spaarders een buffer kunnen opbouwen. Door de lage rente zien ook wij ons echter genooddaakt om particuliere klanten negatieve rente in rekening te brengen. Ons onderzoek van eind 2019 liet al zien dat negatieve rente indruist tegen de sterke Nederlandse spaarmentaliteit. We begrijpen dan ook dat de invoering ervan sterke emoties oproept. In gesprekken met klanten komt duidelijk naar voren dat 'menselijke' communicatie over dit onderwerp belangrijk is. Waarbij we duidelijk uitleggen waarom we soms toch negatieve rente rekenen en oprecht begrip tonen voor de emotie. Deze benadering past bovendien bij de manier waarop onze merken communiceren, zo geven klanten aan in het onderzoek.

eerste stappen al gezet in de 'Mijn Kantoor' omgeving, zodat ook onze adviseurs steeds eenvoudiger online informatie en wijzigingen kunnen verwerken.

Eén adviseur

De Volksbank heeft in 2021 taxatieplatform Fitrex overgenomen. Hiermee wordt onze dienstverlening uitgebreid en klantgerichter. Onze adviseurs geven aan dat klanten het volledige proces van een hypotheekaanvraag graag zoveel mogelijk willen afhandelen bij dezelfde adviseur. De overname geeft ons meer regie op het hypotheekproces. We blijven de onafhankelijkheid waarborgen; de taxateurs zijn bijvoorbeeld niet in dienst bij Fitrex of bij de Volksbank. En de adviseur kan niet bepalen wie

de taxateur is. De hypotheekaanvraag gaat sneller en makkelijker voor klanten nu Fitrex het taxeren uit handen neemt, voor een vast en scherp tarief.

We kunnen klanten ook helpen bij de aanvraag van een bouwkundige keuring en energielabels. Daarnaast zijn er kansen om nieuwe, aanvullende diensten aan te bieden, zoals 'desktoptaxaties' - een online inschatting van de woningwaarde - of taxaties voor bedrijfshypotheken.

Contact over aflossingsvrije hypotheken

In 2021 hebben we opnieuw veel aandacht besteed aan het voorlichten van klanten met een aflossingsvrije hypotheek; onze merken hebben zo'n 68.000 klanten benaderd. Deze 'voorlichtingsaanpak' hebben we inmiddels een vast onderdeel gemaakt van onze dienstverlening. Zo zorgen we ervoor dat alle klanten met een aflossingsvrij(e) lening(deel) regelmatig en op tijd informatie krijgen. Dat doen we op verschillende manieren: in persoonlijk klantcontact, met een uitnodiging voor de online Aflossingsvrij Check en via de SNS Winkels. De aanpak is op maat gemaakt per klant. In 2021 is er nog maatwerk toegevoegd voor klanten bij wie we zien dat de betaalbaarheid van de aflossingsvrije hypotheek op de einddatum onder druk staat. Deze klanten helpen we om besparingsruimte te vinden, zodat de aflossingsvrije hypotheek op de einddatum betaalbaar wordt.

4. ZAKELIJK KREDIET

Het bedienen van de zakelijke markt is één van de groeiprioriteiten in onze nieuwe strategie voor

2021 – 2025. We richten ons primair op bedrijven met een omzet tot € 5 miljoen en financiering tot € 2 miljoen. Vanwege ons onderscheidende en sterke landelijke distributienetwerk zijn we lokaal goed aanwezig en bereikbaar. Bij ons kunnen ondernemers dus een directe en persoonlijke benadering verwachten. Daarnaast hebben we een digitaal platform ontwikkeld waarop klanten zelf dienstverlening op maat kunnen samenstellen. We breiden dit platform de komende jaren uit met voor ondernemers relevante producten en diensten - van onszelf én van betrouwbare partners.

Om haar naamsbekendheid in de markt te vergroten is SNS in 2021 een campagne gestart met de boodschap 'Kleine ondernemers bestaan niet'. Daarmee wordt het belang van de zakelijke markt voor Nederland benadrukt en laten we zien dat we klaarstaan voor alle ondernemers.

Uitbreiding bedrijfshypotheek

Afgelopen jaar hebben we onze dienstverlening voor bedrijfshypotheek uitbreiden en efficiënter gemaakt. Onze producten en voorwaarden zijn nog beter afgestemd op de financieringsbehoefte van de klant. Na een succesvolle pilot konden alle adviseurs van BLG Wonen ook een SNS Bedrijfshypotheek aanvragen en verstrekken. Verder heeft RegioBank in 2021 een landelijke dekking bereikt voor haar bedrijfshypotheek. Het maakt dus niet uit waar klanten gevestigd zijn, ze kunnen altijd bij ons terecht. In 2021 verstrekten we ruim € 250 miljoen aan nieuwe bedrijfshypotheek. Ook gingen we intensiever samenwerken met onafhankelijke adviseurs.

3.1.3 Digitalisering en innovatie MO14

We investeren in digitalisering, in lijn met onze gekozen strategie voor de komende jaren. Zo kunnen we onze relatie met klanten verbeteren in een groeiende online wereld. Een groot deel van het klantcontact is digitaal en dat contact willen we laagdrempelig, menselijk en persoonlijk maken. Dit jaar hebben we een aantal mooie stappen gezet om dit te bereiken. Zo is het, dankzij verbeteringen in onze digitale aanvraagprocessen, nu een stuk eenvoudiger en sneller om klant te worden bij onze merken of om nieuwe producten aan te vragen. Daarnaast hebben we overstappen van een andere bank naar één van onze merken en het opheffen van een rekening verder gedigitaliseerd en daarmee sneller en makkelijker gemaakt. De eerste feedback laat zien dat klanten positief zijn over de besparing in tijd en moeite. Tegelijk zorgen deze aanpassingen ook voor ons als bank voor minder papierwerk en administratie.

3.1.4 Dataprivacy en -veiligheid MO3

Bij de Volksbank beschermen en respecteren we de privacy van klanten, medewerkers en leveranciers. We zorgen voor beveiliging, hebben een actueel privacybeleid, maken onze medewerkers ervan bewust dat zij deel uitmaken van de *human firewall* en trainen hen op het beschermen van data. Zo zijn compliance en veiligheidszaken bijvoorbeeld onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Verder moeten leveranciers voldoen aan onze privacy- en beveiligingseisen. Om de dataveiligheid te verbeteren vinden jaarlijks meerdere beveiligingstesten, zoals penetratietesten

en red-team testen, plaats op verschillende onderdelen van onze infrastructuur. Hiermee stellen we met behulp van ethische hackers zowel de techniek als de mens op de proef. Soms met een aankondiging, soms niet.

We zijn transparant over hoe we persoonsgegevens verwerken. In het Privacyreglement op onze [website](#) vertellen we hoe we dit doen. Zodra er iets verandert, passen we dat reglement aan. Ook informeren we klanten zodra een derde partij gegevens bij ons opvraagt en controleren we de legitimiteit van de aanvraag. En als een klant zelf een 'rechten van betrokkene' verzoek indient, reageren we op tijd en volledig.

We vinden het belangrijk dat onze klanten de regie blijven houden over hun eigen data en dat hun privacy gewaarborgd blijft: 'jouw gegevens, jij bepaalt'. Daarbij nemen we vanzelfsprekend de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) als uitgangspunt. Onze Functionaris Gegevensbescherming en de Privacy Officers van het Privacy Office zetten zich dagelijks in voor de bescherming van de privacyrechten van klanten en medewerkers.

We vinden het belangrijk dat onze klanten de regie blijven houden over hun eigen data

Goed omgaan met data – de datastrategie van de Volksbank

Als bank willen we ons onderscheiden door persoonlijk en relevant contact met klanten. Door een georganiseerde en goede datahuishouding in combinatie met onze strategie, creëren we een solide basis om klanten optimaal te kennen. Zo kunnen we hen beter helpen en passende nieuwe producten en diensten ontwikkelen.

Een goede datahuishouding begint met het bepalen wie waarvoor verantwoordelijk is, zeker in een veranderende organisatie zoals de onze. Tegelijk creëren we - binnen de kaders van onze datavisie en de privacywetgeving (AVG) - meer inzicht in wie onze klanten zijn en welke bankzaken ze bijvoorbeeld op onze websites en in de mobiele apps regelen.

Data kun je als bank ook goed gebruiken om je interne processen te verbeteren, binnen de hierboven geschetste kaders. Dat kunnen processen zijn om klanten beter te bedienen, maar ook processen voor het maken van rapportages voor de directie en externe toezichthouders als de DNB en de ECB. Om die verbeteringen te kunnen realiseren, gaan we de datavaardigheid en -kennis van onze medewerkers verder vergroten.

Voorkomen van datalekken

Bij een datalek komen onbedoeld persoonsgegevens vrij, of zijn de persoonsgegevens niet meer beschikbaar. Door de vele contactmomenten tussen de bank en klanten bestaat de kans dat persoonsgegevens bij een verkeerde ontvanger

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

3.1.5 Tegengaan van cyber- en financiële criminaliteit MO9

Elke dag werken we bij de Volksbank aan veilig bankieren voor de klanten van onze merken. Tegelijk zien we dat het aantal meldingen van spoofing, phishing en hulpvraagoplichting via WhatsApp hoog blijft. We zien per week ongeveer 200 gerapporteerde fraudezaken met betrekking tot betaaltransacties. Om dit tegen te gaan, is het belangrijk dat mensen weerbaar worden tegen oplichters en cybercriminelen.

Veilig bankieren voor iedereen

Digitale veiligheid is steeds meer onderdeel van onze maatschappelijke functie en onze belofte aan Nederland: 'Beter voor elkaar'. Het is onze plicht om te borgen dat bankieren veilig is, voor klanten en voor de bank. Daarom investeren we voortdurend in de cyberweerbaarheid van onze klanten, in veilige

betalingen en serviceprocessen en in de bestrijding van fraude en oplichting in het betalingsverkeer. We doen dit op verschillende manieren.

We verhogen de weerbaarheid van klanten

Steeds vaker richten cybercriminelen zich rechtstreeks tot onze klanten. Met als gevolg dat het aantal gedupeerden blijft stijgen. Daarom vinden we dat klanten een belangrijke schakel zijn in het voorkomen van cybercriminaliteit. We geven voorlichting over cybercriminaliteit én leren klanten om fraude en oplichting te herkennen, zodat ze weerbaar zijn in een snel veranderende digitale wereld. Met dit doel lanceerden we in 2021 de online training 'Veilig Bankieren – Herken Jij de Oplichter?'. In deze filmische training ervaren klanten op welke manieren oplichters hen kunnen benaderen. Meer informatie hierover vind je op onze [website](#).

Medewerkers zijn onze *human firewall*

Iedereen draagt een steentje bij aan veilig bankieren, zowel klanten als medewerkers. Samen vormen zij de *first line of defense*. De mens zien wij niet als zwakste schakel, maar juist als essentieel onderdeel van onze beveiliging. Daarom hebben we de online training 'Human Firewall' ontwikkeld, waar steeds meer medewerkers actief aan meedoen. Met realistische en op maat gemaakte situaties leren we hoe we cybercriminaliteit en fraude kunnen herkennen. En nog belangrijker: hoe we snel en doeltreffend kunnen handelen. Zo creëren we samen een sterke veiligheidsketen.

Passende maatregelen tegen fraude en oplichting

Cybercriminaliteit proberen we snel te detecteren en natuurlijk het liefst te voorkomen. Dat doen we door effectief te anticiperen en te reageren op signalen van fraude en oplichting. We investeren daarvoor in slimme technologie. Als klanten toch slachtoffer worden of negatief betrokken zijn, nemen wij onze verantwoordelijkheid bij het beperken van de schade en bij de nazorg, om het vertrouwen in digitaal bankieren te herstellen. Criminelen verzinnen steeds meer geloofwaardige smoezen om klanten op te lichten. Bankhelpdeskfraude en phishing hebben afgelopen jaar in Nederland een alarmerende vlucht genomen. Hierop hebben we verschillende maatregelen getroffen, onder andere door een vertraging in het verhogen van limieten in te bouwen. Om cybercriminaliteit tegen te gaan, is het belangrijk om samen met andere partijen te werken aan een veilige digitale keten. Daarom bundelt de Volksbank haar krachten met andere (financiële) organisaties en publieke partners, om ervoor te zorgen dat oplichting niet loont. Om deze samenwerking te verbeteren, hebben we ons richting de politiek hard gemaakt voor noodzakelijke wetgeving over informatie-uitwisseling.

Klantintegriteit

Volgens onder andere de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) zijn we als financiële instelling verplicht om een duidelijk beeld te hebben van onze klanten. In het kader van het 'ken-je-klant' beginsel controleren we klantgegevens en stellen we de identiteit van

klanten vast. Daarnaast gebruiken we (controle) protocollen om misstanden te voorkomen en te bestrijden. 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.

3.2 Maatschappelijke impact

We leveren een bijdrage aan de maatschappij via ons principe van gedeelde waarde. We willen een positieve maatschappelijke impact generen waar het kan, en ook onze eigen bedrijfsvoering verduurzamen.

3.2.1 Sociale impact: financiële gezondheid en inclusiviteit MO13

Een van onze doelen is een Nederland waarin iedereen financieel welzijn kent en daardoor comfortabel en plezierig kan leven. Als bank kunnen we een directe sociale impact hebben door klanten én niet-klanten te helpen met hun financiële gezondheid en door ons hard te maken voor financiële inclusiviteit. Ons Expertisecentrum Financiële Weerbaarheid zet zich dagelijks in om Nederlanders financieel weerbaar te maken. Daarnaast tekenden we in 2021 de 'Commitment to Financial Health and Inclusion', dat onderdeel is van de Principles for Responsible Banking. Hiermee geven we invulling aan onze ambitie om klanten op een persoonlijke manier te helpen met beslissingen over hun duurzame financiële toekomst.

1. FINANCIËLE POSITIE

We willen graag dat mensen een gezonde financiële positie hebben en houden. Onze adviseurs kennen het belang van een goede balans tussen inkomsten en uitgaven en helpen klanten hierbij.

SNS werkt mee aan de Nederlandse Schuld-hulprouwe, een samenwerkingsverband voor een Nederland zonder schuldzorgen. Begin 2021 zijn adviseurs van SNS getraind in het proactief benaderen van en in gesprek gaan met klanten die een paar weken rood staan. Als klanten hierin interesse hebben, nodigen de adviseurs hen uit voor een gesprek over hun inkomsten en uitgaven. Met deze aanpak willen we betalingsproblemen op langere termijn voorkomen. In 2019 is SNS hier mee gestart. Vanaf februari 2021 is de aanpak landelijk uitgerold en nemen adviseurs in alle klantteams contact op met klanten die langer rood staan. In totaal zijn in 2021 12.116 klanten benaderd en 534 inkomsten-uitgavengesprekken gevoerd. Door Covid-19 stonden niet alle klanten open voor een gesprek in de winkel, wat uiteindelijk het aantal gevoerde gesprekken heeft beïnvloed. Naast deze persoonlijke aanpak heeft SNS in 2021 ook een digitale route naar geldfit.nl ingericht. Deze digitale route is bij klanten van SNS onder de aandacht gebracht via haar nieuwsbrief en social media.

2. FINANCIËLE EDUCATIE EN VAARDIGHEDEN

Het is belangrijk om kinderen al jong te leren goed met geld om te gaan. Dit geeft hun een stevige basis om de juiste keuzes te maken en zo geldproblemen op latere leeftijd te voorkomen. Financiële educatie



Eerst de mens, dan het geld

Persoonlijk contact speelt een belangrijke rol in de klantbediening van SNS. Om die reden werkt SNS sinds 2019 met regionale klantteams. Klanten kunnen in contact komen met hun persoonlijke en lokale adviseur, op de momenten die voor hen belangrijk zijn. Dit kan telefonisch, per chat, via beeldbellen of bij een van de 208 winkels.

SNS introduceerde begin 2022 een nieuwe merk- en maatschappelijke positionering met het onderscheidende thema 'aandacht voor de groei van ieder mens'. Dit omdat de bank gelooft dat samen groeien leidt tot een sterkere samenleving. SNS heeft binnen dat kader meerdere strategische prioriteiten. Zo gaat SNS zich meer richten op jonge, ambitieuze, digitaal bekwame mensen, met behoud van de huidige klanten. In maart 2021 ging SNS online in gesprek met jongeren in 'Future Money

Talks' over belemmeringen in hun persoonlijke groei, bijvoorbeeld op het gebied van werk en ondernemen, wonen en geld voor nu en later. Daarnaast heeft SNS een groot jongeren-onderzoek gedaan om meer inzicht te krijgen in deze belemmeringen in hun persoonlijke groei.

Verder bouwt SNS aan een digitale organisatie met een persoonlijke en menselijke omnichannel ervaring. De dienstverlening wordt verder gepersonaliseerd en de adviesprocessen en klantcontacten worden efficiënter ingericht met de inzet van technologie. SNS verbreedt het product- en dienstenaanbod, ook met partners. Zo kunnen klanten niet alleen terecht voor bancaire diensten, maar bijvoorbeeld ook voor diensten die te maken hebben met wonen. Denk bijvoorbeeld aan een taxatie, of hulp bij de belastingaangifte.



◀ Tijdens de Future Money Talks gingen we met een panel van journalisten, influencers en jongeren in gesprek over thema's Wonen & Leven, Werken & Ondernemen en Geld voor Nu & Later. Op de foto v.l.n.r.: Anke de Jong (hoofdredacteur Glamour Nederland), Tim Senders (televisiepresentator), Laurens Dassen (lijsttrekker Volt), Justine Feitsma (CNV voorzitter), Marieke Commandeur (manager Maatschappelijke Impact bij SNS), Défano Holwijn (influencer) en Ginny Ramkisoen (ondernemer & schrijver)

zit niet standaard in het lespakket van scholen. Daarom is de Volksbank in 2013 gestart met het beschikbaar stellen van gratis Eurowijs lesmateriaal en geven onze medewerkers gastlessen op scholen. In 2021 hebben we 213.449 leerlingen bereikt met het lesmateriaal van Eurowijs, vergeleken met 154.642 leerlingen in 2020.

In 2021 heeft SNS Monnie, een digitale spaarpot, geïntroduceerd. Monnie is een speelgoedrijpaardje dat ouders helpt om hun kinderen in de leeftijd van zes tot elf jaar spelenderwijs te leren omgaan met geld. Tot nu toe zijn er 5.858 Monnies verstrekt. Eerste onderzoek geeft aan dat kinderen die Monnie gebruiken zich bewuster zijn van hun geld.

Op achttienjarige leeftijd zijn jongeren wettelijk gezien financieel zelfstandig. Om hen hier goed op voor te bereiden, kregen ook in 2021 klanten van bijna achttien jaar een uitnodiging voor een gesprek in de SNS Winkel. Adviseurs bespraken financiële veranderingen die op hen afkomen. Met deze inspanningen wil SNS de financiële vaardigheden van jongeren vergroten.

SNS helpt klanten met invullen belastingaangifte

Na enthousiaste reacties op een pilot in 2020, konden zowel klanten als niet-klanten vanaf maart 2021 bij SNS terecht voor hulp bij het invullen van de belastingaangifte. Voor een vaste vergoeding van € 52,50 bekeken adviseurs samen met de klant de hele aangifte, zodat er niets werd vergeten en de klant daarna de aangifte met een gerust hart kon verzenden.

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 het gevoel van controle, het zelfvertrouwen bij financiële problemen, de mate van financiële planning en de 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). Voor 2021 had SNS een ambitieuze doelstelling: 54. Met een score van 49 zagen we de lijn die sinds 2018 stijgend is, in 2021 dalen (2020: 51). De oorzaak van deze afvlakking is niet eenvoudig te duiden en inspanningen hebben er nog niet toe geleid dit te keren.

3.2.2 Maatschappelijke betrokkenheid, samenwerking en ondernemerschap MO8

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

RegioBank

De buurtzame bank

RegioBank kiest bewust voor de regio. En gelooft in de kracht van de regio, met lokale gemeenschappen die waardevol zijn voor Nederland. Daarom zorgt RegioBank ervoor dat iedereen zijn geldzaken in de buurt kan regelen, al 100 jaar.

RegioBank werkt samen met lokale Zelfstandig Adviseurs in heel Nederland. Als klant kom je bij je eigen Zelfstandig Adviseur, die weet wie je bent en wat er speelt in jouw omgeving.

Goed contact met de buren, een bakker om de hoek, de sportvereniging op fietsafstand. Het zorgt er allemaal voor dat je prettig kunt wonen, werken en leven. Wat RegioBank betreft hoort daar nog iets bij: een bank die klaarstaat voor haar (zakelijke) klanten én de buurt.

RegioBank kreeg in 2021 in een onderzoek van de Consumentenbond voor het vijfde jaar op rij de hoogste waardering van alle banken. En de bank is door onderzoeksbureau MarketResponse voor de vierde keer uitgeroepen tot klantvriendelijkste bank van Nederland.

RegioBank breidt de doelgroep uit naar de financieel sterkere huishoudens in de regio. En zet nog nadrukkelijker in op het verstevigen van de samenwerking met lokaal betrokken adviseurs en de klantrelatie. RegioBank maakt een KPI-framework om de maatschappelijke impact te meten. Zo heeft RegioBank meer inzicht en kan de bank beter sturen. Ook start RegioBank het grote Buurtzaamheidsonderzoek. De uitkomsten daarvan helpen bij het verder invulling geven aan de missie en het ontwikkelen van nieuwe buurtzame propositities.



« De vitaliteit van de regio en het belang daarvan voor Nederland stond centraal tijdens de eerste Nationale DorpenTop van RegioBank. Op de foto v.l.n.r.: Ronnie Degen (mede-eigenaar Feestfabriek Alles Komt Goed BV), Rein Wispelweij (directeur RegioBank), Eveline Bosch (dagvoorzitter), Marieke Frank (wethouder Oost-Gelre) en Bart-Jan Krouwel (oud-bankier bij o.a. Triodos en Rabobank)

Samen sterk voor vrijwilligerswerk

Om bij te dragen aan een beter Nederland maken we ons sterk voor vrijwilligerswerk. Dat doen we samen met NLvoorelkaar, het grootste vrijwilligersplatform van Nederland waar vraag en aanbod van hulp samenkomen.

Lees hier meer over onze samenwerking met NLvoorelkaar.

[Naar de website >](#)

Leefbaarheid in de buurt

Bij de Volksbank draait het dus niet alleen om geld, maar om een beter Nederland. RegioBank geeft daar invulling aan vanuit haar missie 'leefbaarheid in de buurt'. Als buurtzame bank zet zij zich in om buurten leefbaar te houden. Zo organiseerde RegioBank in 2021 de eerste Nationale DorpenTop. Dit jaarlijks terugkerende event zette het belang van de regio stevig op de kaart. De bank bracht experts, specialisten en ondernemers samen om kennis en ervaringen over de regio te delen en nieuwe inzichten op te doen.

Daarnaast helpt RegioBank lokale ondernemers, omdat zij een belangrijke rol spelen in het economisch vitaal houden van de regio. Bijvoorbeeld door actief een bedrijfshypotheek aan te bieden, zodat ondernemers lokaal bedrijfspanden kopen en het geld in de buurt blijft. En door ondernemers een podium te geven via een 'Koop Lokaal' campagne.

Ook zet RegioBank zich in voor het vergroten van de lokale verbondenheid. Dat doet ze onder andere via het VoordeBuurt Fonds, een samenwerking met het Oranje Fonds. Met dit fonds steunt RegioBank sociale initiatieven die de leefbaarheid in de buurt vergroten. Zoals een elektrische buurtbus, die ouderen uit hun sociale isolement haalt en noodzakelijke voorzieningen weer bereikbaar maakt. Maar ook via Samen voor de buurt, een platform om geld in te zamelen en vrijwilligers te werven, draagt RegioBank bij aan een sociale en leuke buurt. Vanaf november 2019 tot en met december 2021 steunde de bank via deze programma's 74 initiatieven, werd € 168.715 uitgekeerd via het VoordeBuurt Fonds en € 253.662 opgehaald met crowdfunding voor lokale initiatieven die blijvend contact stimuleren.

74

sociale initiatieven
gesteund van
november 2019 tot en
met december 2021

Publieke dialoog en samenwerking

Met name als het gaat om complexe maatschappelijke vraagstukken is samenwerking cruciaal. De beperkte woontoeankelijkheid is een voorbeeld van een belangrijk probleem waarbij samenwerking tot oplossingen kan leiden.

BLG Wonen gaat actief met belanghebbenden in gesprek over woonvraagstukken. Bijvoorbeeld tijdens het jaarlijkse WoonDebat dat in november 2021 'Wonen, het recht van de rijksten?' als thema had. Met het WoonDebat biedt BLG Wonen jaarlijks een platform om vraagstukken rond de toegankelijkheid van de woningmarkt te bespreken en kennis uit te wisselen. In 2021 gingen ruim honderd beleidsmakers, ervaringsdeskundigen, jonge politici en wetenschappers met elkaar in debat. Ook werkte BLG Wonen samen met andere marktpartijen aan praktische oplossingen om de woningmarkt toegankelijker te maken, onder meer voor huurhuurders.

Woningmarktproblematiek en handelingsperspectief

In 2021 ontwikkelde BLG Wonen in samenwerking met PwC de Woontoeankelijkheidsmonitor. Deze monitor brengt kansen op de woningmarkt in heel Nederland in beeld. Door te begrijpen welke uitdagingen er zijn, kan BLG Wonen gericht werken aan nieuwe initiatieven om de woontoeankelijkheid te verbeteren. En handvatten bieden voor mogelijke oplossingen. Daarnaast zien gemeenten in de Woontoeankelijkheidsmonitor bijvoorbeeld welke doelgroep het meest behoefte heeft aan een woning, en of voorgenomen plannen een gunstig effect hebben op de woontoeankelijkheid.

Samenwerken voor meer impact

De Volksbank zet zich als maatschappelijke bank in om samen met andere partijen concrete hypotheekoplossingen te realiseren voor mensen die nu geen huis kunnen kopen. Nederland kent zo'n 570.000 huurhuurders. Dat zijn mensen die vaak bijna de helft van hun inkomen kwijt zijn aan woonlasten en voor wie de overstap naar een koopwoning soms moeilijk is. We willen de woningmarkt toegankelijk maken voor huurhuurders door de in het verleden gedragen huurlasten mee te nemen in de beoordeling van de hypotheekaanvraag. Hiermee heeft BLG Wonen in 2019 een pilot gedaan. In 2021 heeft het merk actief naar samenwerkingspartners gezocht, waardoor de pilot voor huurhuurders in 2022 een landelijk vervolg krijgt. Meerdere geldverstrekkers, NHG en Vereniging Eigen Huis doen mee. Door praktijkervaringen te delen, probeert BLG Wonen samen met deze partijen het beleid op macroniveau te beïnvloeden: met oog voor de impact op mens en maatschappij, nu en in de toekomst.

Dilemma: beperkte woontoegankelijkheid

De woontoegankelijkheid in Nederland is beperkt, wat ook voor ons dilemma's oplevert: moeten we om toegankelijkheid te stimuleren bijvoorbeeld inzetten op de creatie van meer woningaanbod? Of moeten we juist inzetten op ruimere financieringsnormen, zodat mensen meer kunnen lenen? Een moeilijk vraagstuk. Want ruimere financieringsnormen zorgen voor nog meer mensen op de woningmarkt, en daarmee een toenemende krapte en een verdere stijging van de prijzen. Tegelijk is wonen een grondrecht; strikte(re) financieringsnormen snijden voor een grote groep Nederlanders de toegang tot een koopwoning af. BLG Wonen pleit voor een balans tussen het aanbod en goede financieringsnormen en is daarom bezig met ontwikkelingen op beide gebieden.



Aanjager van een toegankelijke woningmarkt

Al sinds haar oprichting in 1954 houdt BLG Wonen zich bezig met een toegankelijke woningmarkt. Toen om woningbezit voor mijnwerkers mogelijk te maken, tegenwoordig voor andere doelgroepen voor wie het kopen van een eigen huis soms lastig is, zoals voor huurhuurders, 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. Daarom zet BLG Wonen zich in voor een toegankelijke woningmarkt. Een markt waar iedere woningzoekende evenveel kans heeft op een woning die past bij zijn of haar wensen en financiën.

BLG Wonen breidt de groei van haar hypotheekproductie uit door het distributiebereik in het intermediaire kanaal te vergroten en door snellere, transparantere dienstverlening aan adviseurs en klanten. En met succes. In 2021 ontving BLG Wonen voor deze inspanningen de Zilveren Spreekbuis. En ontving ze van MoneyView de hoogste waardering (5 sterren) van de hele markt voor haar annuïteiten- en lineaire hypotheek. Daarnaast is een goede start gemaakt met het uitzetten van de ASN Hypotheek en de ASN Duurzaam Wonen lening via de distributiekanaalen van BLG Wonen. In 2022 wordt dit verder uitgebreid.



◀ Onder leiding van Jörgen Raymann ging BLG Wonen tijdens het [WoonDebat](#) op zoek naar de publieke en politieke dialoog. Op de foto v.l.n.r.: Jörgen Raymann (presentator), Frank Soede (directeur BLG Wonen), Songül Mutluer (Wethouder Wonen, Jeugdzorg, Ouderen- en Minimabeleid Gemeente Zaanstad & Bestuurslid VNG), Nic Vrieselaar (Senior Economist Rabobank)

Meedenken met de klant

Ben Biesbrouck

“Meer creatieve oplossingen voor jonge starters van nu”

Ben Biesbrouck is adviseur bij De Hypotheekshop, een van de samenwerkingspartners van BLG Wonen. Afgelopen jaar zagen we de krapte op de woningmarkt toenemen. Huur- en koopprijzen stegen verder de pan uit. Hoe kijkt hij hier tegenaan? En welke oplossingen ziet hij voor zijn klanten?

“Vooral voor de jongens en meiden die net hun opleiding hebben afgerond, is een koophuis bijna onbereikbaar. Ze hebben nog geen carrière met loonstijgingen achter de rug, werken meestal met een flexibel contract en zitten soms met een studieschuld. Als ze al een huurwoning hebben, zouden ze liever een huis kopen, omdat ze zich blauw betalen aan huur. Maar de hoge huizenprijzen schrikken starters af, waardoor ze zich helemaal niet verdiepen in de huizenmarkt. Terwijl je samen met een adviseur juist een financieel plan kunt maken. Wat moet ik realiseren, zodat ik straks wél een woning kan kopen? Stel je kunt al jaren € 1.500 huur opbrengen, waarom zou je

dan geen huis kunnen kopen? Speciaal voor deze doelgroep heeft BLG Wonen de pilot Duurhuur. Hierin wordt het huurverleden meegenomen, waardoor een koopwoning toch een stuk dichterbij komt. Als adviseur help ik starters graag kijken naar de mogelijkheden. Willen we de markt echt toegankelijker maken, dan denk ik dat vooral de overheid wat meer zou kunnen doen. Er zijn verschillende regelingen, maar in mijn ogen zou je de uitvoering minder kunnen overlaten aan commerciële partijen.

Daarnaast zouden stedelijke gemeenten zich meer kunnen richten op specifieke startersbehoeften. Veel jonge mensen

die ik hier in Haarlem aan tafel krijg, maken bewuste, duurzame keuzes. Een huis is bedoeld als fijne plek om te wonen, niet om mee te speculeren. Ook hechten ze minder aan bezit, zoals een auto. Dat scheelt dus parkeerplaatsen. Een goed voorbeeld van een startersproject is het oude GAK-gebouw in Amsterdam, waar woonunits voor jonge mensen zijn ontwikkeld, met onder andere een gedeelde wasruimte. Zo'n woning voldoet misschien voor maximaal 5 jaar, maar geeft starters wel de mogelijkheid om zelfstandig te wonen. Het zou mooi zijn als meer kantoor- en industriële gebouwen zo'n soort transformatie zouden kunnen krijgen.”

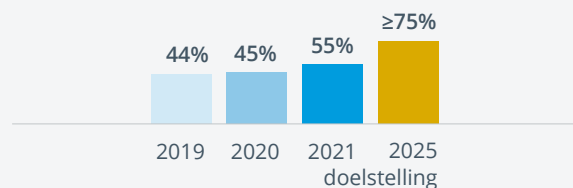
3.2.3 Verantwoord financieren en investeren MO4

Maatschappelijk verantwoord investeren is verankerd in ons investeringsbeleid. Het geldt dat we voor klanten beheren investeren we in lijn met ons duurzaamheidsbeleid. Zo kunnen we ervoor zorgen dat de investeringen voldoen aan onze eisen en kunnen we onze mogelijke negatieve impact minimaliseren. 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 toetsen alle merken of de activiteiten van zakelijke klanten die een lening of hypotheek afsluiten passen binnen ons duurzaamheidsbeleid.

Maatschappij



Klimaatneutrale balans¹ KPI



1. Vanaf 2021 wordt de klimaatneutrale balans berekend volgens de PCAF-methodologie. Het weergegeven percentage van 2020 (45%) is aangepast o.b.v. de PCAF-methodologie. Voor de aanpassing was dit cijfer 59%. Meer informatie over deze correctie staat in paragraaf 3.2.3.

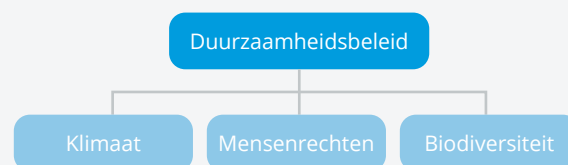
ASN Impact Investors beheert € 4,75 miljard aan vermogen voor klanten, verdeeld over twaalf duurzame fondsen

[Lees hier meer >](#)

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 vertalen we het beleid praktisch door binnen de bank. Dit uitgebreide beleid passen we toe op al onze leningen, financieringen en beleggingen, dus ook op de staatsobligaties of green bonds waarin de Volksbank belegt. Voor een uitgebreide toelichting op ons duurzaamheidsbeleid en de implementatie en monitoring ervan, verwijzen we naar het [ESG Report 2021](#).

De drie pijlers van ons duurzaamheidsbeleid

DE DRIE PIJLERS

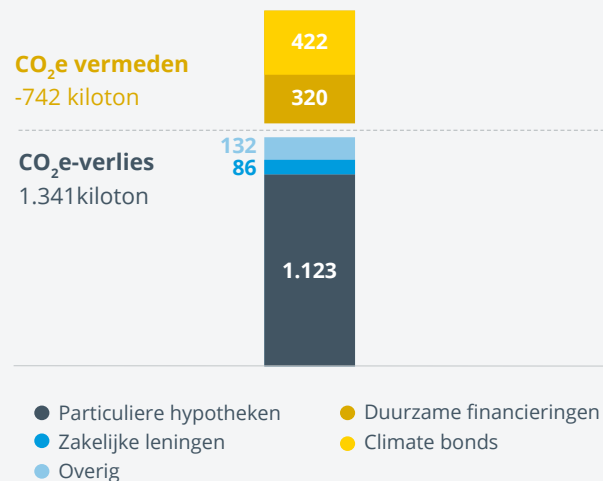
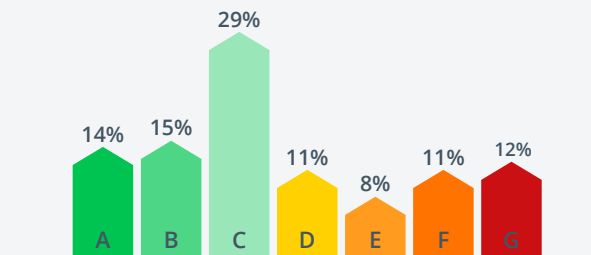


We hebben een duurzaamheidsbeleid ontwikkeld dat bestaat uit drie pijlers die we hieronder bespreken: **klimaat**, **mensenrechten** en **biodiversiteit**. De uitgangspunten zijn gebaseerd op belangrijke en wereldwijd erkende rapporten, verdragen en conventies. Naast ons duurzaamheidsbeleid werken we ook met thematische beleidsstukken en beleid voor specifieke afdelingen. Al deze aspecten komen samen in het House of Policies Sustainability (HOP). Hierover vind je meer in het [ESG Report 2021](#).

PIJLER 1: KLIMAAT MO6

In 2015 hebben we ons als doel gesteld om in 2030 een klimaatneutrale balans te hebben. Als tussendoelstelling willen we ten minste 75% klimaatneutraal zijn in 2025. Sinds 2015 meten en rapporteren we over onze weg naar een klimaatneutrale balans als we met al onze financieringen en beleggingen evenveel CO₂-uitstoot vermijden, of zelfs uit de lucht halen, als veroorzaken. We spreken in dit kader ook wel van de vermeden uitstoot, en de gefinancierde uitstoot. Behalve met een strikt duurzaamheidsbeleid, vergroten we de klimaatneutraliteit van onze bankbalans door groene obligaties aan te kopen, de financiering van duurzame energieprojecten en door verduurzaming van onze hypotheekportefeuille. Daarnaast hebben we ons samen met andere partijen in de financiële sector in 2019 gecommitteerd aan het nationale Klimaatakkoord.

KLIMAATNEUTRALE BALANS 2021

ENERGIELABELS GEFINANCIERDE WONINGEN¹

1. Afgeronde percentages gebaseerd op de RVO-database eind 2021. Van de woningen heeft 37% een definitief energielabel.
2. Evenals in 2020, zien we in 2021 een corona-effect terug in de daling, onder andere door een ruime halvering van de vervoerskilometers.

TOTALE SCOPE 1 & 2 BRUTO CO₂E-UITSTOOT (IN TON)

2021 ²	2020	2019
4.448	6.070	7.621

GEFINANCIERDE UITSTOOT EN VERMEDEN UITSTOOT

100%
van de relevante
financieringen
en investeringen
meegenomen in de
berekening van de
klimaatneutrale
balans

22,5
ton CO₂e per miljoen €

55%
klimaatneutraal

Eind 2021 is onze balans 55% klimaatneutraal. Een flinke verbetering ten opzichte van 45% eind 2020, berekend volgens de rekenmethodiek van het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF). We liggen hiermee op koers om onze doelstelling van ten minste 75% klimaatneutraal in 2025 en 100% klimaatneutraal in 2030 te behalen.

De verbetering is te danken aan extra verstrekkingen van projectfinancieringen en de aankoop van groene obligaties. De uitstoot van onze bankbalans komt vooral door de grote hoeveelheid hypotheeklen die we financieren. Onze hypotheekportefeuille is goed voor 1.123 kiloton CO₂e-uitstoot (2020: 1.170 kiloton), oftewel 84% van het totaal.

Onze klimaatneutrale bedrijfsvoering

In verhouding tot alle activa op onze balans veroorzaken onze kantoren en mobiliteit slechts 1% van de totale CO₂e-uitstoot. Toch vinden we onze duurzaamheidsambitie niet geloofwaardig zonder een groene bedrijfsvoering. We willen energie blijven besparen, zodat we steeds minder CO₂e-uitstoot hoeven te compenseren om een 100% klimaatneutrale bedrijfsvoering te hebben. De doelstelling is om in 2024 13% minder CO₂e te produceren dan in 2019, bijvoorbeeld door ons uitgangspunt om alleen elektrische auto's te leasen te realiseren (eind 2021: 77%).

Het gemiddelde energielabel van onze hypotheekportefeuille is gelijk gebleven aan dat van 2020, op D. Dit gemiddelde energielabel is gebaseerd op de beschikbare definitieve energielabels van de gefinancierde woningen in de hypotheekportefeuille.

Een beter energielabel betekent niet automatisch dat het energiegebruik, en daarmee de CO₂e-uitstoot, omlaag gaat. Afgelopen jaar hebben we dankzij samenwerking met drie netbeheerders geanonimiseerde energieverbruiksdata ontvangen van onze klanten. Op basis van deze werkelijke energieverbruiksdata konden we de CO₂e-uitstoot van de hypotheekportefeuille berekenen. Met 89% van de gasverbruiksdata van onze hypotheekportefeuille

en 93% van de elektriciteitsverbruikdata konden we een veel nauwkeurigere inschatting maken. In vergelijking met de berekening op basis van energielabels rekenen we nu 94 kiloton CO₂e-uitstoot meer toe aan onze hypotheekportefeuille.

Sinds 2021 rapporteren we de uitkomsten van de klimaatneutrale balans volgens de PCAF-methodiek. Dat de klimaatneutraliteit naar beneden is bijgesteld, komt niet alleen door het gebruik van het werkelijk energiegebruik, maar ook door de toepassing van andere emissiefactoren in de berekening van de (vermeden) CO₂e-uitstoot en door verbeteringen in de datakwaliteit. Met de nieuwe emissiefactoren mogen we aan bijvoorbeeld projectfinancieringen minder vermeden CO₂e-uitstoot toerekenen. Herrekend met de PCAF-methodiek was onze klimaatneutraliteit per eind 2020 45%, dat is aanzienlijk lager dan de gerapporteerde 59% over 2020. Die was nog berekend met onze oude methodiek, de *carbon profit and loss methodology*. Deze verlaging ligt binnen onze verwachting van 15 procentpunt lagere klimaatneutraliteit door de overstap naar de PCAF-methodiek.

Om de huidige klimaatdoelstelling nog concreter te maken, hebben we in 2021 een emissiereductiedoel in lijn met het Parijsakkoord berekend. Dit hebben we vervolgens ter goedkeuring ingediend bij het *Science Based Targets initiative*. Deze *Science Based Targets* geven aan in welke mate en met welke snelheid we onze (gefinancierde) uitstoot moeten terugdringen om de mondiale temperatuurstijging te helpen beperken tot 1,5 graden Celsius.

asn  bank

Aanjager van duurzaamheid

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

De missie van ASN Bank, het bevorderen van de duurzaamheid van de samenleving, heeft veel potentie voor de toekomst. ASN Bank wil in 2025 groeien naar 1 miljoen tevreden klanten. Door groei is er nog meer duurzame impact mogelijk op het gebied van klimaat, mensenrechten en biodiversiteit. ASN Bank wil deze groei realiseren door de relatie met haar klanten verder te versterken, haar naamsbekendheid te vergroten en haar aanbod aan duurzame producten en diensten uit te breiden. Voorbeelden zijn het nieuwe ASN Biodiversiteitsfonds voor beleggers, duurzame verzekeringen en de uitbreiding van de ASN Hypotheek distributie. Ook wil ASN Bank groeien als duurzame opinielider; een bank die helpt bij het maken van duurzame keuzes op een betaalbare en toegankelijke manier.

COP26 internationale klimaatconferentie

De COP is de belangrijkste klimaatconferentie ter wereld en vindt jaarlijks plaats. ASN Bank wil van houtbouw het nieuwe normaal maken, als een manier om de klimaatdoelstellingen te halen. In november reisden twee medewerkers van het Expertisecentrum Duurzaamheid naar de 26e COP in Glasgow om hier aandacht voor te vragen. Hoogtepunten waren een workshop aan boord van de speciale klimaatrein naar Glasgow en de ontmoeting met de Nederlandse klimaatgezag Jaime de Bourbon de Parme, aan wie de ASN Bank medewerkers het rapport 'Construction Stored Carbon' hebben overhandigd. Dit rapport geeft inzicht in de klimaatwinst van bouwen met hout versus bouwen met traditionele materialen zoals staal en beton. Door naar Glasgow af te reizen kon ASN Bank veel zichtbaarheid creëren voor haar ambitie en visie op houtbouw. Zeker omdat de bank als een van de weinige Nederlandse banken aanwezig was op de klimaatop.



◀ Klimaatgezag Jaime de Bourbon de Parme neemt een rapport over biobased bouwen in ontvangst. Op de foto v.l.n.r.: Emmelien Venselaar (ASN Bank), Jaime de Bourbon de Parme (klimaatgezag) en Freek Geurts (ASN Bank).

Tijdens de samenstelling van dit Geïntegreerd Jaaroverzicht was het Science Based Targets initiative nog bezig met het onderzoek voor formele goedkeuring.

Lees meer over onze CO₂e-uitstoot en over de PCAF-methodiek in het ESG Report 2021.

[Naar het ESG Report >](#)

Duurzaam wonen

Onze merken helpen hun klanten om woningen energiezuinig te maken. Naast alle informatie en producten die wij bieden, hebben we in 2021 drie grote campagnes gevoerd om duurzaamheidsmaatregelen onder de aandacht te brengen. In april startten we de campagne 'Het dak is altijd groener met de burens'. Klanten konden tot en met 31 oktober met 25% korting een groen dak aanschaffen via Het Groene Loket. Wanneer zij deze aanvraag met de burens deden, ontvingen zij extra korting op de levering en aanleg. Bijna 750 deelnemers vroegen een offerte op en 245 offertes zijn uitgevoerd. In augustus startte de campagne 'Profiteer voordelig van de zon', waarbij klanten het eerste zonnepaneel ter waarde van € 150 gratis ontvingen via aanbieders Solease en Coolblue. Meer dan 700 klanten reageerden op dit aanbod door een offerte aan te vragen en bij 81 klanten is de offerte uitgevoerd. Tot slot was er in oktober de campagne 'Isoleer gauw die muren van jou', waarbij klanten € 100 korting per isolatiemaatregel ontvingen. Een passende aanbieding bij de sindsdien sterk gestegen energieprijzen. Deze campagne leverde ruim 700 offerteaanvragen op, waarvan 53 offertes zijn uitgevoerd.

Samen met tachtig andere partijen, waaronder bouwbedrijven en natuurorganisaties, stelden we het Manifest 'Bouwen voor Natuur' op. In dit manifest pleiten we voor meer natuur in en om de woning bij nieuwbouwprojecten. Denk bijvoorbeeld aan nestelstenen in de gevel, groene daken en gevels en meer groen in de buurt. Verder ondersteunen we partner en initiatiefnemer Natuur&Milieu bij de oproep om de isolatievoucher in te voeren. Met deze voucher krijgen huishoudens een tegoed om hun woning te isoleren.

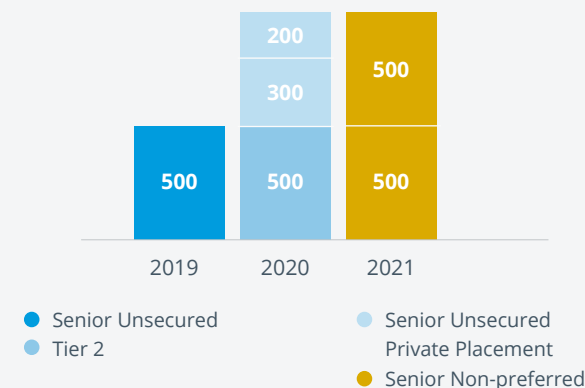
Groene obligaties

De Volksbank ziet het uitgeven van groene obligaties als een effectief instrument om positief bij te dragen aan het klimaat én aan het behalen van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties en de EU-doelstellingen. Met onze groene financieringsstrategie willen we onze beleggersbasis verder diversifiëren. Dat doen we door ons te richten op maatschappelijk verantwoorde en sterk geëngageerde duurzame beleggers en door de relatie met bestaande beleggers te versterken.

In 2021 is ons Green Bond Framework herzien en in lijn gebracht met onze nieuwe strategie. Hierin is de categorie Green Residential Buildings positief beoordeeld op aansluiting bij de EU Taxonomie.

Meer over het Green Bond Framework en de bijbehorende publicaties lees je op onze [website](#). Meer informatie over de EU taxonomie is te vinden in ons [Annual Report 2021](#).

GROENE OBLIGATIE UITGIFTES 2019-2021
(in € mln)



PIJLER 2: MENSENRECHTEN MO15

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.

Platform Living Wage Financials

Uit onze analyse van 2018 naar de meest nadrukkelijke mensenrechtenrisico's kwam leefbaar loon als belangrijk risico voor de Volksbank naar voren. Via ASN Impact Investors beleggen we in beursgenoteerde kledingbedrijven, die hun producten veelal in landen produceren waar de lonen te laag liggen om ervan te kunnen leven. Samen met MN en Triodos Investment Management heeft ASN Bank daarom in 2018 het Platform Living Wage Financials (PLWF) opgericht. In 2021

groeide het PLWF naar achttien beleggers met een beheerd vermogen van meer dan € 4,6 miljard (tegenover € 2,6 miljard eind 2020). De stem richting kledingbedrijven is daarmee dus flink 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 om te veranderen. Hiervoor werkt het platform ook samen met een netwerk van internationale (non-gouvernementele) organisaties.

Het platform is in gesprek met 33 kledingbedrijven, waarvan 15 bedrijven binnen het ASN Beleggingsuniversum vallen. Bij acht van deze bedrijven is een positieve ontwikkeling te zien. Zo zagen we bijvoorbeeld gepubliceerde loondata en informatie over klachtenmechanismen. Vier bedrijven zijn achteruit gegaan en drie bedrijven zijn gelijk gebleven in hun scores. Alle ontwikkelingen lees je in het [Annual Report PLWF 2021](#). Meer informatie over ons mensenrechtenbeleid en de ontwikkelingen in 2021 vind je op onze [website](#) en in het [ESG Report 2021](#).

Europees Burgerinitiatief

In 2021 is ASN Bank een Europees Burgerinitiatief gestart in samenwerking met Fair Wear Foundation en Fashion Revolution. Doel van het initiatief is om wetgeving rondom leefbaar loon in de kledingindustrie af te dwingen door middel van een 'gepaste zorgvuldigheid wet', ook wel bekend als 'due diligence wetgeving'. ASN Bank maakt deel uit van de stuurgroep en van het burgercomité. In het eerste kwartaal van 2022 verwachten wij ons voorstel te

registreren. Na goedkeuring kunnen we dan naar verwachting in het tweede kwartaal beginnen met het inzamelen van één miljoen handtekeningen. Meer hierover kun je vinden op de [website](#) van het initiatief.

Oeigoerse dwangarbeid in zonnepanelen

In 2021 verschenen verontrustende berichten over ernstige mensenrechtenschendingen in de Chinese regio Xinjiang. Ongeveer de helft van de wereldwijde productie van polysilicium, een belangrijke grondstof voor zonnepanelen, vindt plaats in de regio Xinjiang. Bijna alle grote fabrikanten van zonnepanelen die hun producten ook in Nederland verkopen, werken samen met leveranciers uit die regio. Dat maakt de zonne-energiesector kwetsbaar voor dwangarbeid. ASN Bank en ASN Impact Investors financieren projecten en bedrijven op het gebied van duurzame energie, zoals wind- en zonneparken. Daarnaast biedt het online platform Woningverbeteraars ook zonnepanelen aan. Vanzelfsprekend wil de Volksbank

op alle manieren voorkomen dat we zonnepanelen, of andere producten en daarvoor benodigde onderdelen en grondstoffen, (mede)financieren die tot stand komen door dwangarbeid. Dwangarbeid is immers één van de meest grove schendingen van mensenrechten. Daarom hebben we zelf onderzoek gedaan naar mogelijke betrokkenheid van producenten bij deze misstand. Voor klanten van wie we projecten financieren én de installatiepartners van Woningverbeteraars werken de betrokken partners nu uitsluitend met zonnepanelen die op basis van dit onderzoek zijn goedgekeurd.

PIJLER 3: BIODIVERSITEIT MO18

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 bijvoorbeeld voedsel, schoon water, schone lucht en natuurlijke stoffen voor de ontwikkeling van veel medicijnen. Met onze kantoren hebben we een relatief kleine impact op de biodiversiteit in vergelijking met de impact van onze investeringen en leningen aan projecten, landen en ondernemingen. Wij willen verder biodiversiteitsverlies voorkomen en bijdragen aan biodiversiteitswinst. Daarom willen we dat in 2030 onze investeringen en leningen over het geheel een meer positieve dan negatieve impact

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

hebben op biodiversiteit. Met andere woorden: een netto positieve impact. Dit willen we bereiken door onze negatieve impact op biodiversiteit te verlagen, en onze positieve impact te vergroten door te investeren in natuurontwikkeling en -herstel, duurzame energie en de circulaire economie. Vanuit deze ambitie is de Volksbank in 2020 lid geworden van het 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 ambieert een van de koplopers op het thema biodiversiteit te zijn en is actief lid van de werkgroep Biodiversiteit van het Platform voor Duurzame Financiering van De Nederlandsche Bank.

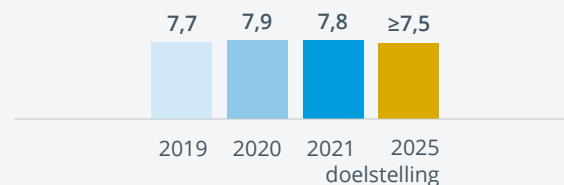
ASN Biodiversiteitsfonds voor beleggen in natuurherstel

Vanaf 15 november 2021 biedt ASN Bank het ASN Biodiversiteitsfonds aan. Het is het eerste fonds in Nederland dat bijdraagt aan herstel en bescherming van biodiversiteit. Het fonds richt zich op vier sectoren: duurzame bosbouw, boslandbouw, duurzame zeeën en visserijen en ecotoerisme. Het fonds investeert bijvoorbeeld in een bedrijf dat met innovatieve technologieën het kweken van vissen en zeedieren verduurzaamt. De impact op het beschermen en herstellen van de biodiversiteit meten we in hectares beschermd en hersteld gebied op land en in zee. Het streven is dat met een inleg van € 2.500 ieder jaar de biodiversiteit van een oppervlakte van 5.750 m² – ongeveer een voetbalveld – wordt beschermd en hersteld.

3.3 Oprechte aandacht voor medewerkers MO11

Medewerkers

Oprechte aandacht KPI



Betrokkenheid & bevoegenheid

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

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

De Volksbank biedt medewerkers de mogelijkheid om te werken aan hun eigen toekomst, de toekomst van de bank en die van de maatschappij. Onze medewerkers geven aan dat ze graag bij de Volksbank werken, omdat ze bankieren meer menselijk willen maken en duurzame relaties met klanten willen opbouwen. Ze ervaren hun werk als zinvol en kunnen een bijdrage leveren aan de maatschappij.

In het medewerkersonderzoek geven medewerkers aan in hoeverre ze oprechte aandacht ervaren. Dat vragen we hun aan de hand van de volgende thema's:

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

Daarnaast onderzoeken we hoe betrokken medewerkers zijn bij de organisatie en hoe bevoegen ze zijn in hun werk. We verwachten namelijk dat oprechte aandacht leidt tot meer betrokkenheid en bevoegenheid.

Oprechte aandacht blijft goed gewaardeerd door medewerkers. Er is veel vertrouwen, waardering voor leidinggevend en medewerkers ervaren ruimte voor vakmanschap en groei. Bevoegenheid en betrokkenheid scoren minder hoog dan we gewend waren in de afgelopen jaren, maar nog steeds goed, ondanks de mogelijke negatieve invloed van de organisatieveranderingen. De agile transformatie zorgt ervoor dat meer medewerkers onzekerheid ervaren over hun werk en hun toekomst bij de bank.

Oprechte aandacht op afstand

Het was afgelopen jaar een uitdaging om, naarmate de coronapandemie langer duurde, medewerkers op afstand oprechte aandacht te laten ervaren. Daarom hebben we iedereen regelmatig op het hart gedrukt om goed voor zichzelf te zorgen en oog te blijven houden voor elkaar. De uitdagingen van het permanente thuiswerken en de balans tussen werk en privé zijn regelmatig onderwerp van gesprek geweest tussen medewerkers onderling, in teamverband en met leidinggevend. Als werkgever zijn we flexibel in hoe medewerkers zorg en werk combineren. Omdat de situatie per medewerker verschilt, is gekozen voor maatwerkondersteuning waar dit nodig was. Alle medewerkers van de Volksbank hebben twee extra vrije dagen ontvangen als steun in de rug tijdens deze impactvolle tijd.

Aandacht voor vitaliteit

Het verzuim was afgelopen jaar gemiddeld 4,2% (2020: 4,3%). We streven naar een duurzaam lager verzuim en gezonde, vitale medewerkers in een gezonde organisatie. Dit doen we door te zorgen voor optimale arbeidsomstandigheden en door medewerkers de ruimte te geven om hun werk flexibel in te delen. We inspireren medewerkers om zelf aan de slag te gaan met hun vitaliteit en inzetbaarheid en helpen hen om gezonde keuzes te maken. In 2021 hebben we een nieuwe arbodienst en een nieuwe werkwijze geïntroduceerd, met meer ruimte voor preventie, aandacht en maatwerk.

Vanwege de impact van de pandemie hebben we de beschikbare middelen om vitaliteit te bevorderen regelmatig onder de aandacht gebracht. Met het programma 'Fit in tijden van Covid' werden medewerkers uitgedaagd om hun vitaliteitsdoel(en)

in de praktijk te brengen. Ter ondersteuning en stimulans konden zij verschillende workshops volgen en activiteiten doen, onder andere op het gebied van voeding, beweging en ontspanning.

Leren en ontwikkelen bij de Volksbank

We faciliteren leren en ontwikkelen met een persoonlijk ontwikkelbudget voor duurzame inzetbaarheid dat alle medewerkers in loondienst sinds 2021 ieder kalenderjaar ontvangen. Dit budget geeft meer eigen keuzeruimte en regie voor ieders persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Daarnaast is halverwege 2021 het nieuwe leer- en ontwikkelplatform LXP (Learning Experience Platform) in gebruik genomen. Er is een breed aanbod variërend van korte leerblokjes, webinars, e-learningen en trainingen tot video's, artikelen, podcasts en kennisfestivals. Met dit aanbod kunnen medewerkers zelf een optimale mix samenstellen, die past bij hun leerbehoefte. Het LXP ondersteunt onze visie op leren, waarin leren een integraal onderdeel is van het werk.

Meer informatie over leren en ontwikkelen bij de Volksbank vind je in het ESG Report 2021.

[Lees het hier >](#)

Ons doel is dat iedereen zich thuis voelt bij de Volksbank

Diversiteit en inclusiviteit: thuis bij de Volksbank MO17

Met onze missie 'Bankieren met de menselijke maat' en de belofte 'Beter voor elkaar' bouwen wij aan een bank waar mensen zich thuis voelen en waar ieders unieke talenten, achtergrond en drijfveren worden erkend, gewaardeerd en benut.

Onze doelen zijn:

- Iedereen voelt zich thuis bij de Volksbank.
- Ons personeelsbestand is divers samengesteld.

In ons medewerkersonderzoek meten we of iedereen zich thuis voelt bij de Volksbank aan de hand van vijf stellingen. De doelstelling is dat meer dan 80% van de medewerkers het (helemaal) eens is met deze stellingen. De gemiddelde score op de vijf stellingen was 85% bij de meting in oktober 2021.

We streven naar een personeelsbestand dat divers is samengesteld. Divers wat betreft alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen, zoals persoonlijkheid, geslacht, leeftijd, seksuele geaardheid, achtergrond, opleiding en (beroeps) ervaring, nationaliteit en vitaliteit. Deze aspecten zijn niet allemaal meetbaar. Voor de meetbare aspecten zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- De verhouding tussen mannen en vrouwen in leidinggevende functies is tussen de 35% en 65%. In 2025 is ten minste 40% van het management vrouw. Dat geldt ook voor de directie en Raad van Commissarissen (RvC). Eind 2021 bestond 36% van de leidinggevend, 33% van de directie en 40% van de RvC uit vrouwen.

- Het loonverschil tussen mannen en vrouwen is 0%. In 2021 is het verschil in beloning, na correctie voor salarisschaal en leeftijd minimaal: 0,04% in het nadeel van vrouwen. Mannen en vrouwen worden in dezelfde functieschaal gelijk beloond.
- Werving van vijf mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. In 2021 zijn twee mensen uit deze doelgroep aangenomen.

Om de hierboven genoemde doelstellingen te halen, of behaalde resultaten verder te verbeteren, hebben we nog een aantal uitdagingen:

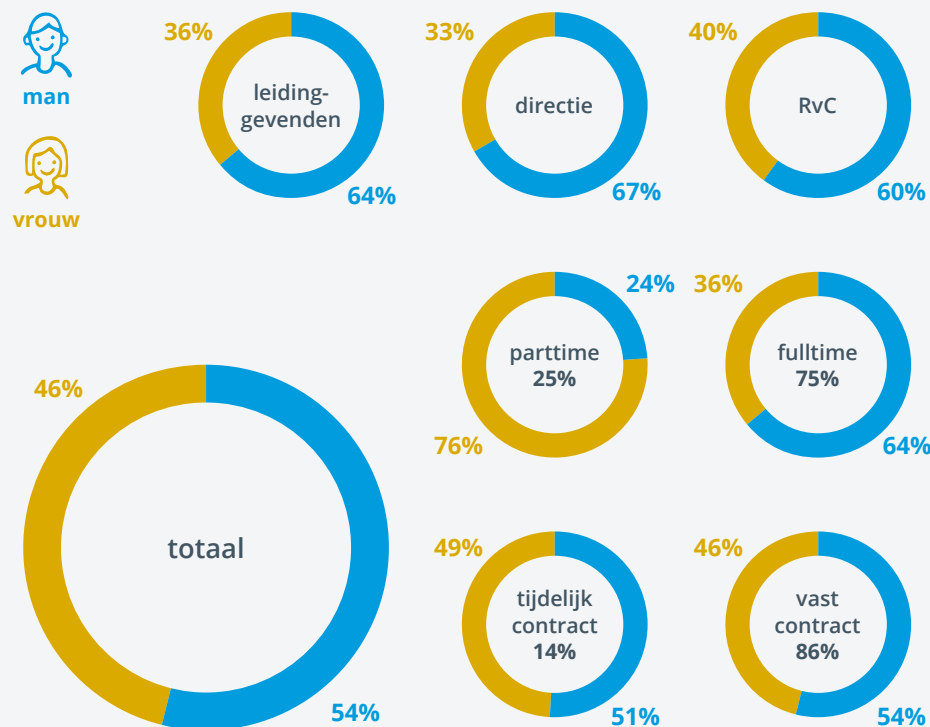
1. Meer balans tussen het aantal mannen en vrouwen in functies met hogere salarisschalen.

De aandacht voor diversiteit en inclusie heeft er in de afgelopen twee jaar mede toe geleid dat het aandeel vrouwen in functies met hogere salarisschalen met 6%-punt is gegroeid. Bij de samenstelling van het nieuwe senior managementteam van de Volksbank is diversiteit een belangrijk aandachtspunt geweest. Daarnaast kijken we goed naar de balans tussen interne en externe invulling van de vacatures: we staan open voor nieuwe instroom, maar willen ook ruimte bieden voor interne ontwikkeling en doorgroei naar managementfuncties.

2. Meer diversiteit in culturele achtergronden.

De Volksbank is in 2021 toegetreden tot het Agora Network. De missie van het Agora Network is het verbinden en het delen van kennis om organisaties te ondersteunen bij het optimaal benutten van de meerwaarde van kosmopolieten

MAN-VROUW VERHOUDING EIND 2021
(O.B.V. AANTAL MEDEWERKERS)



PERSONEELSBEZETTING

	2021	2020
Interne fte's (jaarultimo)	3.178	3.171
Externe fte's (jaarultimo)	783	648
Instroom	11,9%	15,1%
Uitstroom (employee turnover)	11,6%	8,8%

op alle niveaus binnen organisaties. De activiteiten van het Agora Network richten zich op het creëren van meer bewustzijn, daadkracht en draagvlak om de instroom, doorstroom en het behoud van multicultureel talent binnen organisaties te bevorderen. Medewerkers van de Volksbank kunnen deelnemen aan de activiteiten, zoals empowerment- en kennissessies. Eind 2021 zijn twee managers en twee medewerkers van de Volksbank gestart met het Agora Network Two-Way Cross Mentoring Programma.

3. Aantrekken en behouden van medewerkers in een krappe arbeidsmarkt.

Met onze aansprekende missie en strategie willen we goede mensen aantrekken en behouden. Maar, omdat we niet beter belonen dan de markt, merken we dat er een uitdaging ligt in het aantrekken van specifieke groepen medewerkers die schaars zijn op de arbeidsmarkt. We volgen de marktontwikkelingen en nemen waar nodig actie om ervoor te zorgen dat we de juiste mensen aantrekken en behouden.

De uitdaging met betrekking tot het kunnen aantrekken en behouden van medewerkers geldt ook voor posities in de topstructuur van de bank. Die posities vallen, zolang de Staat meerderheidsaandeelhouder is van de Volksbank, onder het bonusverbod en bevriezingsgebod vanuit de Wet op het Financieel Toezicht, waardoor de salarissen of vergoedingen niet verhoogd mogen worden anders dan met de collectieve verhogingen. Dit heeft tot gevolg

Dilemma: We hebben (g)een beeld van Diversiteit en Inclusiviteit (D&I)

"We moeten meer aan D&I doen." "Geen woorden, maar daden." "We hebben helemaal geen D&I probleem of vraagstuk, alles gaat toch goed?"

Dit zijn een paar van de opmerkingen die we over D&I in onze organisatie horen. En het klopt. Voor een aantal mensen is er helemaal geen probleem. Zij ervaren gelijkwaardigheid, voelen zich gehoord en thuis in hun team. Maar dit is niet zo voor alle medewerkers. Niet iedereen ervaart dat de kansen gelijk zijn. Soms vanwege leeftijd, de 'code' in een groep, of soms vanwege (onbewuste) vooroordelen.

Een deel van ons is zich wellicht niet zo bewust van het aantal privileges dat sommigen van ons hebben. En zowel binnen als buiten onze organisatie zijn er soms subtiele momenten waarop het 'er niet bij horen, het 'niet gezien worden' of 'jezelf op de achtergrond houden' een rol speelt.

We zien het daarom als onze 'opdracht' om verder te kijken dan onze neus lang is. En ons regelmatig af te vragen: wat voor mij gewoon is, is dat ook zo normaal voor mijn klant of collega?! Op deze wijze kunnen we samen werken aan het thuis voelen bij de Volksbank. En doen wat in onze eigen invloedsfeer ligt om onze eigen teams meer divers en inclusief te maken.

Klantificeren

Bij alles wat we doen en ontwikkelen, vragen we ons af welke waarde dit heeft voor de klant. En hoe het de klantrelatie versterkt. Daar hebben we zelfs een apart werkwoord voor bedacht: 'klantificeren'. Onder deze noemer gaan we de Volksbank agile manier van werken zorgvuldig stap voor stap invoeren en gaandeweg verder ontwikkelen en verbeteren.

dat op langere termijn de vergoeding verder uit de pas kan lopen met de vergoeding van vergelijkbare functies in de markt. Zeker gelet op de krappe arbeidsmarkt kan het voor de Volksbank steeds moeilijker worden om de juiste mensen aan te trekken en te behouden.

4. Meer medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt die bij of voor de Volksbank werken.

De afgelopen jaren hebben we hier onder andere invulling aan gegeven via het cateringbedrijf en door onze samenwerking met ICT Vanaf Morgen. Deze stichting biedt jonge mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk in de ICT. Daarnaast zijn twee medewerkers met een arbeidsbeperking sinds langere tijd werkzaam bij de Volksbank in reguliere functies. In de nieuwe cao van de Volksbank is afgesproken dat er vanaf 1 juli 2021 budget is voor vijf arbeidsplaatsen. Eind 2021 zijn twee van deze plekken ingevuld. Om verdere stappen te zetten zijn we een samenwerking aangegaan met de stichting Werken & Studeren op Maat die ons gaat helpen om hoogopgeleide jongeren met een arbeidsbeperking te werven. Daarnaast werken we samen met C-Talents. Zij begeleiden mensen met een visuele en auditieve uitdaging.

Voor meer informatie over diversiteit en inclusiviteit, waaronder gender gelijkheid en gelijke beloning, verwijzen we naar het [ESG Report 2021](#).

Personele gevolgen van de agile transformatie

We bouwen aan een organisatie die wendbaarder, digitaler en klantgerichter is, om sneller te reageren op wat onze klanten nodig hebben en hen beter te kunnen helpen. Daarom kiezen we voor een agile organisatiestructuur met één uniforme manier van werken: het 'de Volksbank samenwerkingsmodel'. Deze verandering heeft gevolgen voor alle medewerkers. De medezeggenschapsraad is hier dan ook vanaf het begin bij betrokken. De ondernemingsraad heeft in april 2021 advies uitgebracht op de raamadviesaanvraag over de hoofdlijnen van de agile transformatie en in november 2021 op de vervolgadvisaanvraag over de inrichting van de nieuwe agile organisatie. Medewerkers zijn daarnaast stap voor stap meegenomen in de agile transformatie.

In 2021 is het ontwerp gemaakt van de nieuwe agile organisatiestructuur die per 1 maart 2022 wordt ingevoerd. Medewerkers zijn in september 2021 geïnformeerd over de gevolgen van deze nieuwe structuur voor hun functie. Voor de circa 300 medewerkers waarvan per 1 maart 2022 de functie ingrijpend wijzigt of vervalt, of waar het aantal formatieplaatsen afneemt, werd de preventieve mobiliteitsfase gestart. Dit houdt in dat ze zich konden voorbereiden op de veranderingen in hun functie of werk, onder andere met extra budget en faciliteiten voor loopbaanoriëntatie en ontwikkeling. Door de veranderingen kunnen medewerkers onduidelijkheid en onzekerheid ervaren, of zich niet gewaardeerd voelen, zeker omdat een aantal van hen boventallig worden en de bank zal moeten

verlaten. Eind 2021 zijn de Leadership Teams bekendgemaakt en medewerkers geïnformeerd. Degenen die niet zijn geplaatst en per 1 maart 2022 boventallig zijn geworden, krijgen de gelegenheid en begeleiding bij het vinden van ander werk, binnen of buiten de Volksbank.

De transformatie naar een agile organisatie betekent dat er een beroep wordt gedaan op ander gedrag van medewerkers. Het gewenste gedrag is uitgewerkt in het DNA van de Volksbank: klantgerichtheid, resultaatgericht samenwerken en continu verbeteren en vernieuwen staan centraal. Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij zichzelf ontwikkelen. Dit wordt gestimuleerd en ondersteund door faciliterend en dienstbaar leiderschap. Iedereen kon zich in 2021 verdiepen in en voorbereiden op de agile manier van werken, met een uitgebreid aanbod op het gebied van agile leren en ontwikkelen. Naast artikelen, workshops, trainingen en podcasts zijn ook agile coaches ingezet om medewerkers individueel en in teamverband te helpen om agile te werken.

Door de agile transformatie zijn we in staat klantgerichter, efficiënter en effectiever te werken.

We bouwen aan een organisatie die wendbaarder, digitaler en klantgerichter is

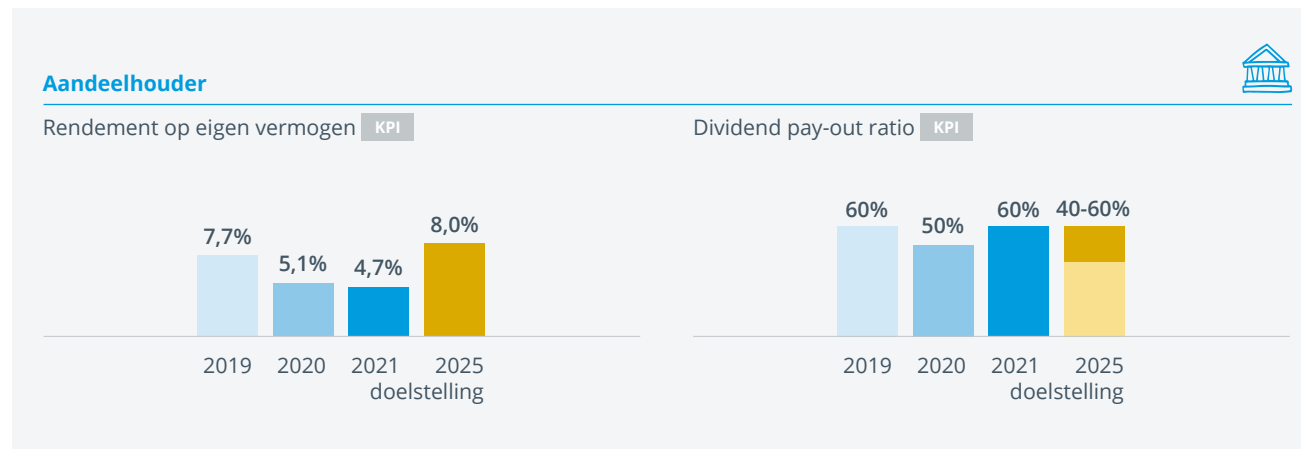
Het aantal arbeidsplaatsen binnen de Volksbank zal als gevolg van deze transformatie in de periode 2021 tot en met 2023 naar verwachting met 400 tot 450 fte afnemen. Dat betekent voor sommige medewerkers een periode van onduidelijkheid en onzekerheid. De veranderingen leiden echter ook tot nieuwe perspectieven en kansen voor medewerkers zoals vacatures als gevolg van alle veranderingen door de nieuwe strategie. Hoeveel arbeidsplaatsen dit betreft hangt mede samen met het groeitempo. Bovendien verwachten we dat medewerkers de komende jaren gaan ervaren dat het aantrekkelijker is om op deze agile manier te werken. We nemen twee tot drie jaar de tijd voor de agile transformatie. Vergeleken met eind 2020 nam het aantal fte's toe met 142 (waarvan zeven intern). De stijging heeft onder andere te maken met de activiteiten rondom klantintegriteit, toegenomen drukte bij de klantbediening en de uitvoering van ons strategisch plan.

Nieuwe CAO

Begin 2021 hebben de onderhandelingen met de vakorganisaties geleid tot [een nieuwe tweejarige cao](#) en een nieuw driejarig sociaal plan, beide met 1 januari 2021 als ingangsdatum. De cao is van toepassing op 99% van de medewerkers; het senior management valt niet onder de cao.

Iedereen bij de Volksbank kreeg de ruimte om vrijwilligerswerk te doen. Hierover zijn afspraken gemaakt in de cao. Afgelopen jaar konden medewerkers zich onder werktijd acht uur inzetten voor vrijwilligerswerk zonder verlof op te nemen.

3.4 Rendement voor de aandeelhouder MO5



We hebben € 269 miljoen dividend uitgekeerd over 2019 en 2020

De Volksbank wil een gezonde en stabiele bank zijn met laag-risicoactiviteiten, met een daarbij passend rendement voor de aandeelhouder. Voor het rendement op eigen vermogen hanteren we een doelstelling van 8% in 2025. Voor de komende jaren verwachten we dat, op basis van de huidige vooruitzichten, dit rendement lager zal liggen. Om onze strategie te realiseren, investeren we de komende jaren flink om daarna door te groeien naar een rendement van 8% in 2025.

Over 2021 (zie ook 3.6 Financiële resultaten) bedroeg het rendement op eigen vermogen 4,7%, lager dan de doelstelling, en eveneens lager dan de 5,1% behaald in 2020. De daling is het gevolg van een lagere nettowinst.

We hebben op 22 oktober 2021 het resterende dividend over 2019 en het dividend over 2020 uitgekeerd aan onze aandeelhouder NLF. Het dividend werd pas op deze datum uitgekeerd omdat de Europese Centrale Bank eerder had aanbevolen uiterste voorzichtigheid te betrachten met het betalen van dividend ten tijde van de Covid-19-pandemie. Op 23 juli 2021 heeft de ECB besloten die aanbeveling niet te verlengen na september 2021. Het gereserveerde resterende dividend over 2019 bedroeg € 145 miljoen, na een gedeeltelijke uitbetaling van € 20 miljoen in april 2021. Het gereserveerde dividend over 2020 bedroeg € 104 miljoen. Aangezien het gereserveerde dividend reeds als schuld op de balans stond, had de dividenduitkering geen invloed op de kapitaalpositie van de Volksbank.

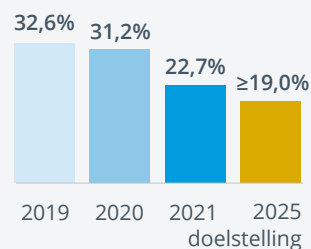
We hebben de intentie om over het resultaat van 2021 een dividend van € 97 miljoen uit te keren, wat overeenkomt met een pay-out ratio van 60%. Dit is aan de bovenkant van de beoogde bandbreedte van 40-60%.

3.5 Overige doelstellingen

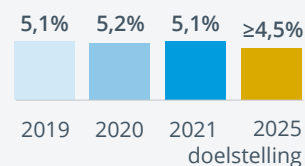
Overige doelstellingen



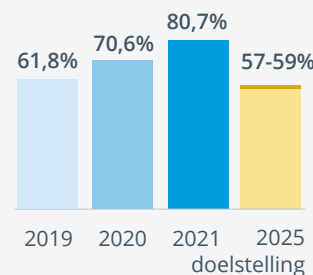
Tier 1-kernkapitaalratio¹ KPI



Leverage ratio KPI



Efficiency ratio² KPI



1. De doelstelling voor de Tier 1-kernkapitaalratio is gebaseerd op de volledige implementatie van Basel IV standaarden. We schatten dat de Basel IV 'fully loaded' ratio per eind 2021 0,2%-punt lager uitkomt ten opzichte van de hier vermelde 'reported' ratio van 22,7%.
2. Inclusief wettelijke heffingen.

Onze **kapitaalpositie** bleef in 2021 sterk maar de Tier 1-kernkapitaalratio liet wel een aanzienlijke daling zien. Deze ratio bedroeg 22,7%, vergeleken met 31,2% eind 2020. De daling werd grotendeels veroorzaakt door een stijging van de risicogewogen activa als gevolg van een tijdelijke en vrijwillige opslag gerelateerd aan ons kredietrisicomodel voor woninghypotheken en een lopende beoordeling door de toezichthouder van de onderliggende database-infrastructuur.

Op basis van de balans per 31 december 2021, schatten we dat de Tier 1-kernkapitaalratio bij volledige infasering van de Basel IV regels 22,5% bedraagt, ten opzichte van 24,2% eind 2020. Dit is nog steeds ruim boven onze minimum doelstelling van 19%.

De **leverage ratio** liet een lichte daling zien tot 5,1% en lag hiermee eveneens boven de minimum doelstelling van 4,5%.

De **efficiencyratio** geeft de verhouding weer tussen de totale operationele lasten, inclusief wettelijke heffingen, en de totale baten. Voor de efficiency ratio hanteren we als doelstelling een bandbreedte van 57-59% voor 2025. 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.

In 2021 steeg de efficiencyratio tot 80,7%, ten opzichte van 70,6% in 2020. De verslechtering was het gevolg van 10% lagere baten en 2% hogere operationele lasten ([zie paragraaf 3.6](#)).

Onze kapitaalpositie bleef in 2021 sterk, maar de Tier 1-kernkapitaalratio liet een aanzienlijke daling zien

3.6 Financiële resultaten

WINST- EN VERLIESREKENING

Resultaat (in € mln)	2021	2020	verschil
Totaal baten	827	923	-10%
Totaal operationele lasten	667	652	2%
Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa	-58	38	--
Totale lasten	609	690	-12%
Resultaat voor belastingen	218	233	-6%
Belastingen	56	59	-5%
Nettoresultaat	162	174	-7%
Incidentele posten	17	-34	
Gecorrigeerd nettoresultaat	145	208	-30%
Rendement op eigen vermogen	4,7%	5,1%	
Gecorrigeerd rendement op eigen vermogen	4,2%	6,1%	

Net als 2020 was ook 2021 in financieel opzicht een uitdagend jaar. De rente bleef laag en was soms zelfs negatief, wat druk zette op onze baten. In 2021 is de nettowinst met 7% gedaald naar € 162 miljoen. In zowel 2020 als 2021 werd de nettowinst beïnvloed door incidentele posten: in 2020 drukte een reorganisatievoorziening de nettowinst met € 34 miljoen, in 2021 was er sprake van een positief

resultaat van € 17 miljoen netto als gevolg van een herwaardering gerelateerd aan een eerdere bijdrage aan het depositogarantiestelsel (DGS) in het kader van het faillissement van DSB Bank. Gecorrigeerd voor deze posten, daalde de nettowinst met 30% naar € 145 miljoen.

De totale baten lieten in 2021 een daling zien van 10% tot € 827 miljoen. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door lagere rente-inkomsten uit hypotheek. Hogere rente-ontvangsten uit hoofde van vroegtijdige aflossingen en lagere spaartarieven konden dit niet compenseren: de netto rentebaten daalden met € 75 miljoen naar € 775 miljoen (-9%).

Gecorrigeerd voor een classificatiewijziging lieten netto provisie en beheervergoedingen een stijging zien van € 11 miljoen, vooral dankzij hogere provisies en beheervergoedingen met betrekking tot de ASN beleggingsfondsen.

Operationele lasten stegen met 2% tot € 667 miljoen, ondanks een omslag van incidentele posten van € 67 miljoen. Hiervoor gecorrigeerd stegen de operationele lasten met 14% tot € 689 miljoen. Dit was voornamelijk het gevolg van hogere personeelskosten en wettelijke heffingen, en de implementatie van de nieuwe strategie.

Bijzondere waardeverminderingen lieten in 2021 een omslag zien. In 2020 bedroegen de bijzondere waardeverminderingen € 38 miljoen, terwijl dit in 2021 een terugname van € 58 miljoen was. Dit kwam doordat de economische vooruitzichten verbeterden,

het aantal leningen in default laag bleef en de huizenprijzen bleven stijgen.

Onze portefeuille woninghypotheek liet in 2021 een stijging zien van € 1,1 miljard naar € 47,4 miljard (exclusief IFRS-waardeaanpassingen). De nieuwe hypotheekproductie groeide tot € 8,1 miljard, ten opzichte van € 6,1 miljard in 2020 maar aflossingen namen ook toe, van € 6,5 miljard naar € 7,0 miljard. Het marktaandeel nieuwe hypotheek steeg naar 5,8% ten opzichte van 5,0% in 2020.

Vanaf 1 juli 2021 wordt aan particuliere en zakelijke klanten over tegoeden boven € 100.000 0,5% rente in rekening gebracht. Desondanks is het bij onze merken aangehouden spaargeld in 2021 met € 3,5 miljard gestegen naar € 45,6 miljard. Ons marktaandeel nam hierdoor met 0,5 procentpunt toe tot 11,3%.

Het aantal betaalrekeningklanten nam in het afgelopen jaar verder toe. In 2021 verwelkomden SNS, ASN Bank en RegioBank gezamenlijk per saldo 125.000 (2020: 89.000) nieuwe klanten. Het marktaandeel in nieuwe betaalrekeningen steeg naar 20% (2020: 17%), aanzienlijk boven ons marktaandeel op portefeuilleniveau van circa 9%. Het aantal actieve multiklanten nam eveneens toe, met 66.000 naar 1.015.000.

Vooruitzichten

Op basis van de huidige vooruitzichten met betrekking tot economische groei, huizenprijzen en rentetarieven verwachten we dat in 2022 de totale baten in lijn blijven met het niveau in 2021. We voorzien dat lagere netto rentebaten uit hypotheek als gevolg van de aanhoudende lage rente omgeving grotendeels gecompenseerd worden door lagere rentelasten op particuliere spaartegoeden en hogere netto provisie en beheervergoedingen. Deze stijging geeft de progressie op onze groei-initiatieven weer.

Voor het jaar 2022 verwachten we een stijging van de operationele lasten, voornamelijk vanwege een stijging van kosten gerelateerd aan de implementatie van de nieuwe strategie en in afwezigheid van de positieve incidentele post in 2021.

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. Dit kan een impact hebben op onze kredietvoorzieningen. Op basis van de huidige vooruitzichten en de goede kwaliteit van onze leningportefeuille verwachten we voor 2022 dat bijzondere waardeverminderingen op leningen en

In februari 2022 werden, als reactie op de schending van de Oekraïense soevereiniteit, diverse sancties uitgevaardigd tegen Rusland, Wit-Rusland en delen van Oekraïne. Wij hebben geen materiële directe blootstelling aan Oekraïne, Rusland of Wit-Rusland, noch verwachten wij een materiële indirecte blootstelling aan deze landen te hebben. De

economische gevolgen van de situatie in Oekraïne en de impact daarvan op de Volksbank zijn op dit moment echter moeilijk in te schatten.

Samengevat verwachten we dat de nettowinst in 2022 lager uitvalt dan in 2021.

3.7 Verantwoord risicomanagement MO12

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

Risicoprofiel

De Volksbank richt zich vooral op Nederlandse retailklanten. De balans bestaat hoofdzakelijk uit woninghypotheken aan de ene kant (ultimo 2021: 67% van het balanstotaal) en de door klanten aan ons toevertrouwde middelen aan de andere kant (ultimo 2021: 81% van het balanstotaal). We accepteren het risicoprofiel dat past bij een bedrijfsmodel met laagrisico-activiteiten en beperkte product- en geografische diversificatie. We treffen passende voorzieningen voor de kredietverliezen die we redelijkerwijs kunnen verwachten. Ook houden we een ruime kapitaalpositie aan om onverwachte verliezen op te vangen.

Strategische, financiële en niet-financiële risico's

In ons risicomanagement maken we onderscheid tussen strategische risico's (gerelateerd aan de strategie, het bedrijfsmodel maar ook duurzaamheid), 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). We monitoren elk van deze risico's. Waar nodig en voor zover mogelijk nemen we maatregelen om deze risico's te mitigeren.

Duurzaamheidsrisico's

Op het vlak van kansen en bedreigingen speelt duurzaamheid een steeds grotere rol. Positieve maatschappelijke impact maken is één van de twee pijlers van onze strategie. En het is al jarenlang onderdeel van onze missie en ambitie. Naast kansen brengt duurzaamheid voor ons als bank ook steeds meer risico's met zich mee. Zo kan vergaand overheidsbeleid kansen en risico's met zich meebrengen en vormt de stijgende zeespiegel een mogelijk risico voor onze onderpanden.

Sinds 2020 beschrijven we met de hulp van de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) hoe we deze kansen benutten en deze risico's beheersen. Duurzaamheid gaat verder dan het klimaat, het gaat bijvoorbeeld ook over biodiversiteit en mensenrechten. We hanteren de klimaatgerelateerde rapportage-aanbevelingen dan ook voor alle thema's die bij ons duurzaamheidsbeleid horen.

[Meer informatie lees je in het Annual Report 2021 >](#)

Het jaar 2021 stond wederom voor een groot deel in het teken van de Covid-19-pandemie. De pandemie en de daaraan gerelateerde overheidsmaatregelen vormen een risico wanneer deze steunmaatregelen worden afgebouwd. Dit kan leiden tot verslechterende economische omstandigheden. De aanhoudend lage markttrentes leidden in 2021 tot een verdere druk op onze netto rentemarge en winstgevendheid.

De bank bevindt zich daarnaast in een omgeving die steeds sneller verandert door nieuwe technologieën en de toetreding van nieuwe concurrenten. Met onze nieuwe strategie hebben we een antwoord geformuleerd om de hiermee samenhangende risico's te mitigeren. 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. Risico's op het gebied van data en IT-systemen bleven in 2021 toenemen. In 2021 zagen we echter dat de arbeidsmarkt verder verkrapte, waardoor het moeilijk is om geschikte nieuwe werknemers te contracteren. Dit kan druk zetten op ons vermogen om adequaat en tijdig transformaties door te voeren.

Risicogovernance

De governance van risicomanagement is ingericht volgens het 'three lines of defence' model. In dit model is de eerste lijn, de business, verantwoordelijk voor de opzet en uitvoering van haar eigen processen. Hier worden de risico's geïdentificeerd, beoordeeld, gerapporteerd en afgezet tegen de

vastgestelde risicobereidheid. De tweede lijn (Risk) ondersteunt de business, stelt de kaders vast, geeft advies en monitort of de business daadwerkelijk haar verantwoordelijkheid neemt. Ook monitort de tweede lijn (Compliance) steeds of de Volksbank voldoet aan wet- en regelgeving en aan haar eigen beleid met betrekking tot integriteit. De derde lijn, 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. Het is dan ook een belangrijk aandachtspunt in de eerste, tweede en derde lijn van onze bedrijfsvoering. De directie en medewerkers zijn zich bewust van hun (voorbeeld)rol en verantwoordelijkheden. Ook de Raad van Commissarissen speelt een belangrijke rol in

het bewaken van de juiste risicocultuur. De directie van de Volksbank keurt het risicobeleid goed. De aanwezigheid van directieleden in alle risicocomités binnen de bank laat concreet zien dat ze betrokken zijn bij het risicomanagement.

Een volledige beschrijving van de verschillende risico's en hoe we hiermee omgaan lees je in hoofdstuk 3 van het Annual Report 2021.

[Naar het Annual Report 2021 >](#)

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 met een aandeel van 95% het grootste deel van onze leningen.

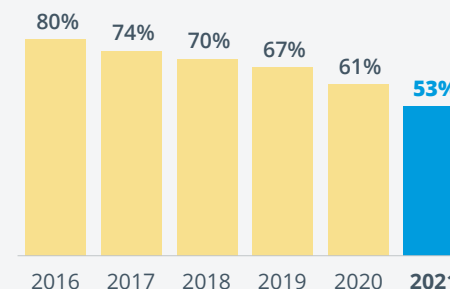
VORDERINGEN OP KLANTEN



3%
OVERIGE
ZAKELIJK &
OVERHEID

2%
MKB-KREDIETEN

Gemiddelde Loan-to-Value woninghypotheken



Ontwikkelingen in 2021

De gunstige economische ontwikkelingen in 2021 hebben de kredietkwaliteit van de leningen en vorderingen verder doen toenemen. De Covid-19-pandemie heeft de kredietkwaliteit van de leningen en vorderingen, tegen eerdere verwachtingen in, tot nu toe niet noemenswaardig aangetast. Niettemin blijft er sprake van een aanzienlijke onzekerheid over de economische gevolgen van de Covid-19-pandemie. Daarom hebben wij er voor gekozen om, als onderdeel van onze voorzieningen, een zogenaamde management overlay aan te houden om, onder andere, een mogelijke significante daling van de huizenprijzen op te vangen.

De stage 3-leningen als percentage van de totale leningen is licht gedaald van 1,4% tot 1,2%. 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 11,4% tot 6,6%. De gestegen huizenprijzen zorgden er ook voor dat de gemiddelde Loan-to-Value van onze hypotheekleningen verder daalde tot 53%, van 61% in 2020. De particuliere hypotheekleningen met een betaalachterstand daalden van € 552 miljoen tot € 333 miljoen. Hierbij hebben we klanten waarmee we een betaalregeling hebben getroffen als gevolg van de Covid-19-crisis niet meegeteld.

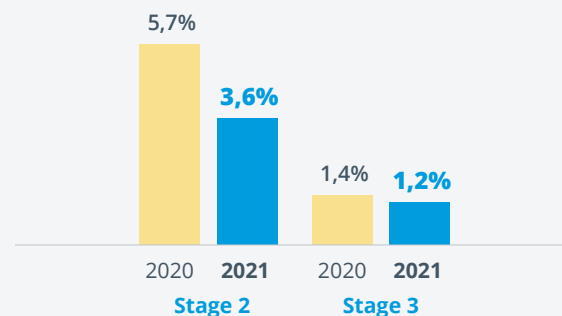
KREDIETRISICO-INDICATOREN

Totaal vorderingen op klanten	2021	2020
Stage 3 (in € mln)	607	678
Stage 3-ratio	1,2%	1,4%
Stage 3-dekkingsgraad	6,6%	11,4%

Woninghypotheekleningen

Stage 3 (in € mln)	531	543
Stage 3-ratio	1,1%	1,2%
Stage 3-dekkingsgraad	3,2%	6,4%
In achterstand	0,7%	1,2%
NHG-gegarandeerd	27%	29%
Gewogen gemiddelde geïndexeerde LtV	53%	61%

Stage 2- & stage 3-leningen als % van de totale leningen



4

Corporate Governance

We willen de bank organiseren op een gestructureerde en eerlijke manier die past bij onze visie.

74

sociale initiatieven
gesteund door het
VoordeBuurt fonds

[VoordeBuurt Fonds >](#)



TOP

RegioBank opnieuw de
klantvriendelijkste, SNS
en ASN Bank in top 5

[Lees meer >](#)

400

workshops 'Veilig
Online Bankieren'
gegeven door
Zelfstandig Adviseurs

[Lees meer >](#)



4.1 Terug- en vooruitblik door de voorzitter van de RvC

Zoals iedereen had de Volksbank in 2021 te maken met de impact van de Covid-19-pandemie op onze klanten en onze medewerkers. Hoewel de piek van de crisis voorbij lijkt, zijn er nog steeds de nodige onzekerheden. De combinatie van de pandemie en macro-economische ontwikkelingen, zoals de krappe arbeidsmarkt, de lage rente, het overschot aan spaargeld maar ook de meer branchegerelateerde risico's van cybercrime en klantintegriteit, zorgde voor een turbulent jaar vol uitdagingen.

Op 12 februari 2021 is een voortvarende start gemaakt met de implementatie van de nieuwe strategie voor 2021-2025 met concrete groeiprioriteiten voor SNS, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen. De strategie adresseert ook de uitdagingen van het traditionele verdienmodel van de bank, de lage rentestand en de digitale revolutie. Om de relatie met onze klanten nog verder te versterken en meer maatschappelijke impact mogelijk te maken, is een aantal veranderingen noodzakelijk.

Met het programma 'Klantificeren Graag!' wordt, door de keuze voor een agile organisatie en manier van werken, invulling gegeven aan de transformatie naar een meer klantgerichte organisatie. De transformatie naar deze structuur is voor betrokken medewerkers intensief en betekent ook een onzekere periode. De ondernemingsraad (OR) heeft de Raad van Commissarissen (RvC) hier in 2021 nadrukkelijk op gewezen. De RvC onderschrijft de

nieuwe strategie volledig en is gedurende het hele jaar nauw betrokken geweest bij de voortgang in de realisatie ervan. De RvC heeft erop toegezien dat deze binnen de gestelde kaders van verantwoord risicomanagement en met oog voor de belangen van de medewerkers plaatsvindt en heeft de directie, daar waar noodzakelijk, ondersteund. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de OR en de RvC.

De keuze voor een agile manier van werken maakt ander gedrag en ander leiderschap noodzakelijk. Beide aspecten worden uiteraard uitgebreid behandeld in het programma 'Klantificeren Graag!'. Daarnaast zijn de leden van de directie en het overig senior management betrokken in ontwikkel assessments. Enerzijds geven deze een nadere onderbouwing voor benoemingen in de gewijzigde organisatie. Anderzijds geven ze ook inzicht in ontwikkelpunten van deze collega's en in de manier waarop de RvC hen daarbij kan faciliteren. Het helpen ontwikkelen van eigen talent is een van de

Op 12 februari 2021 is een voortvarende start gemaakt met de implementatie van de nieuwe strategie 2021-2025 met concrete groeiprioriteiten voor SNS, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen

speerpunten voor de RvC voor de komende jaren. Eveneens in het kader van de nieuwe strategie installeert de Volksbank in het tweede kwartaal van 2022 een nieuwe topstructuur in de vorm van een Executive Committee, voor nog meer focus en balans in de aansturing van de veranderde organisatie. Het Executive Committee bestaat uit vier statutaire leden, te weten de CEO, CFO, CRO en CCO, en drie niet-statutaire leden: de Chief Information Officer (CIO), de Chief Transformation Officer (CTO) en de Chief People & Organisation Officer (CPOO). De werving voor de CFO-, CIO-, CTO- en CPOO-posities is een nadrukkelijk aandachtspunt voor de RvC. Naar verwachting zullen vrijwel alle vacatures in de eerste helft van 2022 zijn ingevuld.

Op 6 juli 2021 heeft de minister van Financiën de voortgangsrapportage van onze aandeelhouder NLFI gepresenteerd aan de Tweede Kamer. Daarin heeft hij in essentie een breed beeld geschetst van mogelijke toekomstscenario's voor de Volksbank, zowel qua eigendomsstructuur als bijbehorende governance. Een succesvolle implementatie van de nieuwe strategie vergroot de toekomstopties voor de Volksbank en daarmee ook voor de aandeelhouder. In deze context heeft NLFI bevestigd dat de nieuwe strategie de noodzakelijke transformaties bevat voor een sterkere financiële positie en een nog meer solide basis voor de toekomst. De directie is dan ook volledig gefocust op het succesvol implementeren van de gekozen strategie.

Op 30 november 2021 heeft de RvC het Operationeel Plan 2022-2025 goedgekeurd. De RvC heeft de

directie uitgedaagd tot meer groei en diversificatie van de baten, en verscherpte aandacht voor de ontwikkeling van kosten, de terugloop van de kapitaalratio's, en de langetermijndoelstelling voor het rendement op eigen vermogen. Ook is er afgelopen jaar hard gewerkt aan het meerjarige programma 'Deltawerken'. Dit programma verbetert en stroomlijnt onder andere de financiële verantwoording binnen de bank en de informatievoorziening richting de toezichthouders. Deltawerken is eind 2021 live gegaan en in 2022 wordt nog een aantal belangrijke verbeteringen uit dit programma geïmplementeerd.

In 2021 heeft de Volksbank robuuste resultaten geboekt op haar gedeelde waarde-ambities voor de klant, maatschappij en medewerker. De nettowinst liet echter een lichte daling zien en het rendement op eigen vermogen daalde eveneens. Hier maakt de RvC een kritische kanttekening bij de kwaliteit van het resultaat, dat in belangrijke mate wordt ondersteund door een vrijval van voorzieningen en hogere ontvangsten uit hoofde van boeterente.

Ook in 2021 stond de Volksbank helaas meer in de publiciteit dan normaal gesproken wenselijk is. Deze berichten waren vooral gefocust op de dynamiek in de top van de bank. In februari 2021 zijn de uitkomsten van het onafhankelijk extern onderzoek naar de samenwerking binnen het topmanagement bekendgemaakt. De conclusies van de onderzoekers waren stevig en helder en bevestigden de onrust in het voorgaande jaar. Inmiddels is er sprake van een goede samenwerking binnen het directieteam en tussen de directie en

de RvC. Een aantal gepresenteerde bevindingen naar onderliggende oorzaken en mogelijkheden tot verbetering is opgevolgd. De rust binnen de bank was ook gebaat bij een gedeeltelijke vernieuwing van de RvC. We zijn verheugd dat er in de nieuwe RvC een mooie balans is gevonden, met twee reeds langer bij de Volksbank betrokken leden en drie nieuwe leden met veel ervaring buiten de bank. Gedurende 2021 is de samenstelling van de RvC als volgt gewijzigd: ik ben zelf op 13 augustus aangetreden als voorzitter en met de benoeming van de nieuwe leden Jeanine Helthuis en Petra van Hoeken was de RvC per 20 september in haar huidige samenstelling compleet. De historie leert ons dat een goede bestuursdynamiek gebaat is bij een stevig fundament. Met externe begeleiding heeft de RvC inmiddels vorm gegeven aan een programma, gericht op een nieuwe invulling van de relatie tussen de directie en de RvC. In het verlengde hiervan zal de RvC in 2022 naast zijn reguliere toezichtstaken vooral toezien op de ontwikkeling van executiekracht en leiderschap binnen de nieuwe agile organisatie en van de IT 'roadmap' als fundament voor de klantbank.

Bijzondere dank is verschuldigd aan Sonja Barendregt-Roojers en Monika Milz voor hun toegewijde inzet tot aan de laatste dag van hun termijn als RvC-lid. Mijn voorganger Jan van Rutte wil ik oprecht bedanken voor zijn zorgvuldige overdracht en enorme inzet tot aan mijn benoeming. In het bijzonder wil ik ook John Reichardt bedanken voor het ad interim vervullen van de CFO-positie van 15 april tot aan het einde van het jaar.

De RvC spreekt ten slotte zijn waardering uit voor de enorme betrokkenheid en inzet van alle medewerkers. Zij zijn het die onze missie 'Bankieren met de menselijke maat' en onze belofte 'Beter voor elkaar' iedere dag weer in praktijk brengen.

Namens de Raad van Commissarissen
van de Volksbank,

Gerard van Olphen,
Voorzitter



Duurzame FALAFVAL van groenteafval

Ayuk Bakia en Scifo Minnaard



“In dit bedrijf kunnen we onze kijk op de wereld kwijt”

Ayuk Bakia en Scifo Minnaard zijn samen de oprichters en eigenaren van FALAFVAL. Met hun falafel, gemaakt van restgroenten, wonnen ze in 2020 de ASN publieksprijs. Hoe kijken deze jonge ondernemers aan tegen duurzame keuzes en eerlijke kansen?

Scifo: “We delen onze liefde voor eten en hebben allebei een horeca-achtergrond. Daar wordt zó veel eten weggegooid. Toen we in 2019 gingen samenwerken wisten we dus al vrij snel dat we iets tegen verspilling wilden doen. Maar het moest wel nieuw, anders en tof zijn. Overall zagen we *juice bars* en dat zette ons aan het denken: wat zou je kunnen

doen met de groentepulp, die boordevol voedingsstoffen zit? Zo is toen FALAFVAL geboren; inmiddels gebruiken we geen pulp meer, maar meerdere reststromen uit Nederland. De naam dekt de lading en is een mooie gespreksstarter. Dat verhaal vertellen is belangrijk. Het laat zien dat je met een klein idee grote impact kunt maken. En dat is precies wat wij willen, we kunnen veel van onze kijk op de wereld kwijt in dit bedrijf. We hebben bijvoorbeeld de ambitie om kwetsbare groepen een kans te geven: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, of mensen zonder een vaste verblijfplaats. We willen de wereld op een concrete manier een stukje beter maken.”

Ayuk: “Precies, en dat begint bij keuzes die iedereen kan maken, elke dag. Dan wordt duurzaamheid echt concreet. Want we willen wel veel met z’n allen, maar maken het al snel te groot. En dan komt er juist niets van de grond. Wil je als bedrijf goed zijn voor de samenleving, dan moet je de afstand verkleinen. Een bank kan microkredieten verstrekken aan mensen die hun buurt duurzamer willen maken. Zoek mensen op en denk mee over de vraag: wat is een duurzamer alternatief voor wat ik nu doe? Het mag allemaal veel kleiner en toegankelijker.

Tegelijk moeten we ook de grote problemen durven aanpakken.

Grote vervuilers bijvoorbeeld. Als zij hun werk ongestoord kunnen blijven doen, wordt onze positieve impact en die van heel veel anderen tenietgedaan. Laten we dus stoppen met investeringen en steun aan bedrijven die schade toebrengen aan de omgeving. Het is alsof je tegen een stout kind zegt ‘niet meer doen!’, terwijl je het intussen blijft belonen.”

4.2 Juridische structuur en aandeelhouder

De Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen (NLFI) houdt namens de Nederlandse Staat rechtstreeks 100% van het aandelenkapitaal van de Volksbank. NLFI is opgericht door de minister van Financiën en heeft de wettelijke taak om het aandeelhouderschap van de Nederlandse staat in een aantal financiële instellingen op een zakelijke, niet-politieke manier in te vullen en de belangen transparant te scheiden. In het overzicht hieronder staat een versimpelde weergave van de juridische structuur per 31 december 2021. Meer informatie vind je in het [Annual Report 2021](#) en op onze [website](#).



4.3 Governance MO16

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

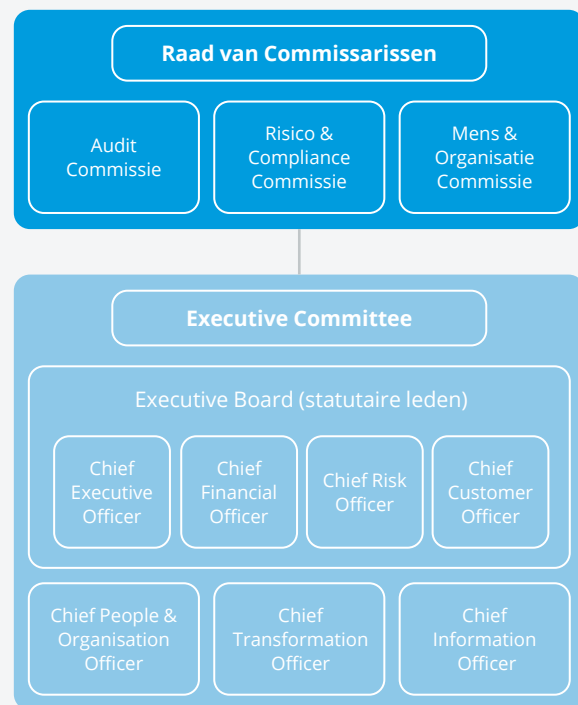


Wijzigingen in de topstructuur

Volgend op het nieuwe strategisch plan 'Beter voor elkaar - van belofte naar Impact' dat we op 12 februari 2021 introduceerden, installeert de Volksbank in het tweede kwartaal van 2022 een Executive Committee (ExCo) dat focus en balans aanbrengt in de aansturing van de veranderende organisatie. Dit is nodig voor een succesvolle implementatie van de gekozen strategie. De RvC bepaalt het aantal statutaire leden, waarna de aandeelhouder hen benoemt. De Executive Board (ExBo) bepaalt het aantal niet-statutaire leden en benoemt deze vervolgens ook. In het tweede kwartaal van 2022 vervalt de functie van Chief Operations Officer als formele functie binnen de statutaire directie.

In het overzicht op de volgende pagina vind je een versimpelde weergave van de topstructuur vanaf het tweede kwartaal van 2022.

[Bekijk de topstructuur >](#)

TOPSTRUCTUUR VANAF HET TWEEDE KWARTAAL
VAN 2022

Sustainability governance

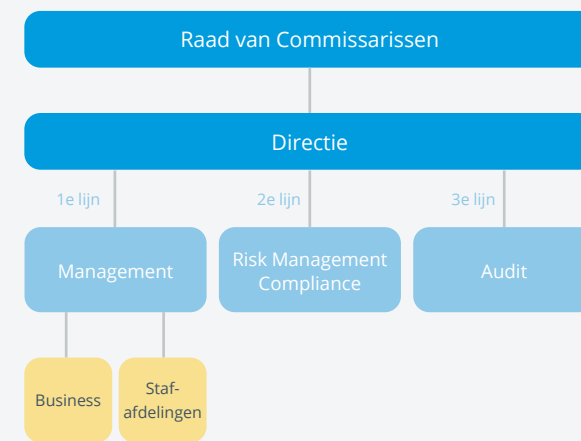
De directie van de Volksbank is verantwoordelijk voor het realiseren van onze gedeelde waarde-ambitie en voor waardecreatie op lange termijn. Binnen de directie is de Chief Risk Officer verantwoordelijk voor duurzaamheid. De RvC adviseert de directie hierover en toetst in hoeverre onze maatschappelijke, strategische doelstellingen concreet zijn gerealiseerd.

Daarnaast heeft de Volksbank het Comité Maatschappelijk Impact (CMI), dat een breed mandaat heeft. De voorzitter van het CMI is de Chief Risk Officer en de vice-voorzitter is de Hub Lead van ASN Bank. Het comité monitort de implementatie van ons duurzaamheidsbeleid en ons beleid rond goed wonen, financiële weerbaarheid en leefbaarheid in de buurt. Daarnaast toetst het CMI het duurzaamheidsrisico van de bank en brengt hierover advies uit. Ditzelfde doet zij met de in- en externe verslaglegging op maatschappelijke thema's, inclusief dit jaaroverzicht. Meer informatie lees je in het [ESG Report 2021](#).

Risicogovernance

De directie is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement en fungeert binnen de risicomanagementorganisatie als overkoepelend 'bank risicocomité'. Ze wordt hierin bijgestaan door formele risicocomités, met in elk comité vertegenwoordigers van de eerste lijn (management) en de tweede lijn die de business ondersteunen en monitoren. 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 2021](#) vind je hierover meer informatie.

THREE LINES OF DEFENCE



4.4 De directie en Raad van Commissarissen

Benoeming directie

De RvC stelt in overleg met de directie een generieke profielschets op voor de directie. Die 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. 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.

Samenstelling directie

DIRECTIE

Per 31 december 2021

Benoeming tot

CEO & COO a.i.	Martijn Gribnau	AVvA¹ 2024
CRO	Jeroen Dijst	AVvA 2024
CCO	Marinka van der Meer	AVvA 2022
CFO a.i.	John Reichardt	n.v.t.²

1. AVvA = Algemene Vergadering van Aandeelhouders

2. CFO a.i. van april t/m december 2021

Martijn Gribnau heeft tot en met 14 april 2021 opgetreden als waarnemend CFO. John Reichardt heeft van 15 april tot en met 31 december 2021 de rol van CFO ad interim vervuld. Vanaf die datum vervult Martijn Gribnau opnieuw de rol van waarnemend CFO en zal dit blijven doen tot het moment dat de vacature is ingevuld. Na het vertrek van Mirjam Verhoeven heeft Martijn Gribnau vanaf 12 november 2020 de rol van COO ad interim vervuld. Die blijft hij vervullen tot het tweede kwartaal van 2022, wanneer het nieuwe ExCo start.

**Meer achtergrondinformatie over de leden
van de directie lees je hier:**

[Annual Report 2021 >](#)

Het functioneren van de directie

In de statuten van de Volksbank staan de belangrijkste taken en regels voor het goed functioneren van de directie. Daarnaast zijn er aanvullende praktische

afspraken over de manier waarop de directie haar taken en bevoegdheden moet uitoefenen. Deze staan zowel in het reglement voor de directie als in het door NLFI en de Volksbank overeengekomen Memorandum of Understanding (MoU). Er zijn nieuwe reglementen opgesteld voor de gewijzigde topstructuur, die vanaf het tweede kwartaal van 2022 van kracht zijn. Om invulling te geven aan onze missie en ambitie, weegt de directie voortdurend en expliciet de verschillende belangen af. De directie vergadert in principe een keer per week en besluit bij meerderheid van de uitgebrachte stemmen.

Bestuursdynamiek

In februari 2021 hebben we de bevindingen ontvangen van het in 2020 uitgevoerde onafhankelijke onderzoek naar de dynamiek in de directie en de interactie tussen de directie en de RvC binnen de Volksbank. Volgend daarop zijn maatregelen genomen, waaronder een wijziging van de samen-



Martijn Gribnau
Chief Executive Officer



Marinka van der Meer
Chief Customer Officer



Jeroen Dijst
Chief Risk Officer



John Reichardt
Chief Financial Officer
a.i. van april t/m december 2021

stelling van de directie en stroomlijning van de top-structuur van de bank en maatregelen om de samenwerking van de RvC en de directie te verbeteren.

Benoeming Raad van Commissarissen

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

Samenstelling RvC

In 2021 is de samenstelling van de RvC als volgt gewijzigd: op 11 maart 2021 heeft Jan van Rutte (toenmalig voorzitter) aangekondigd zijn taken vervroegd neer te leggen, maar wel aan te blijven tot de benoeming van zijn opvolger. Op 21 april 2021 zijn, conform het rooster van aftreden, de zittingstermijnen van Sonja Barendregt-Roojers en Monika Milz verstreken; beiden gaven aan niet beschikbaar te zijn voor herbenoeming. Per 13 augustus 2021 is Jan van Rutte teruggetreden en is Gerard van Olphen benoemd als nieuwe voorzitter van de RvC. Per 20 september 2021 zijn Jeanine Helthuis en Petra van Hoeken benoemd als nieuwe leden van de RvC.

Meer achtergrondinformatie over de RvC-leden lees je hier:

[Annual Report 2021 >](#)

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Per 31 december 2021	Benoeming tot
Gerard van Olphen (voorzitter)	AVvA ¹ 2025
Jeanine Helthuis	AVvA 2025
Petra van Hoeken	AVvA 2025
Aloys Kregting	AVvA 2022 ²
Jos van Lange	AVvA 2022 ²

1. AVvA = Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

2. Aloys Kregting en Jos van Lange zullen beiden uiterlijk aftreden tijdens de eerste AVvA in 2022.



Gerard van Olphen



Jeanine Helthuis



Aloys Kregting



Petra van Hoeken



Jos van Lange

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De RvC weegt bij de uitvoering van haar taken voortdurend de belangen van alle belanghebbenden 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 goed 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 NLF overrengesomen Memorandum of Understanding. De RvC vergadert minimaal zes keer per jaar en besluit bij meerderheid van stemmen.

Maatschappelijke dialoog met de directie

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 maatschappelijke middenveld. Dankzij hun kritisch vermogen en advies kunnen we onze maatschappelijke positie verder verbeteren. In 2021 kwam de RvA twee keer bij elkaar en discussieerde met de directie onder andere over het nieuwe strategisch plan 'Beter voor elkaar - van belofte naar impact'.

Lees hier meer over de strategie ›

4.5 Integriteit en ethiek MO10

We kunnen als bank alleen succesvol zijn als we het vertrouwen hebben van onze belanghebbenden. In alles wat we 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. En in 2021 hebben we de gelijknamige e-learning geïntroduceerd. Twee keer paar jaar meten we de bekendheid van de gedragscode onder onze medewerkers. Eind 2021 was 99,5% van hen hiermee bekend. Daarnaast is iedereen bij de Volksbank verplicht een basiscursus Wet Financieel Toezicht af te ronden. Om te voorkomen dat wij of onze klanten betrokken raken bij corruptie nemen we maatregelen die onder andere van toepassing zijn op ons klantacceptatiebeleid, inkoopbeleid, uitbestedingsbeleid en screeningsbeleid bij het aannemen van nieuwe medewerkers. In ons [Annual Report 2021](#) vertellen we hier meer over. Ook zijn diverse beleidsstukken, zoals het anti-corruptiebeleid, beschikbaar op onze [website](#).

Principles for Responsible Banking

Bankieren met de menselijke maat houdt in dat we integer en volgens bepaalde normen en waarden handelen. Deze normen en waarden komen onder andere voort uit externe initiatieven of richtlijnen waar we ons aan hebben gecommitteerd. Een goed voorbeeld is de Principles for Responsible Banking (PRB) die we in 2019 hebben ondertekend. De PRB is een internationaal initiatief om door middel van de implementatie van zes principes de bankensector te verduurzamen. Ze omvatten onder meer een

analyse van onze negatieve en positieve impact op maatschappij en milieu, en de formulering van ambitieuze doelstellingen en indicatoren. In 2021 hebben we opnieuw stappen gezet met de implementatie van deze principes. Je kunt hier meer over lezen in het [Principles & Standards Report 2021](#).

Behalve op de principes van de PRB baseren we de uitvoering van onze gedeelde waarde-ambitie ook op internationale richtlijnen, zoals de tien uitgangspunten van het UN Global Compact en 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. Voor een uitgebreider overzicht kun je onze [website](#) of het [ESG Report 2021](#) bekijken.

Beloningsbeleid

Ook in ons beloningsbeleid en bij de daadwerkelijke beloning houden we rekening met onze vier groepen belanghebbenden. In een gelijke situatie ontvangen medewerkers bij de Volksbank een gelijke beloning. Verschillen in bijvoorbeeld geslacht of etnische achtergrond hebben geen invloed op de beloning en de waardering. We hanteren geen beloningsprikkels die het individuele belang op korte termijn boven de collectieve doelstellingen op lange termijn kunnen plaatsen. We werken niet met een variabele beloning, omdat we dat niet vinden passen bij het maatschappelijke karakter van onze bank. Ook de directie ontvangt alleen een vaste beloning. De

meestverdienende medewerker verdient zeven keer zoveel als de mediaan binnen de bank (beleid is maximaal tien keer zoveel).

Meer informatie over ons beloningsbeleid vind je terug in het Annual Report 2021 op onze website.

[Naar onze website >](#)

Belastingbeleid

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

Onze merken 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. Over het resultaat van 2021 hebben we € 56 miljoen vennootschapsbelasting verantwoord. De effectieve belastingdruk bedroeg 25,8% (2020: 25,2%), licht hoger dan het nominale tarief van 25%. Naast deze winstbelasting komen ook andere belastingen ten laste van de Volksbank. Lees hier meer over in ons [Annual Report 2021](#).

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

Ethics Office

Ethische besluitvorming is voor al onze ambities essentieel. Via de Ethics Office willen we een goede afweging tussen conflicterende ethische waarden realiseren. We doen dit aan de hand van onze Algovisie, een visiedocument dat onze normen en waarden bevat voor het gebruik van data en kunstmatige intelligentie.

Daarnaast speelt de Ethics Office een belangrijke rol bij de bewustwording van ethische risico's van bepaalde beslissingen en bij de inzet van data en algoritmen in het bijzonder. Ook fungeert de Ethics Office als facilitator voor de Ethische Klankbord Groep. Dit is een diverse groep collega's binnen de Volksbank die - ieder vanuit hun eigen perspectief - ethische dilemma's belichten en mogelijke mitigerende maatregelen kunnen voorstellen.

De voorlopige inzichten van de Ethics Office zijn dat door onszelf ontwikkelde modellen in het algemeen geen grote ethische issues met zich mee brengen. We moeten vooral waken voor verkeerde interpretaties zodra de uitkomsten voor andere doeleinden worden gebruikt dan waar het model oorspronkelijk voor was ontwikkeld. Daarom worden modellen ook alleen goedgekeurd binnen de context van een specifiek omschreven gebruik en doel.

Naast AI-gerelateerde vraagstukken is de Ethics Office ook betrokken bij andere vraagstukken, bijvoorbeeld bij de lancering van een nieuw product en rondom het beleid voor kantoorbezoek in tijden van Covid-19.

BETAALDE BELASTINGEN

	2021		2020	
Vennootschapsbelasting	€ 56 mln	25,8% ¹	€ 59 mln	25,2% ¹
Loonbelasting/premieheffing	€ 98 mln		€ 97 mln	
Niet-verrekenbare omzetbelasting	€ 51 mln		€ 38 mln	
Bankenbelasting	€ 0		€ 0	

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

Naleving wet- en regelgeving **MO7**

Bij ethisch en integer handelen hoort ook de strikte naleving van wet- en regelgeving. Deze wet- en regelgeving is continu in ontwikkeling, dus moeten we hier als bank op inspelen. Zo zagen we in 2021 een toename in wet- en regelgeving op het gebied van toezicht, bescherming van de klant en duurzaamheid. Om blijvend aan deze verplichtingen te voldoen zijn aanzienlijke inspanningen nodig, die cruciaal zijn voor onze bedrijfsvoering.

Een bijzonder snelle ontwikkeling zien we op het gebied van duurzaamheidswetgeving. De Europese Commissie heeft in het kader van de EU-brede 'Green Deal' een 'Actieplan duurzame groei financieren' opgesteld, waarin veel veranderingen op het gebied van duurzaamheid staan. Een van de ontwikkelingen is de EU Taxonomie, waarover we in ons [Annual Report 2021](#) voor het eerst rapporteren.

Ontwikkelingen in 2021

Met ons strategische programma 'Deltawerken' werken we aan een robuuste nieuwe infrastructuur voor het verwerken van data. Begin 2022 hebben we voor het eerst financiële rapportages opgesteld op basis van het nieuwe datawarehouse. De realisatie van de nieuwe infrastructuur is een belangrijke stap in het aantoonbaar in control zijn op het gebied van datamanagement en de rapportage van (financiële) gegevens. De toezichthouders moeten dit nieuwe datawarehouse nog wel reviewen, waardoor er nog aanpassingen nodig kunnen zijn. In ons [Annual Report 2021](#) lees je meer over de belangrijkste ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Bijvoorbeeld op het gebied van kapitaal- en liquiditeitsposities, de implementatie van Basel IV en de bescherming van klanten.



5

Annex

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

Introductie
en inhoud

1. De wereld
om ons heen

2. Beter voor elkaar
- van belofte naar Impact

3. Onze
resultaten

4. Corporate
Governance

5. Annex



2.000

totaal afgeschreven
laptops van
de Volksbank die
een 2e leven krijgen
dankzij ICT Vanaf
Morgen

[ICT Vanaf Morgen >](#)

5

jongeren met afstand tot
arbeidsmarkt een zinvolle
baan door samenwerking
met ICT Vanaf Morgen



de Volksbank belooft
vrouwen en mannen gelijk

European Equal Pay Day >

21/05

toetreding Agora
Network

Agora Network >

5.1 Onze rapportage-aanpak

De kern van onze rapportage-aanpak berust op de pijlers transparantie, relevantie, betrouwbaarheid, nauwkeurigheid en vergelijkbaarheid.

Daarom rapporteren we niet alleen over onze successen, maar benoemen we ook dilemma's, verbetermogelijkheden en negatieve impact.

Toch zijn we enigszins begrensd in onze openheid omdat we privacygevoelige en vertrouwelijke informatie niet kunnen delen. We gebruiken het materialiteitsonderzoek om een relevant rapport te publiceren waarin de belangrijkste onderwerpen behandeld worden. Meer informatie vind je in het [ESG Report 2021](#). De structuur van onze rapportage is als volgt:

- Dit jaaroverzicht gaat over de Volksbank N.V. en al haar bedrijfsonderdelen en merken. Onze rapportages zijn opgesteld volgens de Core & More benadering. Dit core rapport omvat een beknopt en tegelijk veelomvattend beeld van ons bedrijfsmodel, onze strategische keuzes en prestaties, en de externe context waarin we opereren. Voor de aanvullende more rapporten verwijzen we je graag naar onze website.
- Dit jaaroverzicht is opgesteld in overeenstemming met de GRI-standaarden: optie Core. De GRI Content Index vind je in het [Principles & Standards Report 2021](#) op onze website.
- We rapporteren over het kalenderjaar 2021; 1 januari tot en met 31 december 2021. Dit jaaroverzicht over 2021 is gepubliceerd op 10 maart 2022 en is te downloaden van onze [website](#).

- De inhoud van dit jaaroverzicht komt van interne en externe bronnen. Bij externe bronnen hebben we een bronvermelding toegevoegd.

Dit jaaroverzicht is samengesteld door een multidisciplinair team. De inhoud en voortgang is door het Comité Maatschappelijke Impact beoordeeld. De directie en de Raad van Commissarissen van de Volksbank hebben het uiteindelijk goedgekeurd.

We hechten veel waarde aan een betrouwbaar en nauwkeurig rapport. Daarom vragen we een beperkte mate van assurance over dit Geïntegreerd Jaaroverzicht. EY, onze onafhankelijke accountant, heeft externe assurance afgegeven op basis van dit gehele Geïntegreerd Jaaroverzicht. Het assurancerapport van EY is te vinden onder [paragraaf 5.3](#).

Disclaimer

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

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

Definities

KPI	Definitie
Actieve multiklanten	Een actieve multiklant is een compliant klant (hoofd- en/of mederekeninghouder) met een actieve betaalrekening en ten minste één ander product uit een andere productgroep. Zowel particuliere als zakelijke klanten kunnen aangemerkt worden als een actieve multiklant. Een actieve betaalrekening is een betaalrekening die actief gebruikt wordt door een klant. Er is sprake van een actieve betaalrekening als in de drie maanden voor de peildatum (31 december), de klant meer dan 10 transacties per maand heeft geïnitieerd. Voor jongeren geldt ten minste 5 transacties per maand in de afgelopen drie maanden.
Klimaatneutrale balans	We spreken van een klimaatneutrale balans als we met al onze financieringen en beleggingen evenveel CO ₂ e-uitstoot vermijden, of zelfs uit de lucht halen, dan we ermee veroorzaken. Vanaf 2021 wordt de klimaatneutrale balans berekend middels de PCAF-methodologie. Meer over PCAF lees je in ons ESG Report 2021 .
Net Promoter Score	De NPS meet hoe waarschijnlijk het is dat klanten van de merken van de Volksbank hun bank aanbevelen aan anderen. Hoe hoger deze score, hoe tevredener en loyaler onze klanten zijn. De NPS wordt berekend op merkniveau (SNS, ASN Bank, RegioBank, BLG Wonen). Voor de externe rapportage neemt de Volksbank hier een gewogen gemiddelde van. De berekening voor de gewogen gemiddelde NPS voor de Volksbank kijkt alleen naar het totaal aantal retailklanten per merk; zakelijke klanten zijn uitgesloten. Het gewogen gemiddelde is gebaseerd op het aantal klanten aan het einde van de middelste maand van het kwartaal.
Oprechte aandacht medewerker	De mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze oprechte aandacht krijgen, gebaseerd op vijf thema's (zinvol bijdragen aan de missie & strategie, vertrouwen, open- en mensgerichte werkomgeving, faciliterend leiderschap en ruimte voor vakmanschap en persoonlijke groei). De KPI 'oprechte aandacht voor de medewerker' wordt twee keer per jaar gemeten als onderdeel van het medewerkersonderzoek, dat uitgevoerd wordt door een derde partij onder alle medewerkers van de Volksbank.

Een gedetailleerde omschrijving van de definitie, de methodologie, beperkingen en gemaakte keuzes in de meetmethode achter onze strategische KPI's lees je in ons [ESG Report 2021](#).

5.2 Geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening

GECONSOLIDEERDE BALANS

Voor resultaatverdeling en in miljoenen euro's	2021	2020
ACTIVA		
Kas en kasequivalenten	10.296	4.672
Derivaten	591	864
Beleggingen	5.638	5.113
Vorderingen op banken	4.527	5.990
Vorderingen op klanten	50.727	50.542
Materiële en immateriële vaste activa	93	110
Belastingvorderingen	39	42
Overige activa	170	151
Totaal activa	72.081	67.484
PASSIVA		
Spaargelden	45.646	42.111
Overige schulden aan klanten	12.482	11.541
Schulden aan klanten	58.128	53.652
Schulden aan banken	1.059	945
Schuldbewijzen	7.402	6.119
Derivaten	1.013	2.163
Belastingverplichtingen	9	17
Overige verplichtingen	382	558
Voorzieningen	102	80
Achtergestelde schulden	500	500
Totaal overige schulden	10.467	10.382
Aandelenkapitaal	381	381
Overige reserves	2.943	2.895
Onverdeeld resultaat	162	174
Eigen vermogen toe te schrijven aan aandeelhouder	3.486	3.450
Totaal passiva	72.081	67.484

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

in miljoenen euro's	2021	2020
BATEN		
Rentebaten	1.043	1.148
Rentelasten	268	298
Netto rentebaten	775	850
Provisie en beheervergoedingen	137	121
Verschuldigde provisie en beheervergoedingen	98	75
Netto provisie en beheervergoedingen	39	46
Resultaat uit beleggingen	3	17
Overig resultaat uit financiële instrumenten	10	9
Overige operationele opbrengsten	-	1
Totaal baten	827	923
LASTEN		
Personeelskosten	414	427
Afschrijvingen op materiële en immateriële vaste lasten	20	29
Overige operationele lasten	233	196
Totaal operationele lasten	667	652
Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa	-58	38
Totaal lasten	609	690
Resultaat voor belastingen	218	233
Belastingen	56	59
Nettowinst	162	174

De impact van verandering

Greg Kromosoeto



Snel en wendbaar: “We gaan sprinten voor de klant”

In 2025 willen we de bank zijn met de sterkste klantrelatie in Nederland en met grote bewezen maatschappelijke impact. Om een koppositie te kunnen pakken, hebben we onze hele organisatie het afgelopen jaar opnieuw ingericht. Met één uniforme, agile manier van werken, op maat gemaakt voor de Volksbank. Greg Kromosoeto, Hub Lead Klant, vertelt wat dit betekent.

“Agile betekent letterlijk ‘wendbaar’. Met deze dynamische manier van werken en denken, worden we veel resultaatgerichter, met volle focus op de klant. De verantwoordelijkheid om producten en diensten te leveren of

processen in te richten, ligt niet langer bij allerlei verschillende afdelingen. Maar bij zelfstandige, multidisciplinaire teams. Zij vormen het kloppende hart van de bank.

Wat klanten hiervan gaan merken? Dat we makkelijker versnellen, innoveren en productiever zijn. Bijvoorbeeld doordat de teams werken met sprints - korte ontwikkelperiodes in samenwerking met klanten en andere partijen. Zo blijven we continu leren, ook van elkaar. De resultaten hiervan ga je terugzien in onze dienstverlening. Een nieuwe functie voor mobiel bankieren? Een aanpassing in de voorwaarden van een verzekering? Het gebeurt sneller en beter. Daarnaast

vragen we ons bij alles wat we doen en ontwikkelen af: ‘Welke waarde heeft dit voor de klant?’. En: ‘Hoe versterkt het de klantrelatie?’. Daar hebben we zelfs een apart werkwoord voor bedacht: ‘Klantificeren’.

Ook zullen klanten merken dat we er zijn op momenten dat we écht iets voor hen kunnen betekenen. Dankzij de huidige, digitale mogelijkheden kunnen we beter vaststellen wat de behoeften van klanten zijn op basis van hun gedrag. Waardoor we hen ook beter kunnen bereiken. Zo wordt het mogelijk om producten aan te bieden waar iemand echt behoefte aan heeft. Klanten kunnen straks nog meer zelf regelen. Tegelijk blijven we

goed bereikbaar; online én offline. Met de integratie van digitale en fysieke kanalen, maken we de klantervaring nog persoonlijker.

De komende twee tot drie jaar gaan we agile werken stap voor stap zorgvuldig invoeren, verder ontwikkelen en verbeteren. Dat vraagt heel wat van onze organisatie en van alle collega's, want ondertussen houden we natuurlijk wel de winkel open. En zo hoort het ook: aan een sterke relatie met klanten moet je willen werken.”

5.3 Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en de Raad van Commissarissen van de Volksbank N.V.

Onze conclusie

Wij hebben het Geïntegreerd Jaaroverzicht van de Volksbank N.V. te Utrecht over 2021 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht 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 2021;

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

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot het Geïntegreerd Jaaroverzicht 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht.

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

Het Geïntegreerd Jaaroverzicht 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht 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 '5.2 Data, KPIs & definitions' van het Environmental, Social and Governance Report 2021 zoals opgenomen op de website van de Volksbank N.V. (hierna: het ESG Report 2021)

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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht.

In de paragraaf 'Duurzaamheidsbeleid: 3 pijlers' van het hoofdstuk '3.2 Maatschappelijke impact' zijn de resultaten over 2021 van de Klimaatneutrale balans gepresenteerd. Bij de gehanteerde berekeningen wordt tevens gebruik gemaakt van bronnen van externe partijen. De gehanteerde bronnen zijn toegelicht in hoofdstuk '5.2 Data, KPIs & definitions'

van het ESG Report 2021, welke de gehanteerde methodologie van de Klimaatneutrale balans uiteenzet gebaseerd op de Global GHG Accounting and Reporting Standard for the Financial Industry van de Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) (hierna: 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht maken geen onderdeel uit van het Geïntegreerd Jaaroverzicht die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Deze aangelegenheden doen geen afbreuk aan onze conclusie.

Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor het Geïntegreerd Jaaroverzicht

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van een betrouwbaar en toereikend Geïntegreerd Jaaroverzicht 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht en het verslaggevingsbeleid 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht

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 kwaliteits-systemen (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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- het identificeren van gebieden in het Geïntegreerd Jaaroverzicht 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht. Deze verdere beoordelingswerkzaamheden bestonden onder meer uit:

- het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers op merkniveau 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 het Geïntegreerd Jaaroverzicht;
- het verkrijgen van assurance-informatie dat het Geïntegreerd Jaaroverzicht 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, of met informatie onderliggend aan de jaarrekening als de aansluiting niet rechtstreeks kan worden gemaakt;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van het Geïntegreerd Jaaroverzicht;
- het overwegen of het Geïntegreerd Jaaroverzicht 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, 9 maart 2022

Ernst & Young Accountants LLP

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

5.4 Afkortingen

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

ExCo	Executive Committee
FTE	Full Time Employee
GRI	Global Reporting Initiative
HOP	House of Policies
ILO	International Labour Organization
IT	Information Technology
KNVB	Kostenefficiënt, Nuttig, Veilig en Begrijpelijk
KPI	Kritieke Prestatie-Indicator
KRS	KlantRelatieScore
MKB	Midden- en kleinbedrijf
MOC	Mens en Organisatie Commissie van de RvC van de Volksbank
MoU	Memorandum van overeenstemming
NGO	Niet-gouvernementele organisatie
NLFI	NL Financial Investments; Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen
NPS	Net Promoter Score
NSR	Nederlandse Schuld hulproute
NVB	Nederlandse Vereniging van Banken
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OR	Ondernemingsraad
PARP	Product Approval and Review Process

PBAF	Partnership for Biodiversity Accounting Financials
PBL	Planbureau voor de Leefomgeving
PCAF	Partnership Carbon Accounting Financials
PLWF	Platform Living Wage Financials
PRB	Principles for Responsible Banking
R&CC	Risico en Compliance Commissie van de RvC van de Volksbank
RvA	Raad van Advies
RvC	Raad van Commissarissen
SDG	Sustainable Development Goal
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
VN	Verenigde Naties
Wft	Wet op het financieel toezicht

5.5 Definities materiële onderwerpen

Materieel onderwerp	Definitie
Eerlijke, transparante en duurzame producten	We werken voortdurend aan begrijpelijke en transparante producten en diensten waarbij het klantbelang centraal staat. We streven hierbij naar producten en diensten die natuur en milieu zo min mogelijk schaden en we willen klanten daarbij voorzien van toegankelijke en heldere informatie.
Klantrelatie en service	We streven ernaar klanten optimaal te helpen, niet alleen met vragen of klachten, maar ook om ze proactief oplossingen te bieden.
Dataprivacy & -veiligheid	We streven naar optimale bewaking van klantgegevens om de privacy van de klant maximaal te beschermen en de veiligheid van hun gegevens te waarborgen.
Verantwoord investeren en financieren	We nemen duurzaamheid mee in al onze financieringen en investeringen om zodoende een positieve impact te maken.
Verantwoorde financiële resultaten	We maken ons sterk om een financieel gezonde bank te zijn, met een solide rendement en een sterke vermogenspositie.
Klimaatimpact	We willen positief bijdragen aan het klimaat. Als bank hebben we een belangrijke (indirecte) impact op het klimaat, deze impact meten we door middel van de klimaatneutrale balans.
Naleving van wet- en regelgeving	We houden ons nauwkeuring aan wet- en regelgeving. Daarbij gaat het tegenwoordig – met name in de financiële sector – ook om de maatschappelijke norm bij de interpretatie van wet- en regelgeving of ongeschreven regels.
Maatschappelijke betrokkenheid, samenwerking en ondernemerschap	We streven naar nauwe maatschappelijke samenwerking met een brede groep van belanghebbenden en nemen hun inbreng waar mogelijk mee. Dit doen we door op regionaal, landelijk en internationaal niveau betrokken te zijn. Zo ondersteunen we bijvoorbeeld ondernemerschap, de toegankelijkheid van de woningmarkt en de leefbaarheid in de buurt.
Tegengaan cyber- en financiële criminaliteit	We zetten ons in om cyber- en financiële criminaliteit, zoals phishing, fraude en witwassen, tegen te gaan.
Integriteit & Ethiek	We hechten waarde aan een integere en ethische bedrijfsvoering, met een open cultuur. Dit doen we mede door ons verantwoord belonings- en belastingbeleid.
Oprechte aandacht voor medewerkers	We vinden het belangrijk dat onze medewerkers betrokken en bevlogen zijn. Wij willen dat zij zich thuis voelen binnen onze organisatie en energie krijgen van onze missie en hun bijdrage daaraan. Met oprechte aandacht voor vakmanschap, autonomie en persoonlijke groei stimuleren we onze medewerkers om te investeren in hun persoonlijke ontwikkeling.
Verantwoord risicomanagement	We kiezen voor activiteiten met een laag risicoprofiel en vermijden agressieve risico-rendement strategieën.
Sociale impact	Met aandacht voor de groei van ieder mens maken we ons onder andere sterk voor financiële gezondheid en inclusie, voor jong en oud, voor nu en later.
Digitalisering & innovatie	We willen gebruik maken van digitalisering en innovatie om producten en dienstverlening continue te verbeteren en te verduurzamen.
Mensenrechten	We maken ons sterk voor mensenrechten, met speciale aandacht voor een leefbaar loon voor iedereen.
Corporate Governance	We willen de bank organiseren op een gestructureerde en eerlijke manier die past bij onze visie.
Diversiteit & Inclusiviteit	We vinden het belangrijk dat iedereen meetelt en zichzelf kan zijn, zowel binnen als buiten de Volksbank.
Biodiversiteit & Grondstoffen	We willen een positieve bijdrage leveren aan de biodiversiteit. Daarnaast voeren we een strikt grondstofbeleid dat past bij onze visie en onze klanten. Dit geldt voor zowel onze operationele impact als die van onze klanten.

Colofon

Art direction, ontwerp en infographics

Wijstudio

Fotografie

Femke van den Heuvel

Betsie van Ojik

Michelle Piergoelam

Pepijn Duijvestein

Tekst, redactie & coördinatie

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

Contact

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