

Triodos Bank

Jaarverslag 2015

Triodos Bank levert een gedrukte, gecontroleerde versie van het jaarverslag. Dit doen we omdat sommige stakeholders het verslag in deze vorm willen lezen en omdat we wettelijk verplicht zijn het jaarverslag als een afzonderlijk document te verstrekken.

We hebben er echter voor gekozen meer energie te steken in het opstellen van het online jaarverslag. Het online jaarverslag bevat informatie die niet in dit document is opgenomen; van filmpjes die het bijzondere werk tonen van de duurzame ondernemingen die we financieren en een interview met onze CEO, tot een uitgebreider hoofdstuk over de impact van Triodos Bank.

We zijn van mening dat het online jaarverslag een completer beeld van onze resultaten en onze ambities voor de toekomst geeft, en veel mensen bekijken het online verslag liever dan het in gedrukte vorm te lezen. Dit heeft ons ook in staat gesteld het jaarlijkse aantal gedrukte exemplaren van het verslag te verminderen.

Of u het jaarverslag nu leest of bekijkt, we hopen dat het u een rijk beeld geeft van de waardengedreven missie, strategie en impact van Triodos Bank in de wereld in ruimere zin.

Uw feedback stellen we op prijs, dus neem gerust contact met ons op via de knop 'Vertel ons wat u vindt' op de homepage van de website.
www.triodos.nl/jaarverslag

Triodos Bank

Triodos Bank is medeoprichter van de Global Alliance for Banking on Values, een internationaal netwerk van waardengedreven banken - www.gabv.org

Belangrijke gegevens voor de aandeelhouders en certificaathouders van Triodos Bank:

Algemene Vergadering van Aandeelhouders	20 mei 2016
Ex-dividend datum	24 mei 2016
Betaaldatum dividend	27 mei 2016

Jaarverslag 2015

Triodos Bank NV

Pagina

Kerncijfers	4
Geconsolideerde balans per 31 december 2015	6
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2015	7
Segmentrapportage	8
Triodos Bank groepsstructuur 2015	12
Duurzaam bankieren	13
Bedrijfsmodel Triodos Bank: creëren van waarde	16
Verslag van de Raad van Bestuur	18
Corporate governance	53
Bericht van de Raad van Commissarissen	57
Bericht van het Bestuur van Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (SAAT)	66
Bijlage – Sociaal en milieujaarverslag	74
Over dit verslag	81
Adressen	82
Colofon	84

Kerncijfers in EUR

Bedragen in miljoenen euro's	2015	2014	2013	2012	2011
Financieel					
Eigen vermogen	781	704	654	565	451
Aantal certificaathouders	35.735	32.591	31.304	26.876	21.638
Toevertrouwde middelen	7.283	6.289	5.650	4.594	3.731
Aantal rekeningen	707.057	628.321	556.146	454.927	363.086
Kredieten	5.216	4.266	3.545	3.285	2.838
Aantal	44.418	36.320	29.620	24.082	21.900
Balanstotaal	8.211	7.152	6.447	5.291	4.291
Fondsen in beheer*	4.087	3.480	3.199	2.754	2.495
Totaal in beheer gegeven vermogen	12.298	10.632	9.646	8.045	6.786
Totaal baten	211,6	189,6	163,7	151,6	128,7
Bedrijfslasten	-150,2	-138,4	-112,6	-100,1	-89,9
Waardeverminderingen kredietportefeuille	-7,6	-11,1	-17,1	-20,9	-15,8
Waardeveranderingen deelnemingen	0,2	0,2	0,2	0,2	-0,1
Bedrijfsresultaat voor belastingen	54,0	40,3	34,2	30,8	22,9
Belastingen bedrijfsresultaat	-13,3	-10,2	-8,5	-8,2	-5,6
Nettowinst	40,7	30,1	25,7	22,6	17,3
(Common) equity tier 1-ratio**	19,0%	19,0%	17,8%	15,9%	14,0%
Total capital ratio**	19,0%	19,0%	17,8%	16,0%	14,4%
Leverage ratio***	8,4%	8,8%	8,7%	9,0%	8,4%
Bedrijfslasten/totaal baten	71%	73%	69%	66%	70%
Rendement eigen vermogen in %	5,5%	4,4%	4,3%	4,5%	4,3%
Rendement op activa in %	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Per aandeel (in EUR)					
Intrinsieke waarde ultimo	81	78	77	75	74
Nettowinst****	4,40	3,41	3,23	3,37	3,18
Dividend	1,95	1,95	1,95	1,95	1,95

	2015	2014	2013	2012	2011
Sociaal					
Aantal medewerkers ultimo*****	1.121	1.017	911	788	720
Uitstroom	14%	10%	7%	10%	9%
Percentage vrouwen met managementfunctie	38%	40%	40%	42%	37%
Opleidingskosten per medewerker in euro's	1.692	1.856	2.055	1.731	2.020
Verhouding van hoogste fulltime salaris tot gemiddelde fulltime salaris*****	5,7	5,6			
Milieu					
CO ₂ -emissie (1000 kg)	3.041	3.084	2.906	2.986	2.885
Compensatie CO ₂	100%	100%	100%	100%	100%

* Inclusief fondsen in beheer bij gelieerde partijen die niet in de consolidatie zijn betrokken.

** De berekening van de (common) equity tier 1-ratio en de total capital ratio over 2014 en 2015 is gebaseerd op de verslaggevingsvereiste volgens de Capital Requirements Directive (CRD) en de Capital Requirements Regulation (CRR) zoals die luidde op de verslagdatum. De berekening van de vergelijkende cijfers is gebaseerd op de Basel III-regels.

*** De berekening van de leverage ratio over 2014 en 2015 is gebaseerd op de verslaggevingsvereiste volgens de Capital Requirements Directive (CRD) en de Capital Requirements Regulation (CRR) zoals die luidde op de verslagdatum. De berekening van de vergelijkende cijfers is gebaseerd op de Basel III-regels.

**** De nettowinst per aandeel is berekend over het in het boekjaar gemiddeld aantal uitstaande aandelen.

***** Betreft alle medewerkers in dienst van Triodos Bank NV, exclusief medewerkers in dienst van de joint venture Triodos MeesPierson.

***** Met ingang van 2015 wordt in plaats van de verhouding van het hoogste tot het laagste salaris, de verhouding van het hoogste fulltime salaris tot het gemiddelde fulltime salaris vermeld. Bij de bepaling van het gemiddelde fulltime salaris wordt conform de criteria van het Global Reporting Initiative (GRI) het maximale fulltime salaris niet meegenomen, om te zorgen voor transparantie over het verschil tussen de hoogst betaalde medewerker en de rest van de medewerkers. Deze factor, die met ingang van 2014 beschikbaar is, wordt beschouwd als een best practice en geeft een betere indicatie van de verhouding tussen de salarissen.

Geconsolideerde balans

per 31 december 2015

voor winstverdeling in duizenden euro's	31.12.2015	31.12.2014
Activa		
Kasmiddelen	285.819	175.225
Overheidspapier	213.233	208.782
Banken	545.152	575.743
Leningen	5.215.692	4.266.324
Rentedragende waardepapieren	1.689.968	1.710.625
Aandelen	65	4
Deelnemingen	13.803	8.720
Immateriële vaste activa	18.589	13.364
Onroerende zaken en bedrijfsmiddelen	58.392	39.821
Overige activa	18.154	13.215
Overlopende activa	152.284	140.581
Totaal activa	8.211.151	7.152.404
Passiva		
Banken	39.798	54.627
Toevertrouwde middelen	7.282.564	6.288.828
Overige schulden	20.744	19.208
Overlopende passiva	78.840	79.489
Voorzieningen	3.438	1.377
Achtergestelde schulden	5.250	5.250
Eigen vermogen	780.517	703.625
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	8.211.151	7.152.404
Voorwaardelijke schulden	63.060	62.260
Onherroepelijke faciliteiten	717.672	593.771
	780.732	656.031

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2015

in duizenden euro's	2015	2014
Baten		
Rentebaten	182.752	173.654
Rentelasten	-39.855	-47.404
Rente	142.897	126.250
Opbrengsten uit overige deelnemingen	101	109
Opbrengsten uit effecten en deelnemingen	101	109
Provisiebaten	71.071	65.025
Provisielasten	-3.396	-2.841
Provisie	67.675	62.184
Resultaat uit financiële transacties	774	551
Overige baten	142	497
Overige baten	916	1.048
Totaal baten	211.589	189.591
Lasten		
Personeels- en andere beheerkosten	142.387	131.191
Afschrijving en waardeveranderingen materiële en immateriële activa	7.833	7.162
Bedrijfslasten	150.220	138.353
Waardeverminderingen kredietportefeuille	7.579	11.093
Waardeveranderingen deelnemingen	-210	-181
Totaal lasten	157.589	149.265
Bedrijfsresultaat voor belastingen	54.000	40.326
Belastingen bedrijfsresultaat	-13.273	-10.201
Nettowinst	40.727	30.125
Bedragen in euro's		
Nettowinst per aandeel	4,40	3,41
Dividend per aandeel	1,95	1,95

Segmentrapportage

Kerncijfers 2015 per vestiging en per business unit

in duizenden euro's	Bank Nederland	Bank België	Bank Verenigd Koninkrijk	Bank Spanje
Toevertrouwde middelen	2.781.367	1.504.188	1.152.990	1.660.169
Aantal rekeningen	351.446	67.784	49.519	226.027
Kredieten	2.179.092	1.158.488	843.078	825.932
Aantal	32.121	2.875	1.290	6.133
Balanstotaal	3.228.930	1.700.551	1.364.613	1.868.983
Fondsen in beheer ¹				
Totaal in beheer gegeven vermogen	3.228.930	1.700.551	1.364.613	1.868.983
Totaal baten	62.883	40.212	28.531	37.206
Bedrijfslasten	-38.962	-27.292	-16.783	-30.589
Waardeverminderingen kredietportefeuille	-3.125	-1.101	-166	-2.726
Waardeveranderingen deelnemingen				
Bedrijfsresultaat	20.796	11.819	11.582	3.891
Belastingen bedrijfsresultaat	-4.951	-3.579	-2.481	-961
Nettowinst	15.845	8.240	9.101	2.930
Gemiddeld aantal medewerkers op voltijdbasis	149,8	112,2	110,8	248,5
Bedrijfslasten/totaal baten	62%	68%	59%	82%

¹⁾ N.B.: op het moment dat deze jaarrekening werd opgesteld waren de jaarrekeningen van de fondsen in beheer nog niet afgerond.

Bank Duitsland	Totaal bancaire activiteiten	Investment Management	Beleggings- advies- diensten	Private Banking	Overige	Eliminatie intercompany transacties	Totaal
193.638	7.292.352					-9.788	7.282.564
12.281	707.057						707.057
210.085	5.216.675					-983	5.215.692
1.999	44.418						44.418
272.858	8.435.935				1.224.899	-1.449.683	8.211.151
		3.144.561		920.178	22.246		4.086.985
272.858	8.435.935	3.144.561		920.178	1.247.145	-1.449.683	12.298.136
6.764	175.596	28.977	1.674	4.981	3.124	-2.763	211.589
-8.671	-122.297	-21.235	-1.320	-4.201	-3.967	2.800	-150.220
-461	-7.579						-7.579
					210		210
-2.368	45.720	7.742	354	780	-633	37	54.000
594	-11.378	-1.936	-89	-188	327	-9	-13.273
-1.774	34.342	5.806	265	592	-306	28	40.727
40,1	661,4	112,4	3,6	18,9	182,8		979,1
128%	70%	73%	79%	84%			71%

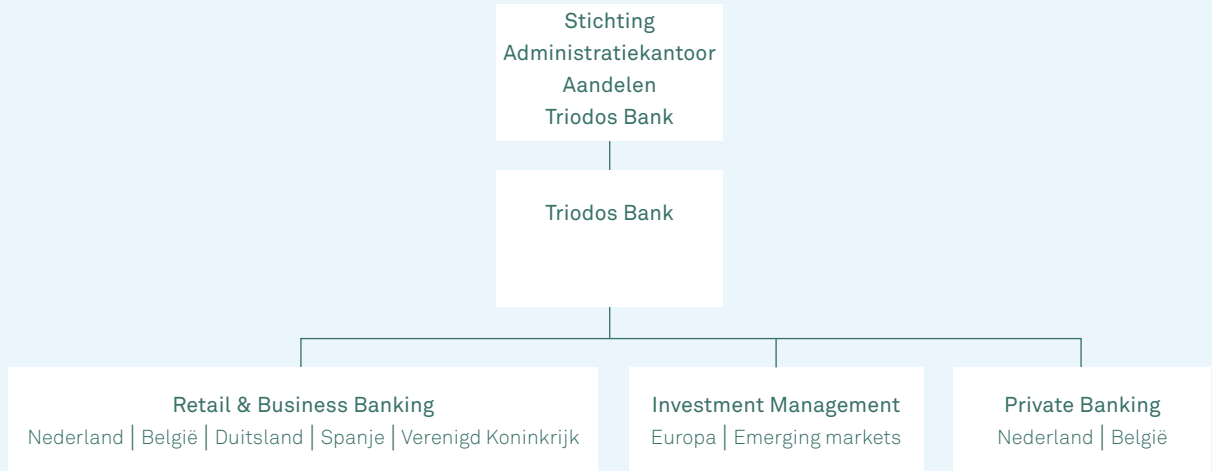
Kredietverlening per sector in 2015 na correctie
voor interne transacties tussen Triodos-vestigingen

in duizenden euro's	Totaal			Nederland			België
	bedrag	%	aantal	bedrag	%	aantal	bedrag
Milieu							
Biologische landbouw	140.308	2,7	830	32.412	1,5	272	3.681
Natuurvoeding	78.360	1,5	709	23.733	1,1	325	13.107
Groene energie	1.223.512	23,5	861	160.746	7,4	96	419.131
Duurzaam vastgoed	441.933	8,5	536	281.809	12,9	219	110.263
Milieutechnologie	69.723	1,3	166	27.113	1,2	37	20.634
	1.953.836	37,5	3.102	525.813	24,1	949	566.816
Sociaal							
Detailhandel non-food	12.721	0,2	157	3.896	0,2	59	1.396
Productie	19.575	0,4	142	3.314	0,2	47	13.488
Professionele diensten	74.650	1,4	340	28.761	1,3	104	11.438
Sociale woningbouw	381.731	7,3	364	29.482	1,3	132	62.612
Gezondheidszorg	599.668	11,4	1.140	174.963	8,0	432	180.944
Maatschappelijke projecten	102.068	2,0	479	1.496	0,1	17	13.677
Fair trade	2.751	0,1	35	352	0,0	7	757
Ontwikkelingssamenwerking	34.107	0,7	39	25.917	1,2	12	3.612
	1.227.271	23,5	2.696	268.181	12,3	810	287.924
Cultuur							
Onderwijs	163.404	3,1	449	14.450	0,7	68	62.117
Kinderopvang	10.879	0,2	80	7.638	0,4	64	2.628
Kunst en cultuur	321.081	6,2	727	226.286	10,4	233	27.718
Levensbeschouwing	87.114	1,7	321	16.871	0,8	68	5.528
Recreatie	120.892	2,3	318	58.140	2,7	133	8.825
	703.370	13,5	1.895	323.385	15,0	566	106.816
Kredieten aan particulieren	624.047	12,0	36.688	412.972	18,9	29.762	147.323
Kredieten aan gemeenten	707.168	13,5	37	647.796	29,7	34	49.609
Totaal	5.215.692	100,0	44.418	2.178.147	100,0	32.121	1.158.488

	België		Verenigd Koninkrijk			Spanje			Duitsland		
	%	aantal	bedrag	%	aantal	bedrag	%	aantal	bedrag	%	aantal
	0,3	61	55.472	6,6	277	48.212	5,8	211	531	0,3	9
	1,1	81	9.174	1,1	53	24.763	3,0	233	7.583	3,6	17
	36,2	274	198.248	23,5	156	328.749	39,8	291	116.638	55,5	44
	9,5	135	24.056	2,9	23	25.805	3,1	159	–	0,0	–
	1,8	38	9.028	1,1	12	12.948	1,6	79	–	0,0	–
	48,9	589	295.978	35,2	521	440.477	53,3	973	124.752	59,4	70
	0,1	15	5.065	0,6	13	2.343	0,3	52	21	0,0	18
	1,2	63	281	0,0	5	2.492	0,3	24	–	0,0	3
	1,0	66	29.714	3,5	46	4.709	0,6	72	28	0,0	52
	5,4	32	275.790	32,7	178	204	0,0	5	13.643	6,5	17
	15,6	276	95.957	11,4	108	106.410	12,9	267	41.394	19,7	57
	1,2	92	14.437	1,7	73	72.458	8,8	297	–	0,0	–
	0,1	12	1.086	0,1	9	430	0,1	5	126	0,1	2
	0,3	15	364	0,0	1	4.214	0,5	11	–	0,0	–
	24,9	571	422.694	50,0	433	193.260	23,5	733	55.212	26,3	149
	5,3	183	28.557	3,4	49	39.217	4,7	128	19.063	9,1	21
	0,2	11	574	0,1	3	39	0,0	2	–	0,0	–
	2,4	109	15.760	1,9	54	51.317	6,1	331	–	0,0	–
	0,5	27	51.949	6,2	168	12.078	1,5	53	688	0,3	5
	0,8	36	24.872	2,9	60	28.659	3,5	76	396	0,2	13
	9,2	366	121.712	14,5	334	131.310	15,8	590	20.147	9,6	39
	12,7	1.347	2.694	0,3	2	60.885	7,4	3.837	173	0,1	1.740
	4,3	2	–	0,0	–	–	0,0	–	9.763	4,6	1
	100,0	2.875	843.078	100,0	1.290	825.932	100,0	6.133	210.047	100,0	1.999

Triodos Bank

groepsstructuur 2015



Retail Banking

Ons doel is onze klanten via ons Europese vestigingsnetwerk betrouwbare diensten aan te bieden, zoals sparen, betalen, lenen en beleggen.

Business Banking

We lenen uitsluitend geld aan organisaties die een positieve en blijvende verandering willen bewerkstelligen. Met onze leningen richten we ons op drie kerngebieden:

- Natuur & Milieu
- Cultuur & Welzijn
- Sociale economie

'Impact Investing'

vindt plaats via beleggingsfondsen of beleggingsinstellingen die de naam Triodos dragen.

De 18 actieve fondsen zijn ondergebracht in bedrijfsonderdelen op basis van de thema's waarin ze beleggen:

- Energie en klimaat
- Emerging markets
- Real Estate
- Kunst & Cultuur
- Landbouw & Duurzame voeding
- Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (SRI)

Private Banking

biedt een breed pakket van financiële en niet-financiële diensten voor vermogende particulieren, stichtingen, verenigingen en religieuze instellingen.

Duurzaam vermogensbeheer vormt daarbij de kern, waarbij zowel Triodos beleggingsfondsen als individueel vermogensbeheer worden aangeboden.

Duurzaam bankieren

Triodos Bank financiert bedrijven, instellingen en projecten met een meerwaarde op sociaal, ecologisch en cultureel gebied, daartoe in staat gesteld door spaarders en beleggers die kiezen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en een duurzame samenleving.

De missie van Triodos Bank is

- bij te dragen aan een samenleving waarin levenskwaliteit wordt bevorderd en menselijke waardigheid centraal staat;
- het voor mensen, instellingen en bedrijven mogelijk te maken bewust met geld om te gaan en daarmee duurzame ontwikkeling te bevorderen;
- onze klanten van duurzame financiële producten en een goede service te voorzien.

Ambitie

Triodos Bank wil menselijke waardigheid, zorg voor de aarde en de kwaliteit van leven in het algemeen bevorderen. Met als sleutelbegrippen: maatschappelijk verantwoord ondernemen, transparantie en bewust omgaan met geld. Triodos Bank brengt duurzaam bankieren in de praktijk. Dat betekent op de eerste plaats het aanbieden van diensten en producten die duurzaamheid direct bevorderen. Geld speelt daarbij een sturende rol. Bewust omgaan met geld betekent investeren in een duurzame economie. Daarmee wordt op een bewuste wijze aan een kwalitatief betere samenleving gewerkt.

Markten en kernactiviteiten

Triodos Bank wil haar missie en strategie als duurzame bank op drie verschillende manieren realiseren.

Als relatiebank

De dienstverlening van Triodos Bank is gebaseerd op het verdiepen en ontwikkelen van duurzame relaties met haar klanten. Deze relatiegerichtheid is terug te vinden in de hele organisatie. De wijze waarop die relaties worden ontwikkeld, verschilt per land, rekeninghoudend met culturele verschillen. Triodos Bank onderhoudt haar klantrelaties via verschillende kanalen; lokale kantoren waar klanten kunnen worden ontvangen, telefonisch en in toenemende mate via internet.

Triodos Bank streeft naar een klantenbestand van zowel particulieren als bedrijven die nadrukkelijk voor Triodos Bank kiezen. Overigens verschilt het dienstenpakket per land waar Triodos Bank is gevestigd, mede afhankelijk van de ontwikkelingsfase waarin de betreffende vestigingen zich bevinden.

Duurzame dienstverlener

Een bankklant wil niet alleen duurzame producten en diensten, maar ook een goede prijsstelling en een goede service. Triodos Bank is van mening dat deze belangrijke klantwaarden niet los van elkaar kunnen worden gezien. Dit betekent concreet dat zij streeft naar het aanbieden van een adequaat pakket aan bancaire diensten waarmee direct of indirect duurzame ontwikkeling wordt bevorderd.

De combinatie van relatiebankieren en bancaire producten waarmee duurzame ontwikkeling wordt gefinancierd, leidt tot nieuwe productontwikkeling. Dat kan van land tot land verschillen. Een goed voorbeeld is dat spaarders ervoor kunnen kiezen hun rente (of een gedeelte daarvan) aan een maatschappelijk doel te schenken.

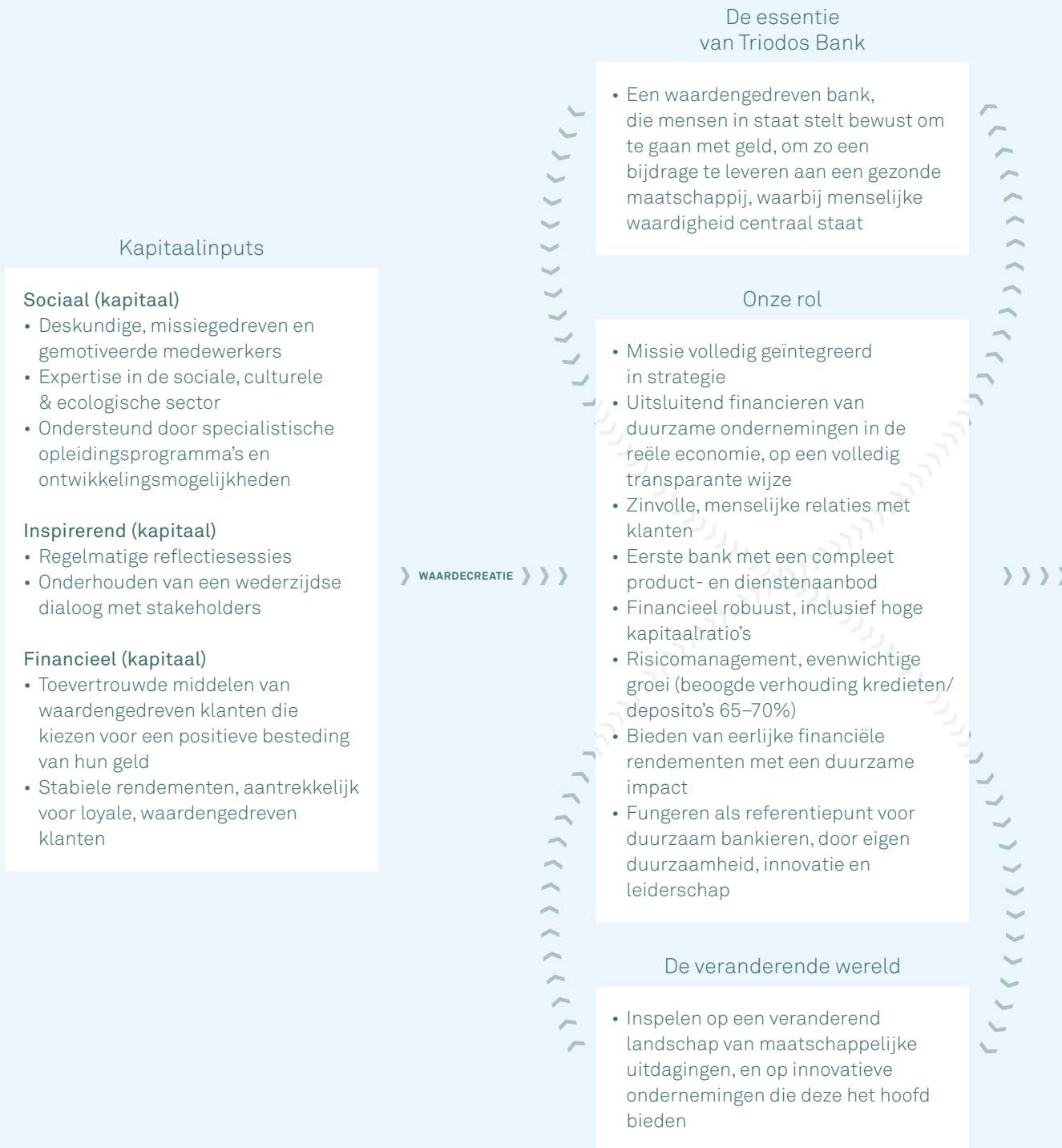
Een andere voorbeeld is de uitgifte van 'Social Impact Bonds' (maatschappelijke obligaties) die de Corporate Finance-afdeling van Triodos Bank in het Verenigd Koninkrijk heeft begeleid. De obligaties dienen ter financiering van bijvoorbeeld een organisatie die zich inzet voor de bestrijding van dakloosheid en terugdringing van de werkloosheid. Tegelijkertijd heeft de Nederlandse vestiging in 2012 's werelds eerste Mobiel Bankieren app op de markt gebracht die de gebruiker direct laat zien welke duurzame projecten de bank financiert. In Nederland brengt de bank ook diverse fondsen op de markt waarmee beleggers direct kunnen beleggen in sectoren zoals duurzame energie, kunst en cultuur en financiële instellingen die zich richten op 'inclusive finance' in opkomende markten. Sommige van deze fondsen profiteren van belastingvoordelen die in het leven zijn geroepen om beleggingen in deze sectoren te bevorderen.

Referentie voor Duurzaam Bankieren

Triodos Bank wil het publieke debat over thema's als levenskwaliteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam bankieren bevorderen. Met haar meer dan 30 jaar ervaring wil de bank in het maatschappelijk krachtenveld mede richting geven aan duurzame ontwikkeling. De resultaten van dit publieke debat reiken veel verder dan de eigen activiteiten van Triodos Bank. Door haar visie en aanpak heeft Triodos Bank internationaal erkenning gekregen. Met deelname aan het publieke debat, veelal door middel van evenementen met een grote maatschappelijke impact, wordt zichtbaar waar Triodos Bank voor staat en wat haar visie is ten aanzien van belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen.

(Deze pagina is bewust blanco gelaten)

Het Triodos bedrijfsmodel: creëren van waarde



Waarde-outputs

Mensen (People)

- Leveren van een positieve bijdrage aan de gezonde ontwikkeling van de maatschappij
- Bieden van ondersteuning aan een relevante gemeenschap, om maatschappelijke veranderingen tweeweg te brengen
- Waardengedreven ondernemers in staat stellen hun potentieel volledig te ontwikkelen
- Transparante financiering, zodat stakeholders zien wat er met hun geld gebeurt

Planeet (Planet)

- Kredieten voor duurzaam en inclusief ondernemen
- Ontwikkelen van een duurzame, circulaire economie

Welvaart (Prosperity)

- Eerlijk rendement op eigen vermogen (doelstelling 3 à 5% in 2016)
- Leverage ratio van ten minste 8% (voldoende veerkracht).
- Ontwikkelen van overtuigende visies voor de toekomst van de financiële sector

Bedrijfsmodel Triodos Bank in vogelvlucht

In ons bedrijfsmodel wordt inbreng van kapitaal, zoals de vaardigheden en het ondernemerschap van onze medewerkers en het geld van onze klanten, via onze kernproducten en -diensten, getransformeerd tot waarde-outputs, zoals het leveren van een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van een gezonde maatschappij.

Om dit financieel haalbaar te maken, bieden wij een eerlijke rente aan spaarders en streven we naar langetermijnrendementen voor mensen die investeren in onze beleggingsfondsen en in Triodos Bank zelf. We gebruiken deze toevertrouwde middelen om kredieten te verstrekken aan duurzame ondernemers die actief zijn in de reële economie, zodat ze reële impact kunnen leveren.

Bij het verstrekken van kredieten aan duurzame ondernemingen spreken we dat liever aan op basis van spaargelden dan dat we van andere banken lenen.

Ook streven we naar een gezond evenwicht tussen kredieten en toevertrouwde middelen. We hanteren een gezond kapitaalniveau, ruimschoots boven de vereisten op grond van de regelgeving. Dit komt onze robuustheid op de lange termijn ten goede. Triodos Bank ontwikkelt door cycli van reflectie en dialogen. Vanuit onze essentie als organisatie gaan we een interactie aan met de veranderende behoeften in de maatschappij.

Verslag van de Raad van Bestuur

Het jaarverslag in het kort

Dit verslag van de Raad van Bestuur beschrijft de visie van Triodos Bank op de wereld waarin zij opereert. Ook biedt het een overzicht van de activiteiten van de bank in 2015 en van de impact die ze realiseerde. Verder gaat het verslag in op de vooruitzichten.

Om de leesbaarheid van dit hoofdstuk te bevorderen, is de tekst opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Een algemeen deel: de algemene visie op de wereld waarin we leven, en de plek van Triodos Bank daarin.
- Een analyse van belangrijke ofwel materiële onderwerpen. Deze onderwerpen zijn vastgesteld door onze stakeholders en Triodos Bank zelf. Ze komen op verschillende plekken in het Jaarverslag terug.
- Een samenvatting van onze belangrijkste strategische doelstellingen en prestaties, en de doelen voor de toekomst.
- Onze resultaten. Daarbij gaat het zowel om de resultaten in termen van impact, als om de financiële resultaten. Het verslag gaat in op Triodos Bank en haar vestigingen, op Triodos Investment Management en op Private Banking.
- De belangrijkste informatie over risico en compliance.

Reacties op het Jaarverslag zijn van harte welkom. U kunt uw feedback sturen naar arfeedback@triodos.nl.

Positieve relaties

We leven in een wereld waarin alles met alles samenhangt. Deze intense verbindingen kunnen zowel positief als negatief uitwerken. Zo kunnen feedbackprocessen leiden tot een versterking van klimaatverandering. Een van de bekendste voorbeelden in dit kader is het effect van het smelten

van ijskappen. Door hun lichte kleur kaatsen ijs en sneeuw een deel van het zonlicht terug. Dit beperkt de opwarming van de aarde. Klimaatverandering leidt echter tot het smelten van ijskappen. De donkerder zee- en landoppervlaktes die onder de ijskappen lagen, worden zichtbaar. Die donkerder oppervlaktes nemen ook meer zonlicht op. Dat versnelt de opwarming van de aarde. Het ijsoppervlak neemt daardoor verder af. Zo ontstaat een zichzelf versterkend feedbackproces met alle negatieve gevolgen van dien.

Een vergelijkbaar proces ontstaat in het financieel systeem, wanneer het zich richt op het realiseren van onbeperkte groei. We hebben gezien dat de risico's die daarmee gepaard gaan, kunnen leiden tot een diepe crisis. Een crisis die uiteindelijk onder meer aanleiding gaf voor overheidsbezuinigingen, die vervolgens op hun beurt serieuze maatschappelijke gevolgen hadden. Denk aan een versobering van de sociale zekerheid. Maar ook aan verlies van werkgelegenheid en een beperkte beschikbaarheid van krediet voor het bedrijfsleven. Dergelijke effecten samen zorgden uiteindelijk voor een langzamer en pijnlijker verlopend economisch herstel.

Feedbackprocessen kunnen ook positieve verandering genereren. Dat is te illustreren aan de hand van de werkwijze van Triodos Bank. Wanneer spaarklanten van de bank informatie krijgen over de projecten die de bank met spaargeld financiert, kan hun dat meer inzicht geven rond thema's als klimaatverandering en sociale ongelijkheid. Dat inzicht helpt onze klanten vervolgens om bewustere keuzes te maken bij het kopen van goederen of diensten, en bij de aanwending van hun spaargeld. Kennis over innovatieve ondernemingen en nieuwe ontwikkelingen, kan zelfs leiden tot andere keuzes op gebieden als gezondheid, onderwijs en persoonlijke ontwikkeling.

Onze levens maken, net als de grote vraagstukken waar we als samenleving in toenemende mate mee te maken hebben, deel uit van 'ecosystemen'. Soms zijn dat natuurlijke ecosystemen, maar het kan ook

gaan om de bredere context waarbinnen bedrijven en ondernemingen opereren. Deze nauwe verwevenheid betekent dat de oplossingen voor de belangrijkste vraagstukken van vandaag óók omvattend en holistisch moeten zijn. Het is daarbij belangrijk om zelfversterkende feedbackrelaties te creëren die positieve verandering bevorderen en stimuleren. Deze overtuiging komt terug in de strategische doelstellingen van Triodos Bank, die we verderop in dit hoofdstuk beschrijven.

Doorschuiven van verantwoordelijkheden naar de toekomst

Met deze brede visie staat Triodos Bank niet alleen. Integendeel: in 2015 spraken vooraanstaande financiële toezichthouders zich uit over de relatie tussen het financiële systeem en grote maatschappelijke vraagstukken die zich gedurende het jaar aandienen. Zo verwezen ze onder meer naar de ingrijpende langetermijneffecten van klimaatverandering op vraagstukken als armoede, migratie, politieke stabiliteit en betrouwbare drinkwatervoorziening. Een van hen sprak over de ‘tragedy of the horizon’ als het gaat om de gevolgen van de kortetermijnbenadering die we zien in het bedrijfsleven, de politiek en in het mandaat van centrale banken.

Een andere centrale bankier gaf aan de we op een tweesprong staan: “Duurzame ontwikkeling is essentieel als we het welzijn en welbevinden willen garanderen van huidige en toekomstige generaties.” Aandacht voor deze onderwerpen is niet langer alleen maar noodzakelijk, zij is van levensbelang. De Club van Rome waarschuwde in 1972 dat de wereld beschikt over een eindige voorraad natuurlijke hulpbronnen. Exponentiële economische ontwikkeling en bevolkingsgroei zouden in de toekomst tot grote uitdagingen leiden. Die uitdagingen liggen op dit moment vlak voor onze voeten, hier en nu.

Dit jaar was Europa getuige van omvangrijke vluchtelingenstromen uit Syrië en andere landen. Onderzoek van de Britse meteorologische dienst (Met Office) liet zien dat de gemiddelde temperatuur

op aarde met één graad is gestegen. Dat is al halverwege een kritische grens. De internationale VN-Klimaatconferentie in Parijs aan het einde van het jaar, werd door verschillende mensen gezien als het ‘vijf voor twaalf’-moment waarop we een dramatische verandering van het klimaat nog konden voorkomen. In het najaar werden zowel Europa, Afrika als het Midden-Oosten getroffen door terroristische aanslagen. Al deze zaken speelden in een periode vlak na de wereldwijde financiële crisis. Deze crises houden toezichthouders, politici en burgers sterk bezig.

Deze grote vraagstukken samen kunnen overweldigend en ontmoedigend overkomen. Toch was er vaak sprake van een krachtige, positieve en holistische reactie. Neem de bijzondere en ingetogen manier waarop mensen die persoonlijk werden getroffen door de terroristische aanslagen, erop reageerden. Neem daarnaast de veranderingen in denken die we bij centrale banken zagen. Of de belangrijke technologische en praktische vooruitgang die werd geboekt op het gebied van duurzame energie. En neem tenslotte de menselijke manier waarop vluchtelingen in Europa welkom werden geheten door vele burgers. Steeds meer mensen realiseren zich dat we in de wereld van vandaag nauw met elkaar verbonden zijn, en dat het geïsoleerd aanpakken van slechts één vraagstuk ontoereikend is wanneer we de kwaliteit van leven in brede zin willen verbeteren.

Triodos Bank en een onzekere toekomst

Triodos Bank maakt deel uit van de veranderende wereld. De bank formuleerde in 2014 een tienjaarperspectief om goed voorbereid te zijn op het realiseren van haar duurzame doelstellingen. Daarbij maakten we gebruik van kennis en inzichten van belangrijke spelers. We ontwikkelden toekomstscenario's, die wij in het jaarverslag 2014 reeds met u deelden. Deze scenario's vormden de basis voor vier nieuwe strategische aandachtsgebieden (zie verderop voor een uitgebreide beschrijving). Ze zullen de kern vormen van ons businessplan voor de komende drie jaar.

Deze verkenningen stellen Triodos Bank in staat om de toekomst in een breder perspectief te plaatsen. Zo kunnen we de betekenis van ontwikkelingen - zoals we die hierboven beschrijven - beter duiden en bovendien onze reacties erop adequater formuleren. En met meer begrip van de context en van de systematische samenhang van de ontwikkelingen. Dit helpt bij het vermijden van ad-hoc reacties op ogenschijnlijk plotselinge en alarmerende gebeurtenissen. Daarnaast zijn de toekomstverkenningen ook inspirerend voor het formuleren van concrete plannen en voornemens. Met de nieuwe plannen - zoals het besluit om onze dienstverlening verder te verbreden (zie onder) - willen we inspelen op de vraagstukken die in de samenleving leven.

Als het gaat om toekomstige ontwikkelingen verwachten we dat het klimaatakkoord van Parijs over het beperken van de CO₂-uitstoot gevolgen zal hebben voor de besluitvorming van beleggers en investeerders. Zij gaan mogelijk in toenemende mate investeringen vermijden die zich kunnen ontwikkelen tot bijvoorbeeld 'stranded assets' in fossiele brandstoffen, en in plaats daarvan de aandacht richten op 'impact-based assets'. Dit betekent dat beleggers en investeerders hun activiteiten in een bredere context gaan zien. En dat ze niet langer hun aandacht zullen richten op financieel rendement en risico, maar ook op het maatschappelijk rendement (de impact) van hun activiteiten.

Het tienjaarperspectief dat we ontwikkelden, helpt ons om het klimaatakkoord van Parijs in een breder perspectief te plaatsen. In de ogen van Triodos Bank is het akkoord een belangrijke tussenstap, en is het essentieel om ervoor te zorgen dat het akkoord leidt tot meer aandacht voor 'impact-based finance'. Die richt zich op het realiseren van zowel een positief maatschappelijk als financieel rendement.

Impact finance is een middel om te komen tot maatschappelijke verandering. Het richt zich op de lange termijn en levert een positieve bijdrage aan mens en milieu. Het realiseren van impact staat voorop maar er worden ook positieve financiële resultaten geboekt. Triodos Bank heeft zich altijd gericht op impact finance, en zal dat altijd blijven

doen. Deze benadering onderscheidt Triodos Bank van de (meeste) andere banken.

We definieerden vier strategische aandachtsgebieden die van belang zijn bij het verder versterken van de duurzame impact van de bank. Het belang van de aandachtsgebieden wordt door onze stakeholders onderschreven, zoals de materialiteitsanalyse verderop laat zien. De vier aandachtsgebieden formuleerden we op basis van het tienjaarperspectief van Triodos Bank, en op basis van gesprekken met de stakeholders van verschillende bedrijven die zich met duurzaamheid bezighouden. Alle vier de gebieden komen aan de orde aan het begin van tabel met Strategische doelstellingen, zoals opgenomen aan het einde van dit hoofdstuk.

- Verbreden van onze dienstverlening. Dat doen we allereerst door ons pakket aan producten en services verder uit te breiden. We willen zo - in alle landen waar we actief zijn - de primaire bank zijn van onze klanten. Als het gaat om het vergroten van ons bereik, pakken we daarnaast zaken op die op het eerste gezicht buiten de standaardactiviteiten van een bank liggen. Op dat vlak hebben we in 2015 een aantal belangrijke stappen gezet. Zo startten we in Spanje een project dat een directe verbinding legt tussen enerzijds het koopgedrag van onze klanten, en anderzijds het genereren van bijdragen voor de verdere ontwikkeling. Het gaat om een service die gericht is op het bevorderen van bewust consumentengedrag. De Spaanse vestiging ontwikkelde een app waarop onze rekeninghouders en spaarklanten kunnen zien welke duurzame ondernemingen door Triodos Bank worden gefinancierd en waar die gevestigd zijn. Ze kunnen er dan voor kiezen om juist dáár goederen en diensten te kopen. Een aantal van die ondernemers doet bij elke aankoop automatisch een kleine schenking aan Triodos Foundation.

- Ontwikkelen van nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden. We zetten ook de komende periode in op meer innovatie. In dit kader richtten we in 2015 het LEAF-Lab op. Het is een gezamenlijk initiatief van de verschillende bedrijfsonderdelen van Triodos Bank in Nederland.

Het Lab verkent innovaties die inspelen op de behoeften en vragen van onze stakeholders. Verder lanceerden we in Nederland het Triodos Multi Impact Fund. Dit 'fund-of-funds' biedt Nederlandse retailbeleggers de mogelijkheid om hun geld ten goede te laten komen aan verschillende sectoren die allemaal een bijdrage leveren aan een evenwichtiger en duurzamer wereld. Het fonds is een soort paraplu waaronder verschillende duurzame Triodosfondsen zijn samengebracht, waardoor het meer liquide wordt en het aan- en verkopen van aandelen makkelijker is. Dit maakt impact investering aantrekkelijker voor een grotere groep retailbeleggers.

Onze stakeholders hechten grote waarde aan duurzaam beleggen. Uit de materialiteitsanalyse verderop komt het naar voren als het onderwerp dat ze voor zichzelf het allerbelangrijkste vinden. Voor de bank vinden ze het daarnaast het op een na belangrijkste onderwerp. Een fonds zoals het Triodos Multi Impact Fund is een goed instrument om aan de vraag en behoefte van onze stakeholders tegemoet te komen. Fundación Triodos lanceerde in Spanje het eerste crowdfundingplatform voor biologische schooltuinen. Het platform is beschikbaar via huertoseducativos.org: een website waarop scholen hun ervaringen met elkaar delen over het onderwijskundige belang van biologische schooltuinen. In de loop van het jaar werden projecten in twee scholen gefinancierd. Het initiatief viel in de prijzen: het werd door een Spaans economisch blad bekroond als een van de 50 beste digitale concepten.

- Verdere ontwikkeling tot een 'lerende organisatie'. In de loop van het jaar hebben we 'de essentie van Triodos Bank' op papier gezet. De tekst is een leidraad voor het gesprek erover met de medewerkers in alle vestigingen. Het was een belangrijke stap om de verbinding te versterken met de waarden en de drieledige benadering van Triodos Bank. Bij die benadering gaat het erom drie vragen te stellen op het moment dat we als bank worden benaderd voor het financieren van een project of een onderneming: 1) zit er een vitaal en diep geworteld idee (ideaal) achter het project of de onderneming, dat de betrokkenen ook echt motiveert?

2) wordt het plan gedragen door een gemeenschap van betrokken mensen?

3) zit het businessmodel goed in elkaar en is het gebaseerd op een werkelijke economische behoefte? In 2016 richten we ons op de invoering van Engage: een online, bankbreed samenwerkingsinstrument. Het is een praktisch instrument om kennis te vergroten, met elkaar te delen en vast te leggen. Leren van onze stakeholders is onmisbaar voor de ontwikkeling van de bank. Daarom is het onder meer van belang dat de bank intensiever deelneemt aan sociale netwerken. Zo leren we over de financiële vragen en behoeftes van de toekomst. Bovendien komen we vaker in contact met de initiatieven en de mensen die bepalend zijn bij de ontwikkeling naar een economie die socialer en duurzamer is.

- Verdiepen van onze relatiegerichte manier van werken. We verbinden ons in het bijzonder met onze klanten, en zetten in op het verder versterken van samenwerkingsverbanden en netwerken binnen de sectoren waarin we actief zijn. Dat doen we door het delen van kennis en inzichten. Voor het verder verdiepen van onze relaties, willen we gebruikmaken van de toenemende mogelijkheden die de technologie ons biedt. In 2015 organiseerden we in de landen waar we actief zijn wederom enkele honderden bijeenkomsten voor medewerkers, spaarklanten, beleggers en kredietrelaties. Bovendien hebben we onze bestaande samenwerkingsverbanden met andere banken - zoals die met de leden van de Global Alliance for Banking on Values (GABV) - verder versterkt. Dit gebeurde door het uitwisselen van kennis en expertise over diverse onderwerpen, zoals impact reporting. En ook door met de leden van de directie van verschillende banken in gesprek te gaan over onderwerpen die ons allemaal aangaan. We waren bovendien - als oprichter en deelnemer - betrokken bij verschillende nieuwe samenwerkingsverbanden, zoals 'B Corporation'. Dit is een netwerk dat bedrijven certificeert die zich zowel op maatschappelijk als op financieel rendement richten. In dit kader organiseerden we onder meer een bijeenkomst rond de start van B Corporation in Europa.

Impact, risico en rendement: een samenhangende benadering

De benoeming van deze strategische gebieden helpt ons voort te bouwen op onze resultaten uit het verleden maar ook in de toekomst een positieve en duurzame bijdrage te leveren. We zullen impact, risico en rendement in toenemende mate gebruiken om onze resultaten en ontwikkeling op een holistische manier in beeld te brengen en te duiden.

Banken richten zich traditioneel op risico en rendement. Dit doen ze in de eerste plaats om negatieve resultaten te vermijden, en om beleggers snel een beeld te geven van hun prestaties. Centraal staan daarbij vaak het risico en het rendement op de korte termijn. Dat is zeker het geval wanneer een instelling zich vooral richt op het maximaliseren van aandeelhouderswaarde. De financiële resultaten staan in deze eenzijdige benadering voorop. Dit gaat voorbij aan de bredere maatschappelijke en ecologische context waarbinnen een bedrijf of instelling opereert, en de effecten die de activiteiten hebben op samenleving en milieu.

Voor Triodos Bank zijn impact, risico en rendement belangrijk om de eigen ontwikkeling te analyseren, en om haar plaats en positie te bepalen in de wereld waarin de bank opereert. De bank heeft per definitie een langetermijnperspectief. Triodos Bank wil duurzame sociale, ecologische en culturele verandering bevorderen, en daarnaast een goed risico- en rendementsprofiel realiseren. Een holistisch, positief en langetermijnperspectief is daarvoor vanzelfsprekend.

Impact

Triodos Bank wil bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Als we het hebben over 'impact', dan hebben we het over de vraag wat onze activiteiten - vooral het financieren en faciliteren van investeringen - concreet voor mensen betekenen. Bij impact gaat het om het realiseren van positieve resultaten, niet alleen financieel, maar ook in sociale en ecologische zin.

Ook andere banken en bedrijven onderkennen steeds vaker het belang van duurzaamheid en zetten in op het realiseren van duurzame impact. Hun benadering is soms specifiek gericht op bijvoorbeeld het reduceren van CO₂-uitstoot of op het afbouwen van financieringen aan sectoren die draaien op fossiele brandstoffen. Ook in de ogen van Triodos Bank is dat van belang. Niet voor niets ondertekenden wij tijdens de VN-Klimaatconferentie in Parijs het Klimaatstatement Banken. Dat deden we samen met andere financiële instellingen in Nederland. De ondertekenaars van het Klimaatstatement streven ernaar om hun jaarlijkse 'carbon footprint' te verminderen. Bovendien willen ze inzicht verschaffen over en grenzen stellen aan de ecologische effecten van hun activiteiten. Maar impact is in onze ogen een veel meer omvattender concept. Wij willen geld gebruiken als aanjager van innovatieve, duurzame ideeën en voor investeringen in de reële economie.

We streven ernaar om zelf beter in beeld te brengen wat onze specifieke bijdrage is aan duurzame ontwikkeling. Dat doen we onder meer om nog duidelijker te kunnen communiceren over onze impact. Zo hebben we in 2015 de nodige gegevens verzameld over de kwalitatieve impact die we realiseerden met onze financieringen. Verder hebben we een audit uitgevoerd op onze impactdata. Die audit was de basis voor een handleiding voor onze medewerkers. De handleiding biedt een overzicht van alle relevante gegevens over onze impact en geeft heldere instructies over onze manier van rapporteren. Het verzamelen en beschikbaar stellen van cijfermatige en kwantitatieve gegevens over onze impact is in de ogen van de bank vooral van belang als aanvulling op en ondersteuning van de meer kwalitatieve en tastbare resultaten van ons werk. In 2015 hebben we de manier waarop wij het concept impact invullen en benaderen, met verschillende externe relaties besproken. Die gesprekken waren leerzaam voor de bank, omdat ze inzicht gaven in de manier van werken van anderen. De komende drie jaar willen we deze gesprekken voorzetten. Het doel is om niet langer alleen over onze impact in enge zin te rapporteren. In plaats daarvan willen we ons meer richten op de

vraag hoe we onze impact effectiever kunnen sturen en - waar nodig- bijsturen. 'Storytelling' is daar een goede methode voor. Het hoofdstuk over impact in ons online jaarverslag, laat zien hoe storytelling er uit kan zien. Zie www.annual-report-triodos.com.

We ontwikkelden samen met anderen de Global Alliance for Banking on Values-scorecard. De scorecard helpt stakeholders om de duurzaamheid van verschillende banken met elkaar te vergelijken. We publiceren onze scorecard ook dit jaar in ons online jaarverslag. Andere GABV-leden hebben besloten om ook hun scorecards in 2016 te vermelden op hun website.

Risico

We richten ons op het realiseren van meer impact op de lange termijn. Om dat te kunnen, is het vanzelfsprekend van belang dat we zelf financieel gezond en veerkrachtig zijn. Daarom richten we onze aandacht altijd op een kredietportefeuille van hoge kwaliteit. De bescheiden 'risk appetite' van Triodos Bank is een belangrijke bouwsteen in de financiële veerkracht van de bank. De kredietportefeuille van Triodos Bank is altijd gezond geweest, wat betekent dat slechts een relatief klein aantal kredietnemers niet in staat was hun lening terug te betalen.

De bancaire sector streeft in het algemeen naar het beperken van risico. Een zekere mate van risico is echter onvermijdelijk voor wie wil bijdragen aan verandering en ontwikkeling. Bij onze stakeholders speelt de vraag of we onze benadering van risico niet zouden moeten heroverwegen, om zo meer impact te realiseren. Dit willen we inderdaad doen. Het is in dit kader echter van belang dat men zich realiseert dat het vergroten van impact niet automatisch leidt tot meer risico en een lager rendement. Integendeel: bij een langetermijnbenadering, kan een vergroting van impact in onze ogen uiteindelijk juist een lager risicoprofiel en betere resultaten opleveren.

Rendement

Triodos Bank is in staat gebleken om op langere termijn een stabiel en eerlijk rendement te realiseren. In 2015 had Triodos Bank echter te maken met stevige concurrentie van conventionele banken die duurzaamheid ontdekken als een interessante markt. Toenemende concurrentie speelde een rol bij de kredietverlening aan vooraanstaande, duurzame bedrijven. Daarnaast zijn ondernemers nog steeds onzeker over de toekomst. Die onzekerheid had vooral betrekking op marktontwikkelingen, en op het overheidsbeleid binnen de sectoren waarin de ondernemers opereren. Het maakt hen terughoudend bij het doen van investeringen en het lenen van geld. Rentetarieven bleven uitzonderlijk laag, en kunnen effect hebben op het businessmodel van banken. Ook op dat van Triodos Bank. Dit speelt in het bijzonder wanneer liquiditeitsoverschotten tegen negatieve rentes moeten worden weggezet. Ondanks deze ontwikkelingen realiseerden we in 2015 een groei in onze duurzame kredietportefeuille van 13%. De totale kredietportefeuille, inclusief kortetermijnleningen aan gemeenten, groeide met 22%.

Triodos Bank heeft een evenwichtig businessmodel, met onder meer een positieve bijdrage van de succesvolle impact-investeringsactiviteiten van Triodos Investment Management, waardoor het beheerd vermogen in 2015 met 19% groeide.

Een veerkrachtige instelling, waarbij het realiseren van impact centraal staat

Juist uit het verbinden van impact met risico en rendement, blijkt de waardengedreven benadering van Triodos Bank. De bank wil een positieve sociale, ecologische en culturele bijdrage realiseren, en verbindt niet-financiële impact met gezonde financiële resultaten. Financieel rendement is voor Triodos Bank van groot belang, omdat alleen een financieel veerkrachtige instelling op lange termijn ook duurzame verandering kan (blijven) realiseren. Onze stakeholders onderschrijven onze benadering, zoals blijkt uit onderstaande materialiteitsanalyse. Ons streven om een financieel gezonde instelling te blijven, komt terug in de strategische doelstellingen,

zoals hieronder beschreven. De strategische doelstellingen beschrijven op welke manier we - nu en in de toekomst - positieve verandering willen realiseren. Ze reflecteren de visie van zowel onze stakeholders als van de bank zelf.

Om een robuuste financiële instelling te blijven, handhaafden we onze sterke kapitaalspositie (CET1 ratio van 19%). Bovendien wisten we een gecontroleerde groei in kredietverlening, spaartegoeden en beleggingen te realiseren. Al deze inspanningen samen, leidden aan het einde van het jaar tot een totaal beheerd vermogen van EUR 12,3 miljard.

Het blijft een uitdaging om enerzijds een gezond evenwicht te realiseren tussen de omvang van de kredietverlening en de - fors groeiende - spaartegoeden, en tegelijkertijd de diversiteit van onze kredietportefeuille te vergroten. De voortgaande groei in duurzame hypotheekverlening was in dit kader belangrijk. Onze duurzame hypotheek stimuleren woningeigenaren om te investeren in de duurzaamheid en energiezuinigheid van hun woning. De duurzame hypotheekverstrekking groeide dit jaar met 52%, en had een positieve invloed op de ratio tussen duurzame kredieten en spaartegoeden. Die ratio bedroeg 62%.

We zijn uiteraard gehouden om te voldoen aan de toenemende regelgeving. We besteedden daar ook dit jaar veel energie en middelen aan. De versterkte riskmanagementteams en onze meer robuuste interne organisatiestructuur, wierpen in dit kader hun vruchten af. Regelgeving staat idealiter onze relatie en samenwerking met onze klanten niet in de weg. Het zou de dialoog met klanten niet mogen bemoeilijken door bijvoorbeeld protocollen en voorschriften leidend te maken. Deze opvatting hebben we in de loop van het jaar naar voren gebracht tijdens constructieve gesprekken met toezichthouders, en via onze bijdrage aan het maatschappelijk debat. Door onze actieve rol in deze gesprekken en discussies, willen we een bijdrage leveren aan regelgeving die zowel passend als nuttig is voor kleine en middelgrote banken.

Onze stakeholders en waarom ze zo belangrijk zijn

De veerkracht van Triodos Bank wordt versterkt door de intensieve en proactieve verbinding met onze stakeholders. We leren veel van contacten met onze stakeholders. Die contacten hebben verschillende vormen. Denk aan de klantendagen die we organiseerden in de landen waar we actief zijn.

De klantendagen werden bezocht door honderden deelnemers. Of denk aan bijeenkomsten voor of enquêtes onder onze certificaathouders. Sommige organisaties zijn geneigd om hun stakeholders te vragen wat ze zouden moeten doen. De benadering van Triodos Bank is echter een andere.

Het uitgangspunt bij alles wat we doen, is onze essentie. Die is het antwoord op de vraag wie we zijn - en daarmee is onze essentie op zichzelf al een van onze stakeholders. Het is ook het referentiekader waarmee we luisteren naar en discussiëren met onze stakeholders.

We maakten dit jaar gebruik van een gestructureerd proces om de onderwerpen vast te stellen die voor onze stakeholders en voor onszelf van belang zijn, en om deze onderwerpen verder te analyseren. Dit proces doorliepen we aanvullend op onze andere contacten met stakeholders. Het gaat om een proces dat is gebaseerd op best practice, en dat wordt toegepast door een groot aantal bedrijven. De benadering is inhoudelijk gebaseerd op de Global Reporting Initiative's G4 guidelines.

Van bedrijven wordt in toenemende mate verwacht dat ze hun verslaglegging over duurzaamheid aan de hand hiervan vormgeven. Dit om te voorkomen dat ze in hun verantwoording ingaan op een groot arsenaal aan onderwerpen, waarvan sommige maar in zeer beperkte mate van belang zijn voor de impact van het bedrijf in algemene zin. In onze ogen verdient deze benadering (die zich richt op de onderwerpen die voor een specifiek bedrijf relevant zijn) de voorkeur boven een omvangrijke checklist met allerlei meer en minder belangrijke punten.

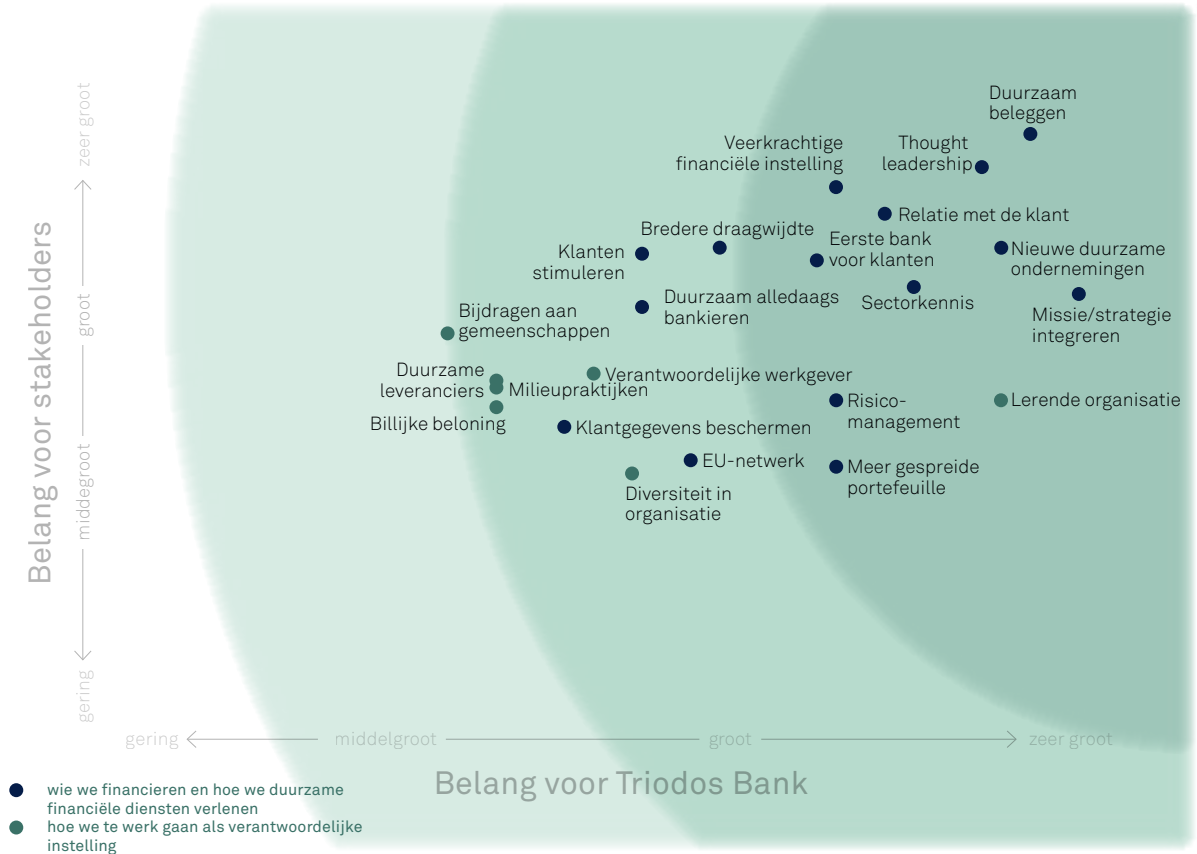
De onderstaande materialiteitsanalyse beschrijft de onderwerpen die in het bijzonder voor ons relevant zijn. Het overzicht van die onderwerpen is het resultaat van de gestructureerde gesprekken met onze stakeholders.

Uit die gesprekken blijkt dat onze stakeholders en Triodos Bank zelf over het algemeen op één lijn zitten als het gaat om de vraag welke onderwerpen van belang zijn. Er waren geen onderwerpen die voor de een wel en de andere niet belangrijk waren. We kunnen dan ook concluderen dat de bank en haar stakeholders in deze zin vergelijkbaar denken. Tegelijkertijd is ook duidelijk dat onze stakeholders meer belang hechten aan wat we als instelling doen, dan aan de vraag in hoeverre we ons als instelling zelf gedragen.

De drie stakeholdergroepen van Triodos Bank zijn als volgt gedefinieerd:

- Zij die een rechtstreekse economische relatie hebben met de bank (zoals klanten, certificaathouders, medewerkers en leveranciers)
- Zij die niet rechtstreeks betrokken zijn bij economische transacties, maar die – vanuit een maatschappelijk oogpunt – wel met Triodos Bank zijn verbonden (zoals NGO's, overheid, en media, en de groepen die baat hebben bij onze financieringen)
- Zij die nieuwe kennis en inzichten bieden (zoals adviseurs en inspirerende denkers) en ons aldus aanzetten tot reflecteren op, en verkennen en onderzoeken van nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden.

Materialiteitsmatrix



De materialiteitsanalyse zoals we die in 2015 uitvoerden, heeft een meer internationaal karakter dan de analyse uit 2014. Zo zijn ook de resultaten meegenomen van een enquête die werd uitgevoerd in de landen waar we actief zijn. Verder hielden we in België vijf individuele diepte-interviews. Bovendien organiseerden we op het hoofdkantoor van Triodos Bank een bijeenkomst met vertegenwoordigers van onze drie stakeholdergroepen. Er werd ook een aantal individuele interviews afgenomen.

De uitkomsten laten zien dat onze stakeholders het belangrijk vinden dat Triodos Bank leidend blijft op het gebied van duurzaam bankieren. Bovendien geven stakeholders aan dat het belangrijk is dat Triodos Bank blijft werken op basis van haar strategie - een strategie die gebaseerd is op haar missie en doelstellingen. In de ogen van Triodos Bank en haar stakeholders is impact investment van grote waarde. (NB: met impact investment wordt in dit geval bedoeld op zowel kredietverlening aan als beleggingen in duurzame ondernemingen). Triodos Bank en haar stakeholders hechten daarnaast grote waarde aan het door de bank beschikbaar stellen van duurzame financiële dienstverlening. We delen de behoefte van sommige stakeholders om onze benadering ten aanzien van risico waar dat passend is bij te stellen, om meer impact te kunnen realiseren. De aandacht die we ook nu al besteden aan innovatie en ontwikkeling, is ten dele een reactie op deze gedeelde behoefte.

Onze stakeholderdialoog laat zien dat onze stakeholders het belangrijk vinden dat Triodos Bank een 'thought leader' is op het vlak van waardengedreven bankieren. Zelf zijn we ook overtuigd van het belang van deze rol. Triodos Bank wil in de bancaire sector een referentiepunt zijn, omdat juist die positie onze stem kan versterken in het debat over de ontwikkeling van de sector. Onze stakeholders vinden het van belang dat we als bank onze kredietrelaties helpen om nóg duurzamer te worden. Als bank delen we deze ambities. In het online jaarverslag van Triodos Bank vindt u verdere relevante informatie, zoals interviews met kredietrelaties. Zie www.annual-report-triodos.com.

Het is opvallend dat onze stakeholders het op het eerste gezicht minder van belang vinden dat Triodos Bank zich verder ontwikkelt tot Europese bank. Echter, tijdens de meer diepgaande en individuele gesprekken, bleken stakeholders de aanwezigheid van Triodos Bank in meerdere Europese landen toch waardevol te vinden. Een relatief hoog percentage van de respondenten in de hierboven genoemde enquête kon of wilde geen antwoord geven op de vraag over het belang van de Europese activiteiten van de bank. Mogelijk werd de vraag niet altijd goed begrepen. Het belang dat stakeholders hechten aan de Europese activiteiten van de bank, wordt daardoor in de analyse in onderstaande grafiek mogelijk onderschat.

In tegenstelling tot veel grootbanken, hechten onze stakeholders aan het thema 'beloning' relatief weinig waarde. Vermoedelijk onderschrijven de stakeholders ons beloningsbeleid, en verwachten ze dat beleid ook van een instelling als Triodos Bank. Triodos Bank keert bijvoorbeeld geen bonussen uit, en de bank kent verder onder meer een relatief beperkt verschil tussen het hoogste en het laagste salaris. Kijk voor meer informatie over ons beloningsbeleid en voor een gedetailleerder materialiteitsanalyse op www.annual-report-triodos.com.

De resultaten van onze stakeholderdialoog zijn een waardevolle basis voor de ontwikkeling van onze strategische doelstellingen. Net als de voorbeelden die we hier beschrijven dat zijn. De resultaten zijn ook in meer algemene zin belangrijk voor ons werk gedurende het jaar. Ze dienen als een ijkpunt bij de beoordeling van nieuwe ideeën en bij de verdere ontwikkeling van bestaande activiteiten. Op de lange termijn willen we onze stakeholderdialoog verder verdiepen. De uitkomsten van die dialoog vormen een belangrijke basis om de dialoog in de toekomst verder te verbeteren.

Strategische doelstellingen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste Strategische Doelstellingen van Triodos Bank voor 2015, en de voortgang bij het realiseren ervan. We hebben dit onderdeel van het verslag ingedeeld in twee delen. Allereerst komen de Strategische Doelstellingen aan de orde en wordt de actuele stand van zaken weergegeven als het gaat om de vorderingen die we hebben geboekt tot nu toe. Als tweede bespreken we de nieuwe kerndoelstellingen uit het driejaarplan voor 2016-2018.

Onze belangrijkste strategische doelstellingen

Er voor zorgen dat wat we doen ook een weergave is van wie we zijn; integreren van onze missie en strategie.

Door opinieleiders worden erkend als referentiepunt voor waardengedreven bankieren. Actief bijdragen aan de ontwikkeling van een meer gevarieerde, transparante en duurzame bancaire sector.

Dit komt voort uit de driejaarplannen. Die plannen vinden hun basis in de strategische aandachtsgebieden, die op hun beurt weer voortkomen uit ons tienjaarperspectief zoals eerder in dit verslag beschreven.

In de tabel komen onderwerpen terug uit onze materialiteitsanalyse. Het zijn onderwerpen die zowel voor onze stakeholders als voor Triodos Bank van belang zijn.

Wat we in 2015 bereikten

We ontwikkelden strategische plannen voor onze drie kernactiviteiten; de ontwikkeling en de implementatie had tot doel om helder weer te geven hoe we onze missie willen vormgeven.

We ronden het formuleren van ons langetermijnperspectief (Triodos 2025) af, en gebruikten het als de achtergrond bij ons strategisch ontwikkelingsproces rond het businessplan voor 2016-2018. In 2016 publiceren we de resultaten van deze toekomstverkenning.

We speelden een belangrijke rol (als voorzitter) in de GABV en hadden een proactieve rol in het Sustainable Finance Lab alsook binnen andere belangrijke initiatieven.

We waren namens de kleine banken lid van het Bestuur van de NVB (de Nederlandse Vereniging van Banken)

We waren medevoorzitter en lid van de Europese Task Force on Banking van de UNEP SI Steering Committee; we publiceerden tijdens de VN-klimaatop in Parijs een belangrijk rapport ter ondersteuning van de aandacht voor positieve impact binnen de financiële sector.

We werden lid van B Corporation – een organisatie die bedrijven certificeert die zich richten op een positieve bijdrage aan de samenleving en niet alleen gericht zijn op aandeelhouderswaarde. We waren gastheer voor de Europese startbijeenkomst van de organisatie.

Verbinding met onze klanten en andere stakeholders.

Het proces voor onze stakeholderdialoog werd internationaal uitgerold, door een enquête in alle landen; en via diepte-interviews en een stakeholderbijeenkomst in respectievelijk België en Nederland.

Bijeenkomsten voor klanten en certificaathouders werden wederom in alle landen georganiseerd, waarbij een consistentere aanpak werd gehanteerd.

Er werd een enquête onder certificaathouders uitgevoerd, waaraan 4.500 (van de 32.500) certificaathouders deelnamen. De uitkomsten werden gepubliceerd.

Er werd een themadag over duurzaam vastgoed georganiseerd voor betrokken medewerkers, management, Raad van Commissarissen, Bestuur van SAAT en externe partijen.

Vergroten van onze impact door ons te richten op het financieren van duurzame ondernemingen.

De verhouding tussen kredieten en toevertrouwde middelen (wanneer we alleen onze kredietverlening gericht op impact meenemen), daalde van 63% in 2014 naar 62% in 2015.

We hebben onze kredietportefeuille verder gediversifieerd, onder meer door het ontwikkelen van activiteiten in nieuwe deelsectoren, zoals het beschikbaar stellen van financieringen aan het eerste opslagproject voor elektriciteit op Corsica.

We lanceerden het Multi Impact Fund, waarmee 'impact investing' toegankelijker wordt voor retailbeleggers (NL), en we waren pleitbezorger voor het vergroten van de mogelijkheden voor impact investing voor retailbeleggers in Europa. Dit deden we door deel te nemen aan de EU-consultation on Capital Markets Union.

Alle kredieten werden ook dit jaar weer volledig gefinancierd met spaargeld, en niet door het aantrekken van geld op financiële markten of via andere banken.

De voorkeursbank worden voor onze klanten.

Om de voorkeursbank voor onze klanten te zijn, hebben we de voorbereidingen voortgezet van de lancering van een rekening courant in het Verenigd Koninkrijk. De lancering is gepland voor 2016. De lancering van een volwaardige rekening courant wordt nu voorzien voor begin 2017.

Versterken en verder ontwikkelen van onze Europese benadering en activiteiten

In Spanje is gewerkt aan een nieuw ICT-platform. De uiteindelijke implementatie vindt plaats in 2016.

Het opzetten van een volwaardige vestiging in Frankrijk werd verder onderzocht.

Een visie werd ontwikkeld ter ondersteuning van de themadag over de sector duurzaam vastgoed in 2015 (doel van de themadag was het steviger neerzetten van deze sector binnen alle vestigingen); vergelijkbare ontwikkelingsprogramma's staan gepland voor 2016-2018.

In Gent (België) werd een kantoor geopend.

De winstgevendheid van de Duitse vestiging verbeterde, hoewel de vestiging nog niet winstgevend is.

Veranderingen in de interne governance die in 2014 werden ontwikkeld, werden in 2015 geïmplementeerd.

De Europese benadering van Triodos Bank als organisatie werd versterkt door de aanstelling van Central Directors of Business Banking, Marketing, Retail Banking and Operations.

Er werden twee nieuwe lokale kantoren in Spanje geopend, terwijl de opening van vier tot zes kantoren werd voorzien.

Focus op robuustheid op de lange termijn, in plaats van op kortetermijnwinst. Realiseren van een verantwoord rendement op eigen vermogen.

Er werd een rendement op eigen vermogen (Return on Equity) gerealiseerd van 5,5%. Triodos Bank handhaafde haar sterke kapitaalspositie en een substantieel liquiditeitsoverschot, met als gevolg een lager rendement op eigen vermogen dan potentieel mogelijk.

Er werd een leverage ratio gerealiseerd van 8,4%. Het minimum in Europa is 3%.

Realiseren van een stabiele balans, door het vergroten van de diversiteit van onze kredietportefeuille.

Duurzame hypotheekverlening droeg voor 40% bij aan de toename in de duurzame kredietportefeuille in 2015 (2014: 18%). Voor 2015 betekent dit een stijging van EUR 404m naar EUR 616m.

Medewerkers stimuleren om actief deel te nemen aan een lerende organisatie.

Er werd in de loop van het jaar bankbreed een nieuw intern samenwerkingsplatform ontwikkeld De uitrol daarvan is gepland voor 2017.

Er werd een bankbrede themadag georganiseerd over duurzaam vastgoed, waarop de kennis van de meer ervaren vestigingen werd gedeeld met de nieuwere vestigingen.

Er werden pilots georganiseerd van studiegroep-bijeenkomsten rond de thema's waarden en essentie, specifiek bedoeld voor nieuwe medewerkers.

Het gemiddeld aantal dagen dat medewerkers deelnamen aan trainingen nam toe van 4,3 naar 4,6 in 2015.

Het internationale karakter van het hoofdkantoor werd versterkt door de aanstelling van medewerkers van verschillende nationaliteiten op diverse posities, en door langetermijn-detacheringen vanuit het hoofdkantoor naar de branches.

Er werd driemaal een 'Values Seminar' georganiseerd in 2015, bedoeld voor medewerkers die één tot drie jaar in dienst zijn.

Er werden diverse ontwikkelprogramma's georganiseerd, waaronder een jaarlijkse bijeenkomst voor senior managers (NL) en een Medewerkersconferentie (VK).

Triodos Investment Management Strategische kerndoelstellingen

Triodos Investment Management zet in op het blijvend verdiepen en verbreden van haar impact, en bouwt verder op het fundament van haar positie als ervaren, professionele en veel gekozen partner voor impact investment.

Triodos Investment Management blijft zich richten op het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden voor impact investment.

Wat we in 2015 bereikten

Het totaal beheerd vermogen kwam uit op EUR 3,14 miljard, door een gestage groei van de meeste beleggingsfondsen.

Kijk voor meer informatie over Triodos Investment Management op www.annual-report-triodos.com.

Op 1 december 2015 lanceerde Triodos Investment Management het Triodos Multi Impact Fund. Dit is een 'fund-of-impact-funds' voor particuliere beleggers in Nederland.

Ondanks de soms moeizame omstandigheden op aandelenmarkten, realiseerden de Triodos SRI fondsen een significante groei, en ook de methodologie om tot een duurzaam universum te komen, kon verder worden verbeterd in 2015.

Triodos Private Banking Strategische kerndoelstellingen

Ontwikkelen van Private banking - via waardevolle dialoog – tot een belangrijke aanvulling op de retailactiviteiten van Triodos Bank; zo wordt ingespeeld op de vraag naar een integrale benadering die financieel advies combineert met financieel rendement en persoonlijke waarden.

Wat we in 2015 bereikten

De investable assets voor deze klanten nam in 2015 toe in verhouding met de totale groei van Triodos Bank Private Banking.

We organiseerden een interactieve bijeenkomst met onze particuliere klanten, waar we de toekomst van de voedselproductie bespraken. De bijeenkomst werd bijgewoond door meer dan 100 klanten.

Zoals hierboven aangegeven, ontwikkelde Triodos Bank een toekomstgericht plan en Strategische Doelstellingen voor de komende drie jaar. Dit op basis van een tienjaarperspectief dat in 2014 en 2015 werd ontwikkeld. Het plan heeft tot doel om Triodos Bank zodanig te ontwikkelen en te versterken dat de bank ook in de toekomst in staat is haar missie te realiseren. De kernelementen uit het plan worden onderstaand besproken. We willen vanaf komend jaar verslag doen van onze vorderingen als het gaat om het realiseren van deze doelstellingen.

Strategische Doelstellingen van het Businessplan 2016-2018

Financieren gericht op impact

We willen meer financiering gericht op positieve verandering realiseren – in de vorm van leningen, beleggingen en giften

- Diversifiëren van de sectoren waaraan we krediet verstrekken, zodat we onze impact verbreden en risico's verder spreiden.
- Duidelijk communiceren over onze benadering als het gaat het ondersteunen van sectoren bij het versterken van hun duurzaamheid; en duidelijk communiceren over onze doelstellingen en onze voortgang op het vlak van positieve impact.
- Het significant laten groeien van onze beleggingsfondsen.
- Het vergroten van onze capaciteit om innovatieve initiatieven te ondersteunen met geefgeld.

Doelen voor 2016-2018

Inzet op groei in kredietverlening, met een groei-doelstelling van 15 tot 20%.

Ontwikkelen van nieuwe sectoren en deelsectoren, om zo de kredietportefeuille verder te diversifiëren en relevant te blijven als het gaat om de behoeften van de samenleving.

Organiseren van activiteiten, waaronder het Sustainable Funding en Service-Netwerk, en de Hart-Hoofd Impuls (NL). Doel hiervan is om alternatieve financiële oplossingen voor klanten te ontwikkelen, en om leeromgevingen te creëren voor ondernemers.

Communiceren van onze visie op de ontwikkeling van verschillende sectoren, en daardoor een kader ontwikkelen voor de bijdrage aan de impact die we willen leveren.

Triodos Investment Management richt zich op de groei van haar beheerd vermogen tot EUR 3,6 miljard in 2016. Zij wil een meer evenwichtige portfolio realiseren van impact-investment-fondsen in kerngebieden die gerelateerd zijn aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Daarbij wordt de aandacht gericht op menselijke waardigheid, ontwikkeling, en een verantwoordelijke omgang met de aarde.

Private Banking onderzoek de mogelijkheden om individuele Private Banking-klanten in contact te brengen met sociale ondernemers die financiering nodig hebben.

Private Banking evalueert ook investeringsservices die tot doel hebben om klanten een online investment applicatie te bieden. De applicatie zou een klant-vriendelijk portfoliomanagementinstrument moeten bevatten met belangrijke informatie over de impact van Triodosfondsen op duurzame ontwikkeling. De introductie staat gepland voor 2017.

Uitbreiden van de activiteiten van Triodos Foundation in verschillende landen. Dit op het gebied van crowdfunding voor geefgeld en andere activiteiten die gerelateerd zijn aan geefgeld.

Verbreden van ons bereik

We willen het bereik van ons product- en services-aanbod verder vergroten. Dat betekent: aanvullen van onze bestaande services, zodat we op een flexibele manier kunnen inspelen op een breed spectrum aan klantbehoeften als het gaat om een relatiegerichte manier van bankieren.

De voorbereidingen voor het lanceren van een rekening courant in het Verenigd Koninkrijk, worden voortgezet. De lancering is gepland voor begin 2017. Ook wordt het productaanbod in andere vestigingen verder ontwikkeld.

In 2016 wordt een besluit genomen over het al dan niet openen van een volwaardige vestiging in Frankrijk

Er worden vier nieuwe lokale kantoren in Spanje geopend.

Ook in 2016 worden themadagen georganiseerd over onze dienstverlening aan ondernemers. Het gaat daarbij om kredietverlening die verder gaat dan op basis van onderpand.

Triodos Investment Management wil haar internationale distributienetwerk verder vergroten, en een robuuste en gevarieerde investor base creëren. Het richt zich op het uitbreiden van bestaande fondsen, en op het creëren van nieuwe beleggingsmogelijkheden.

Triodos Investment Management onderzoekt actief de ontwikkelingsmogelijkheden van haar SRI-fondsen. In 2018 wil het een impact investment portfolio bieden waar alle 'asset classes' in zijn opgenomen via zowel directe als 'publicly traded investments'.

Uitbreiden van de activiteiten van Triodos Foundation in verschillende landen. Dit op het gebied van crowdfunding voor geefgeld en andere activiteiten die gerelateerd zijn aan geefgeld.

Verdiepen van onze relatiegerichte manier van werken

We willen een situatie bereikt hebben waarin wat we aanbieden meer wordt bepaald door de behoeften van onze klanten, en minder door onze producten.

We willen onderling verbonden stakeholder-gemeenschappen creëren, waarbinnen we relaties leggen en waar we actief discussies tussen onze klanten willen bevorderen.

Organiseren van bredere initiatieven gericht op klantrelaties. Doel is om zo alternatieve financiële mogelijkheden te creëren voor klanten, en om lerende samenwerkingsverbanden te ontwikkelen voor ondernemers.

Verbeteren van de relaties met onze klanten en stakeholders d.m.v. een onderzoek naar de manier waarop Triodos Bank zich digitaal presenteert; het ontwikkelen van meer marketing intelligence, gericht op het bijeenbrengen van informatie, zodat beter kan worden ingespeeld op de behoeften van onze klanten.

Uitbreiden van het proces om stakeholders te betrekken; organiseren van bijeenkomsten voor en enquêtes onder zowel klanten als certificaathouders; organiseren van Groep-brede enquêtes.

Innoveren: nieuwe activiteiten en samenwerkingsverbanden

We willen dat 'innovatie' tot de kern gaat behoren van de bedrijfsvoering van elke businessunit; en ook dat binnen elke unit een duidelijk innovatieproces is en dat er middelen voor worden vrijgemaakt.

Nieuwe activiteiten zouden moeten worden gelanceerd binnen 'innovatieve focusgebieden' die zijn vastgesteld.

Ontwikkelen van nieuwe initiatieven die buiten het traditionele bancaire werk liggen. Daarbij richten we ons op het ontwikkelen van innovatieve nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden. Dergelijke initiatieven worden ontwikkeld in samenwerking met klanten en stakeholders. Deze initiatieven maken deel uit van een evenwichtige portfolio binnen het toekomstige businessmodel van de bank.

Robuuste en effectieve bedrijfsvoering

In 2018 willen we de robuustheid en de effectiviteit van onze bedrijfsvoering verder hebben versterkt, zodat we beter kunnen inspelen op de verwachtingen van onze klanten en van de samenleving: we streven naar voldoende 'in-control' zijn tegen een acceptabel kostenniveau.

De interne processen binnen de businessunits en interne functies, worden tegen het licht gehouden om te komen tot verdere optimalisatie en efficiëntie.

We ontwikkelen onze online services verder door, en brengen onze processen meer in lijn met de behoeften van onze klanten. Zo maken we onze service zo klantvriendelijk mogelijk, en spelen we in op de snel veranderende ervaringen en verwachtingen van klanten.

Een lerende organisatie worden

We willen dat de missie en essentie van Triodos Bank nog beter wordt begrepen door de medewerkers, en dat ze zich er beter mee kunnen verbinden.

We willen dat medewerkers de vruchten plukken van een open bedrijfscultuur die zowel intern als extern gericht is op samenwerken. Een cultuur die stimulerend is voor leren, uitwisseling en voor de ontwikkeling van talent.

Implementatie van een nieuw intern, online, bank-breed platform gericht op het verbeteren van de samenwerking.

Stimuleren en ondersteunen van uitwisseling tussen de bedrijfsonderdelen en de internationale kantoren, en met leden van de GABV. Doel is het komen tot een meer dynamische werkomgeving.

Uitbreiden van de Triodos Academy, zodat alle aspecten aan de orde komen van management-ontwikkeling binnen de Groep; verder de uitbreiding van het Values Education Programme, zodat het een bijdrage levert aan het vertalen van onze waarden en onze essentie naar de dagelijkse praktijk.

Verbeteren van onze benadering bij het ontwikkelen van talent. Daarbij wordt gericht op het identificeren en begeleiden van medewerkers binnen de gehele organisatie.

Initiëren van een maatschappelijk debat over positieve verandering

We willen – op verschillende niveaus – gesprekken organiseren over de rol van geld en van financiering bij het realiseren van positieve impact in de wereld. En we willen onze visie delen als het gaat om de vraag hoe mensen 'het verschil kunnen maken' door hun geld op een bewuste manier in te zetten.

We zetten ons in voor bestaande samenwerkingsverbanden en willen die verdiepen en uitbreiden met nieuwe partnerships (waaronder die met universiteiten). Verder willen we actiever worden richting belangrijke Europese Publieke Organisaties, om zo een bijdrage te leveren aan het verder verduurzamen van de financiële sector.

Leren van en samenwerken met externe stakeholders in nieuwe ontwikkel- en innovatieprogramma's.

De ontwikkeling van een evenwichtig portfolio op basis van impact, risico en rendement

- We willen dat elke businessunit een evenwichtig activiteitenportfolio heeft, waardoor een bijdrage wordt geleverd aan ons impact-risico-rendementsprofiel, zodat we uiteindelijk onze impact kunnen vergroten binnen een acceptabele risico-rendements-verhouding.
- We willen onze stabiele RoE op groepsniveau handhaven.

Verbeteren van de verhouding tussen kredieten en toevertrouwde middelen naar 65 tot 70%.

Ontwikkelen van een systematiek om impact op een eenduidige manier vast te stellen binnen de Groep. We werken daarbij op basis van onze bestaande manier van verslaglegging rond impact, en zorgen ervoor dat het realiseren van positieve impact aan de orde komt in ons gehele managementproces.

Resultaten

In aanvulling op de kerncijfers aan het begin van dit verslag, staan hieronder de belangrijkste resultaten die Triodos Bank in 2015 boekte. Er wordt ook specifiek ingegaan op de verschillende bedrijfs-onderdelen van Triodos Bank. En er is aandacht voor de producten en services, voor de impact in brede zin, en voor de vooruitzichten voor de komende jaren. Omdat Triodos Bank haar waardengedreven missie integreert haar strategie, komen zowel de financiële als niet-financiële resultaten aan de orde. Het overzicht wil u inzicht geven in de vraag waar onze missie en Strategische Doelstellingen in de praktijk toe hebben geleid.

Triodos Bank

De inkomsten van Triodos Bank zijn in 2015 met een bevredigende 12% gestegen tot EUR 212 miljoen (2014: EUR 190 miljoen). De bijdrage van Triodos Investment Management en van Triodos Investment Advisory & Services (BV) hieraan bedroeg EUR 31 miljoen (2014: EUR 31 miljoen). De provisie-inkomsten in 2015 bedroegen 32% (2014: 33%) van de totale baten, conform de verwachtingen.

Het totale beheerd vermogen – bestaande uit Triodos Bank, de Triodos beleggingsfondsen en Private Banking – is met EUR 1,7 miljard (16%) gestegen tot EUR 12,3 miljard. Dat is beter dan verwacht.

Het balanstotaal van Triodos Bank steeg met 15% tot EUR 8,2 miljard. Dit dankzij gestage groei van de toevertrouwde middelen en de uitgifte van certificaten van aandelen in alle vestigingen. Dit komt overeen met de verwachte groei van 5 tot 15%.

Het aantal klanten van Triodos Bank steeg met 15% naar een totaal van 607.000 klanten. De verwachte groei was 10 tot 15%.

Afgelopen jaar hebben we de definitie van het begrip ‘klant’ verder verfijnd, zodat het aantal klanten opgegeven door de verschillende vestigingen

consistenter en eenduidiger is. In de samenvatting met kerncijfers zullen we het aantal rekeningen blijven vermelden.

De voorgezette groei op het vlak van rekeningen, laat zien dat – ondanks de zeer lage rentepercentages – steeds meer mensen een bewuste bankenkeuze maken, en willen weten wat hun bank met hun geld doet.

De operationele kosten stegen met 9% gedurende het jaar. Zonder rekening te houden met verschillende nettobijdragen in 2014 en 2015 voor de redding van banken (waaronder een speciale belasting voor de redding van SNS Bank in 2014), zou de groei 15% bedragen. De operationele kosten waren in lijn met de verwachtingen. De stijging is het gevolg van de groei van de activiteiten, en wordt daarnaast verklaard investeringen die nodig zijn om te voldoen aan regelgeving.

De verhouding tussen operationele uitgaven en inkomen bedroeg 71% (2014: 73%). De winst vóór belasting en toevoeging aan kredietvoorzieningen, nam toe tot EUR 61,4 miljoen (2014: 51,2 miljoen). De waardevermindering van de kredietportefeuille nam af van EUR 11,1 miljoen in 2014 naar EUR 7,6 miljoen.

De nettowinst was EUR 40,7 miljoen, een stijging van 35% (2014: 30,1 miljoen).

De waardevermindering van de kredietportefeuille daalde naar 0,16% van de gemiddelde kredietportefeuille, vergeleken met 0,28% in 2014. Deze ontwikkeling is positief en vergelijkbaar met de relatief lage cijfers uit het verleden.

Het rendement op eigen vermogen van Triodos Bank bedroeg 5,5% in 2015 (2014: 4,4%). De doelstelling op middellange termijn was tot nu toe om het rendement op het eigen vermogen van Triodos Bank te laten stijgen tot 7%, bij normale economische omstandigheden. Het rendement in 2015 is in dit kader bevredigend. De marktomstandigheden zijn

echter veranderd. Wanneer de huidige trend van erg lage rente en toenemende kosten in verband met regelgeving en kapitaalseisen zich voortzet, dan is het realistischer om een lager rendement op eigen vermogen te verwachten. Tegen deze achtergrond verwacht de bank een rendement op eigen vermogen van tussen de 3% en de 5% in 2016.

Onder de huidige marktomstandigheden verwacht Triodos Bank deze doelstelling niet eenvoudig te kunnen overtreffen in de komende drie jaar; niet in de laatste plaats omdat er juist in de komende jaren investeringen zullen worden gedaan voor de verdere ontwikkeling van Social Responsible Investment (SRI), voor de lancering van een rekening courant in het Verenigd Koninkrijk, en voor de mogelijke opening van een volwaardige vestiging in Frankrijk. Omdat kapitaals- en liquiditeitseisen mogelijk verder zullen worden verhoogd, geven we verder de voorkeur aan het handhaven van een relatief hoge kapitaalbasis en een aanzienlijk liquiditeitsoverschot. Dit heeft ook een drukkende werking op het rendement. De winstgevendheid heeft de volle aandacht van de Raad van Bestuur.

De winst per aandeel – berekend over het in het boekjaar gemiddelde aantal uitstaande aandelen – bedroeg EUR 4,40 (2014: EUR 3,41). Dit is een stijging van 29%. De winst staat ter beschikking van de aandeelhouders.

Triodos Bank stelt voor een dividend te betalen van EUR 1,95 per aandeel (2014: EUR 1,95). De pay-out ratio (het gedeelte van de winst dat als dividend wordt uitgekeerd) komt daarmee op 44% (2014: 57%). Ons beleid is gericht op een pay-out ratio van 50% tot 70%, om zo stabiliteit te garanderen. Het jaar 2015 was uitzonderlijk goed om welke reden we vastgehouden aan een dividend van EUR 1,95 per aandeel, ook al komt daardoor onze pay-out net onder de 50%-ratio.

Het aandelenkapitaal van Triodos Bank groeide met EUR 40 miljoen, ofwel 7%. Deze groei werd gerealiseerd dankzij campagnes voor de uitgifte van certificaten van aandelen. Die campagnes waren in

de eerste plaats gericht op particuliere beleggers. De campagnes liepen gedurende het gehele jaar in Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Spanje en Duitsland.

Het aantal certificaathouders bleef in 2015 toenemen, terwijl anderzijds een aantal instellingen – vooral pensioenfondsen – zijn certificaten verkocht. De gemiddelde groei in dit kader was bevredigend en ook voldoende om aan de kapitaalsvereisten te voldoen. Het aantal certificaathouders is gestegen van 32.591 naar 35.735. Het eigen vermogen groeide met 11% (van EUR 704 miljoen tot EUR 781 miljoen). Deze groei bestaat uit netto nieuw kapitaal en uit ingehouden winst. De interne markt voor de aan- en verkoop van certificaten van aandelen functioneerde in 2015 opnieuw goed. De intrinsieke waarde per certificaat van aandeel bedroeg eind 2015 EUR 81 (eind 2014: EUR 78).

Eind 2015 bedroeg de Total Capital Ratio 19,0% (2014: 19,0%). Triodos Bank streeft naar een solvabiliteitsratio van ten minste 16%. De Core Tier 1-ratio (kernkapitaalratio) bedroeg 19,0% (2014: 19,0%). De solvabiliteitsratio blijft sterk.

Onze impact

Triodos Bank wil rapporteren over de maatschappelijke, culturele en ecologische impact van haar financieringsactiviteiten. We willen binnen de financiële sector een leidende rol spelen als het gaat om impact-gedreven verslaglegging. Om die reden hebben we het hoofdstuk over onze impact doorontwikkeld. We hebben nieuwe impactgegevens toegevoegd, en hebben voor de tweede keer ook de impactgegevens laten meenemen bij de externe accountantscontrole op het volledige Verslag van de Raad van Bestuur. Dit is een voor de hand liggende uitbreiding van de audit op onze financiële gegevens. Immers, we kennen een geïntegreerde benadering, waarbij het realiseren van duurzame impact integraal onderdeel is van al onze financiële activiteiten.

De impactdata – die werden geleverd door alle vestigingen en door Triodos Investment Management – zijn mede gebaseerd op een aantal aannames. Die bespreken we meer in detail in ons online Jaarverslag – www.annual-report-triodos.com. In het algemeen geldt dat we de volledige impact van een project meetellen als Triodos Bank het project geheel of gedeeltelijk financiert. Als er enige onzekerheid is over een bepaald impactgetal, dan nemen we het niet mee.

In 2015 hebben we binnen de organisatie ook een uitgebreide impacthandleiding ontwikkeld. Zo willen we tot meer standaardisatie komen. Ook willen we meer duidelijkheid en eenduidigheid bereiken als het gaat om de vraag welke impactgegevens we rapporteren en hoe we dat doen. Deze maatregelen passen in het streven naar voortdurende verbetering. Deze verbeteringen hebben in sommige gevallen geleid tot het aanpassen van de definities van impactdata, en tot een uitgebreidere manier van verslaglegging. Dit had belangrijke invloed op sommige berekeningen ten aanzien van de data over 2015. Het leidde in hier en daar ook tot het aanpassen van de data over 2014. Waar dat is gebeurd, hebben we dat aangegeven met de toevoeging ‘herzien cijfer’. In het algemeen geldt dat we een tamelijk conservatieve benadering hanteren. We nemen projecten niet mee wanneer niet zeker zijn over hun impactgegevens.

De impactgegevens geven een indicatie van de niet-financiële impact van Triodos Bank. Hoewel cijfers niet alles zeggen, geven ze wel een kwantitatief beeld van de impact van de missie van Triodos Bank in de praktijk.

Kijk op www.annual-report-triodos.com voor een hoofdstuk met verdere gegevens over de impact en de financiële resultaten van Triodos Bank, en voor een bespreking van de methodiek die gebruikt is bij het verzamelen van de impactdata.

Milieu

Duurzame energie

Triodos Bank en haar beleggingsfondsen (beheerd door Triodos Investment Management) financieren ondernemingen die duurzame energieprojecten ontwikkelen en exploiteren. Daarnaast richt de bank zich op projecten op het gebied van energiebesparing en energie-efficiency. Eind 2015 financierden Triodos Bank en haar beleggingsfondsen op het gebied van energie en klimaat, gezamenlijk in 358 projecten in heel Europa (2014: 362, herzien cijfer). De financiering van Triodos Bank droeg bij aan een opwekkingscapaciteit van 2.100 MW (2014: 2.100 MW). In het jaar droegen deze projecten bij aan een reductie in CO₂-uitstoot van 1,5 miljoen ton, en leverden genoeg duurzame energie voor het jaarlijkse verbruik van één miljoen Europese huishoudens (2014: 0,9 miljoen, herzien cijfer).

Biologische landbouw en natuurontwikkeling

Het areaal biologische landbouwgrond dat door Triodos Bank en Triodos Investment Management wordt gefinancierd, kon in 2015 voedsel leveren voor 33,6 miljoen maaltijden. Dat betekent een duurzame maaltijd voor ongeveer 30.700 personen (2014: 27.700, herzien cijfers vanwege een geactualiseerde omrekeningsfactor). Gezamenlijk financierden ze ongeveer 36.500 hectare biologische landbouwgrond in Europa. Dit betekent voor elke 10 klanten van Triodos Bank een stuk landbouwgrond ter grootte van één voetbalveld. Elk ‘voetbalveld’ produceerde 550 maaltijden per jaar.

We financierden ook 24.000 hectare (beschermd) natuurgebied. Dat betekent ongeveer 400 m² (beschermd) natuurgebied voor elke klant.

Duurzaam vastgoed en duurzame hypotheek

Behalve duurzame hypotheek die huishoudens stimuleren tot het nemen van maatregelen om de CO₂-uitstoot tegen te gaan, financieren Triodos Bank en Triodos Investment Management ook nieuwbouw- en renovatieprojecten die voldoen aan de hoogste duurzaamheidsstandaarden.

In 2015 financierden Triodos Bank en Triodos Investment Management direct – en via duurzaam vastgoed – bij benadering 4.500 huizen en appartementen, en ongeveer 310 bedrijfspanden met samen in totaal ongeveer 280.000 m² oppervlakte aan kantoren en voor andere commerciële activiteiten.

Sociaal

Zorg en welzijn

Dankzij de kredietverlening konden in Europa ca. 25.000 (2014: 20.000) mensen gebruikmaken van ongeveer 341 zorghuizen voor ouderen (2014: 249) die in 2015 werden gefinancierd door Triodos Bank en Triodos Investment Management. Anders gezegd: we financierden het equivalent van 15 dagen zorgverlening per klant van Triodos Bank.

Sociale projecten en huisvesting

In 2015 financierden Triodos Bank en Triodos Investment Management 316 sociale projecten, en 169 sociale huisvestingsprojecten. Zo werd direct en indirect woonruimte gerealiseerd voor ca. 12.400 mensen.

Microfinanciering

De gespecialiseerde microfinancieringsfondsen van Triodos Investment Management, verschaften financiën aan 100 microfinancieringsinstellingen (2014: 102) in 45 landen (2014: 44). Deze instellingen bereikten ca. 10,2 miljoen spaarders (2014: 8,2 miljoen) en 15,5 miljoen kredietnemers in 2015 (2014: 11 miljoen).

Cultuur

Kunst en cultuur

In 2015 droeg de financiering door Triodos Bank en Triodos Investment Management bij aan het feit dat 14,3 miljoen bezoekers in Europa konden genieten van cultuur in onder meer bioscopen, theaters en musea (2014: 7,2 miljoen, herzien cijfer). Dit was het effect van hun kredietverlening en beleggingen in culturele instellingen. Het betekent dat er 23 culturele ervaringen werden gefinancierd voor elke klant van Triodos Bank. Deze forse stijging is met

name het gevolg van een significant aantal nieuwe leningen in Spanje.

Financieringen door Triodos Bank en Triodos Investment Management ondersteunden ca. 3.000 kunstenaars en anderen die actief zijn in de culturele sector. Verder werden en ook organisaties mee gesteund die ruimte beschikbaar stellen voor culturele activiteiten zoals workshops en muziekopleidingen.

Onderwijs

Ca. 986.000 mensen maakten in 2015 gebruik van het werk van onderwijsinstellingen die door Triodos Bank werden gefinancierd (2014: 822.000). Dat betekent dat voor elke klant van Triodos Bank, 1,6 mensen onderwijs genoten door instellingen die wij financierden.

Vooruitzichten

Triodos Bank wil haar werk verder ontwikkelen op basis van een nieuw driejaarplan, dat ingaat in 2016. Het plan richt zich op de ontwikkelingsmogelijkheden die buiten het traditionele bancaire speelveld liggen. Er wordt ingezet op het ontwikkelen van meer innovatieve benaderingen rond duurzaam financieren; op het verdiepen van de relatiegerichte manier van werken van de bank; en op het – meer dan nu al het geval is - worden van een lerende organisatie.

Onvoorziene omstandigheden buiten beschouwing gelaten, verwacht Triodos Bank over 2016 een lager winstniveau. Dit is vooral het gevolg van de sectorbrede introductie van een bijdrage aan het Nederlandse depositogarantiestelsel; lagere rentetarieven; en substantiële investeringen in de bank zelf. Triodos Bank wil haar impact verder vergroten. Dit doen we op verschillende manieren: door de diversiteit van onze kredietportefeuille verder uit te bouwen; door het bieden van hoogwaardige financiële diensten die gericht zijn op duurzaamheidsresultaten; en door het financieren van ondernemingen die we daarmee stimuleren om hun prestaties op het gebied van duurzaamheid verder te verbeteren. Tegelijkertijd zijn we ons ervan

bewust dat de economische recessie als gevolg van de financiële crisis en een traag herstel in een aantal landen, zich ook in 2016 zal voortzetten. Dit kan een negatieve invloed hebben op de resultaten van de bank. Vanwege deze factoren verwacht Triodos Bank dat haar winst in 2016 lager zal zijn dan die over 2015.

Sociaal Jaarverslag

Triodos Bank wil een bijzondere organisatie zijn om voor te werken. Een organisatie waar medewerkers zich kunnen ontplooiën, en waar ze hun kennis en expertise volledig kunnen inzetten.

Het jaar op hoofdlijnen

Triodos Bank is een organisatie in ontwikkeling. Als gevolg van de gestage groei, is Triodos Bank nu een middelgrote bank. Dit betekent dat we ook de manier waarop we onze medewerkers ondersteunen in hun werk, steeds weer verder ontwikkelen. In 2015 trok de bank 253 nieuwe medewerkers aan (2014: 199). Het totaal aantal medewerkers steeg in 2015 met 10,2%: van 1.017 naar 1.121. Deze stijging was ten dele het gevolg van groei, en ten dele het gevolg van versterking van control- en riskmanagement.

De verhouding man/vrouw, de gemiddelde leeftijd van de medewerkers, en het ziekteverzuim zijn vergelijkbaar met voorgaande jaren en zijn naar tevredenheid van het management. In 2015 had Triodos Bank 589 vrouwen (52%) en 532 mannen (48%) in dienst. Het aantal vrouwen op managementposities bedraagt 37,5%. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 40,4 jaar (2014: 39,6), en de gemiddelde duur van het dienstverband is stabiel gebleven op 4,8 jaar (cijfer van de situatie aan het einde van het jaar). Het ziekteverzuim was in 2015 2,7%. Dat is lager dan de doelstelling van maximaal 3%.

Het medewerkersverloop steeg naar 14% in 2015 (2014: 9,5%). Het verloop tijdens het eerste dienstjaar van medewerkers steeg van 11,6% in 2014 naar 15,8% in 2015. Dit was deels het effect van veranderde

arbeidsmarktomstandigheden en meer concurrentie op de arbeidsmarkt, met name in Spanje en het Verenigd Koninkrijk. Toch vraagt de stijging in de verloopcijfers extra aandacht.

De organisatie investeert daarom in hoogwaardige opleidings- en ontwikkelingsprogramma's voor haar medewerkers. Daarbij wordt uitgegaan van de leervragen en -behoeften van medewerkers. Triodos Bank maakt daarbij gebruik van externe deskundigen. Daarnaast biedt de Triodos Academy ontwikkelingstrajecten aan die gebaseerd zijn op de waarden van Triodos Bank. In 2015 namen aan de verschillende trajecten van de Triodos Academy 88 (2014: 118) medewerkers deel.

Dit jaar werden verschillende speciale bijeenkomsten georganiseerd, gericht op een beter inzicht in de achtergronden en waarden van Triodos Bank. In 2015 namen drie medewerkers deel aan een nieuw leiderschapsprogramma van de Global Alliance for Banking on Values. Bovendien werd de jaarlijkse Medewerkersconferentie – dit jaar georganiseerd in Bristol rond het thema 'Greening Capital' – bezocht door 115 medewerkers.

Triodos Bank hecht veel waarde aan een goede en passende beloning voor al haar medewerkers. De bank kijkt daarbij naar de verschillen in beloning tussen medewerkers onderling, en die met de rest van de financiële en bancaire sector en de samenleving. In Nederland was bij Triodos Bank het verschil tussen het laagste en hoogste salaris in 2015 een factor 9,8 (2014: 9,6). Niet alleen de Nederlandse vestiging, maar ook de Raad van Bestuur en het hoofdkantoor zijn in Nederland gevestigd. Om een vollediger beeld te geven van de beloningen bij Triodos Bank, doen we dit jaar ook verslag van de verhouding tussen enerzijds het hoogste fulltime salaris en anderzijds de mediaan van het fulltime salaris. Dit doen we in de sectie met kerngetallen aan het begin van dit rapport.

Gedurende het jaar is extra aandacht geschonken aan de thema's cultuur en integriteit van bankiers. Onderdeel daarvan was de invoering van de

Bankierseed. De eed werd door alle medewerkers in Nederland afgelegd. De Bankierseed en de daaraan verbonden gedragsregels en sancties zijn weliswaar nieuw, de achterliggende uitgangspunten en ideeën zijn volledig in overeenstemming met de Business Principles van Triodos Bank. Die Business Principles worden door alle medewerkers volledig onderschreven.

Vooruitzichten

Ook in 2016 en in de periode daarna richt Triodos Bank zich op het verder versterken van de organisatie. Daarbij gelden de volgende prioriteiten:

- Nieuwe competenties zullen worden ontwikkeld, en de verbinding met de essentie en de waarden van de bank zal verder worden versterkt. Dit gebeurt in het kader van de implementatie in de dagelijkse praktijk van het Businessplan 2016-2018.
- Medewerkers worden gestimuleerd om deel te nemen en bij te dragen aan een lerende organisatie. Dit gebeurt door leer- en uitwisselingsmogelijkheden te creëren, zowel binnen de organisatie, tussen de verschillende landen, en met externe partners.
- Er zal een nieuw samenwerkingsplatform ('Engage') worden geïmplementeerd. Het platform richt zich op het verbeteren van de mogelijkheden voor samenwerking en co-creatie.
- De positie van Triodos Bank als werkgever zal verder worden versterkt, net als haar benadering van talentontwikkeling. Dit alles heeft tot doel om verdere groei van de organisatie mogelijk te maken, en om in te spelen op de uitdagingen van de toekomst.

Milieujaarsverslag

Triodos Bank richt zich op het beperken van haar eigen milieu-impact als instelling. Dit in aanvulling op de positieve bijdrage die de bank realiseert door duurzame ondernemingen te financieren; en ook in aanvulling op haar actieve betrokkenheid bij de ontwikkeling van sectorbrede verbeteringen van de manier waarop de CO₂-uitstoot wordt gemeten en gerapporteerd (dit laatste wordt gedaan via het

Klimaatstatement Banken, zoals eerder in dit rapport aangegeven). Daarbij kijkt de bank verder dan haar directe impact, en betreft ze er ook de keuze voor toeleveranciers, producten en services bij.

Het jaar op hoofdlijnen

De gemiddelde CO₂-uitstoot per fte nam af met 12% (2014: 8%) in 2015. Dienstreizen per vliegtuig waren verantwoordelijk voor 37% van de totale CO₂-uitstoot van Triodos Bank. De bijdrage nam af met 8% per fte in 2015 (na een afname van 20% fte in 2014). Medewerkers van Triodos Bank reizen per vliegtuig naar instellingen waar de bank mee samenwerkt in ontwikkelingslanden, ten behoeve van belangrijke persoonlijke bijeenkomsten met andere business-units, en voor trainings- en opleidingsdoeleinden. Niet al deze bijeenkomsten kunnen worden vervangen door video-conferencing. Dat betekent dat de afname van CO₂-uitstoot door vliegtrips per fte, in de loop van de tijd zal afvlakken. Het gebruik van video-conferencing bleef toenemen en steeg dit jaar met 13%.

Het gebruik van kantoorpapier per fte nam met 26% toe. Het gebruik van bedrukt papier – waarbij het gaat om 86% van het totale papiergebruik – nam af met 22% per klant, terwijl het aantal klanten met 15% toenam. Bij bedrukt papier gaat het onder meer om marketingmateriaal. De kerngegevens over de milieu-impact van Triodos Bank worden weergegeven in bijlage op pagina 79.

Triodos Bank compenseert haar CO₂-uitstoot volledig en is een klimaatneutrale organisatie.

Inzicht in onze CO₂-footprint

In 2015 is gestart met de uitvoering van een Triodos-breed driejaarplan gericht op het beter rapporteren over, en meten en verifiëren van de gegevens over onze milieu-impact. Het CO₂-managementsysteem werd Triodos-breed geïmplementeerd. Het systeem levert meer directe en gedetailleerde feedback over de effecten van maatregelen om te komen tot een verlaging van de CO₂-uitstoot in 2016.

Een onafhankelijke CO₂-benchmark liet zien dat Triodos Bank betere resultaten boekt dan vergelijkbare organisaties als het gaat om elektriciteitsverbruik (NB: de benchmark werd uitgevoerd in 2015 op basis van cijfers uit 2014). Dat verbruik daalde zowel per vierkante meter (met 26%) als per fte (met 3%). Ook de vergelijking op het gebied van het aantal autokilometers per fte, pakte gunstig uit. Er werd een reductie van 4% gerealiseerd. Uit de benchmark bleek ook een aantal gebieden waar verdere verbeteringen mogelijk zijn. Het gaat om dienstreizen per vliegtuig, papiergebruik, en het efficiënter gebruik van de beschikbare kantooroppervlakte.

Duurzaam vastgoed

De gebouwen van Triodos Bank dragen bij aan de impact op het milieu van de organisatie. Een groot aantal gebouwen is beoordeeld op basis van de BREEAM-methode. De gebouwen scoren een 'zeer goed' op drie kerngebieden: duurzaam management, het gebouw zelf, en het gebruik van het gebouw. Goede ervaringen die inmiddels zijn opgedaan, zullen op basis van de beoordeling worden vertaald naar beleid. In 2016 vindt een BREEAM-beoordeling van alle gebouwen plaats die nog niet eerder aan de beurt zijn geweest.

Betrekken en activeren van toeleveranciers

Al het gaat om duurzame inkoop, blijft Triodos Bank zich richten op een dialoog met toeleveranciers over het verder reduceren van het gebruik van grondstoffen en energieverbruik in hun waardeketen. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om het beperken van vervoer. Dit kan bijvoorbeeld door het gebruik van producten die – als gevolg van de manier waarop ze zijn ontworpen – eenvoudiger te repareren zijn. Of door het gebruik van verpakkingen en producten die biologische afbreekbaar zijn, of beter kunnen worden hergebruikt.

Vooruitzichten:

- Actief gebruik van onze inzichten in de bepalende factoren achter onze CO₂-uitstoot, om zo nieuwe maatregelen te formuleren gericht op verdere reductie.
- Uitvoeren van een BREEAM-beoordeling in 2016 van de gebouwen waarvoor dat nog niet is gebeurd.
- Met toeleveranciers delen van resultaten en gezamenlijke successen, zodat we kunnen komen tot het verder beperken van de milieu-impact van Triodos Bank.

Divisies en resultaten Triodos Bank

De activiteiten van Triodos Bank zijn onderverdeeld in de drie onderstaande kerndivisies. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van ons werk in 2015 binnen elke divisie. Ook wordt er een korte beschrijving gegeven van elke divisie, met daarbij de belangrijke deelsectoren en hun prestaties gedurende het jaar, en de vooruitzichten voor de toekomst.

- Retail en Business Banking, die haar diensten aanbieden via een netwerk van Europese vestigingen en verantwoordelijk zijn voor circa 84% van de nettowinst van Triodos Bank in 2015;
- Triodos Investment Management en Investment Advisory Services, die goed zijn voor 15% van de nettowinst van Triodos Bank;
- Triodos Private Banking, die zich richt op vermogende particulieren en instellingen. Triodos Private Banking is momenteel alleen actief in Nederland en België.

Deze divisies bieden verschillende producten en diensten aan spaarders en beleggers. Op hun beurt stellen de spaarders en beleggers Triodos Bank in staat om nieuwe en bestaande ondernemingen te financieren. Daarbij gaat het om ondernemingen die bijdragen aan milieuverbetering of die toegevoegde waarde hebben op maatschappelijk of cultureel gebied. Nadere gegevens over deze producten en diensten volgen hieronder.

Europees vestigennetwerk (Retail- en Business Banking)

Het ontwikkelen van een netwerk van vestigingen in Europa is van groot belang voor Triodos Bank. Het stelt ons in staat expertise op te bouwen en uit te wisselen. De snel groeiende Triodos-gemeenschap kan daarvan profiteren. Via een Europees vestigennetwerk kan Triodos Bank diensten verlenen aan honderdduizenden zakelijke en particuliere klanten en de impact van duurzaam bankieren verder vergroten.

De kernwaarden van de bank verbinden ons met onze klanten. Er zijn ook belangrijke verschillen per land. Regelgeving, fiscale stimuleringsmaatregelen en overheidsbeleid op het gebied van duurzaamheid, variëren soms fors tussen de verschillende lokale markten. Specifieke culturele kenmerken beïnvloeden de manier waarop wij werken in een bepaald land of een bepaalde lokale markt.

Onze retailacticeiten ontwikkelden zich in 2015 verder, doordat zowel particulieren als duurzame ondernemingen bleven kiezen voor Triodos Bank.

Toevertrouwde middelen

Toevertrouwde middelen (waaronder spaartegoeden) stellen Triodos Bank in staat ondernemingen en organisaties te financieren met een sociale, culturele of ecologische meerwaarde. Een groei op dit vlak is een belangrijke indicator voor het vermogen van Triodos Bank om voldoende middelen aan te trekken voor het financieren van duurzame ondernemingen.

De vestigingen van Triodos Bank hebben een gevarieerd aanbod aan duurzame producten en diensten. Dit is onderdeel van onze strategische doelstelling om een volledig pakket aan bankdiensten te bieden aan klanten. Deze doelstelling is in enkele vestigingen al gerealiseerd en bevindt zich in andere vestigingen in de ontwikkelingsfase. Dit heeft geleid tot groei van de toevertrouwde middelen met EUR 994 miljoen (16%). De verwachte groei was 10%. We zijn tevreden met de gecontroleerde mate van groei van de toevertrouwde middelen. Dit tegen de

achtergrond van de groei in spaartegoeden en van de toename van liquiditeit in zowel de markt als bij onze (potentiële) klanten.

Dit alles samen leidde tot een voortgezette groei in alle landen waar Triodos Bank actief is. Deze groei is deels het gevolg van een duidelijker profilering. Ook relevant in dit kader waren efficiëntere en klantvriendelijker processen voor het openen van rekeningen. Bovendien was sprake van een markt die ontvankelijk is voor bewust omgaan met geld.

Triodos Bank biedt spaarders in een aantal landen de mogelijkheid om een deel van de rente die zij ontvangen, te schenken aan een goed doel. Met dat geld worden jaarlijks vele maatschappelijke organisaties ondersteund. In 2015 ontvingen 389 organisaties (2014: 403) in totaal een bedrag aan schenkingen van EUR 0,2 miljoen (2014: EUR 0,3 miljoen). Het lage rentepercentage - en de beperkte spaarrente die daar het gevolg van was - leidden er toe dat sommige klanten afzagen van het doneren van een deel van hun opgebouwde rente.

Kredieten

De groei in kwaliteit en omvang van de kredietportefeuille is een belangrijke indicator voor de impact van Triodos Bank op het verduurzamen van de economie. De bank richt zich volledig op duurzame sectoren. De ondernemingen en projecten die de bank financiert, dragen bij aan het realiseren van de missie van Triodos Bank (zie onderstaand voor details).

Uitstaande kredieten per sector in 2015

Triodos Bank wil er zeker van zijn dat zij inderdaad alleen duurzame initiatieven financiert. De bank beoordeelt potentiële kredietnemers op dit punt daarom nauwkeurig. We kijken allereerst naar de toegevoegde waarde op het vlak van duurzame ontwikkeling. Vervolgens beoordelen we het ondernemingsplan en of de onderneming op een verantwoorde wijze bancair gefinancierd kan worden. De criteria die Triodos Bank hanteert bij de beoordeling van ondernemingen zijn te vinden op de websites van de bank.

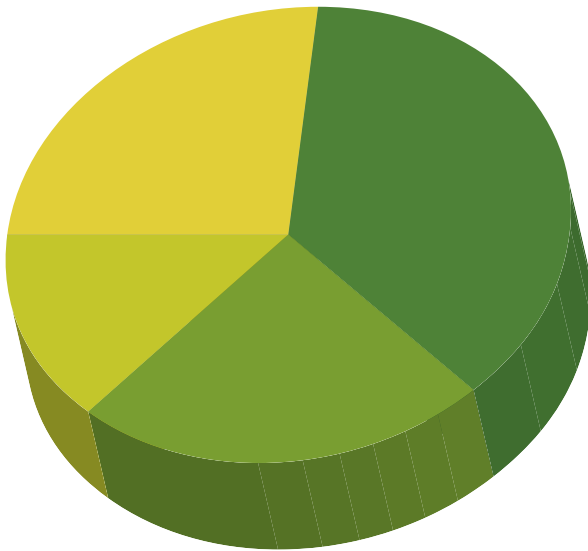
Uitstaande kredieten per sector in 2015

MILIEU 37%

SOCIAAL 24%

CULTUUR 14%

GEMEENTEN EN PARTICULIERE KREDIETEN 25%



Triodos Bank concentreert zich op de sectoren waarin zij inmiddels een aanzienlijke expertise heeft opgebouwd. Het zijn ook de sectoren waar we verdere groei, diversificatie en innovatie verwachten.

Milieu (37%, 2014: 43%)

Deze sector bestaat uit projecten op het gebied van duurzame energie (zoals wind- en zonne-energie, biomassa en waterkracht), en uit energiebesparingsprojecten. De sector omvat verder initiatieven binnen de biologische landbouw. Daarbij gaat het om bedrijven in de hele keten: van landbouwproductiebedrijven tot productverwerking, en van groothandelsondernemingen tot natuurvoedingswinkels. Ook milieutechnologie is in deze sector vertegenwoordigd (denk aan kringloopbedrijven en natuurbehoudprojecten).

Sociaal (24%, 2014: 26%)

Deze sector omvat kredietverlening aan ambachtelijke bedrijven en non-profit organisaties. Verder gaat het om sociaal relevante en innovatieve dienstverleners. Denk bij die laatste categorie aan dienstverleners in de sociale woningbouw, maar ook aan partijen die eerlijke handel financieren. Verder gaat het om initiatieven die de sociale integratie bevorderen van mensen met een handicap of van mensen die anderszins buitengesloten dreigen te worden. Tot slot vallen zorginstellingen binnen deze sector.

Cultuur (14%, 2014: 15%)

Deze sector omvat kredietverlening aan bijvoorbeeld onderwijsinstellingen, meditatiecentra, religieuze en levensbeschouwelijke groeperingen, kunstenaars, en culturele centra en organisaties.

Particuliere duurzame hypotheek, gemeenten en particuliere leningen (25%, 2014: 16%)

Het resterende deel van de kredietportefeuille bestaat voor het grootste deel uit particuliere hypotheek voor duurzame woningen, en uit een beperkt aantal kortlopende kredieten inclusief debetstand op betaalrekeningen.

Bovengenoemde kredietsectoren zijn de belangrijkste sectoren waar Triodos Bank bij betrokken is.

Deze sectoren worden door zowel Triodos Bank als door de Triodos beleggingsfondsen gefinancierd (zie hierna onder beleggingen).

De kredietportefeuille als percentage van het bedrag aan toevertrouwde middelen, steeg in 2015 tot 72% (2014: 68%). Triodos Bank streeft ernaar om 65% tot 70% van de toevertrouwde middelen uit te lenen. Voldoen aan die doelstelling blijft een belangrijke uitdaging voor de bank. De toename in de kredietverlening was vooral het gevolg van kortlopende kredieten aan gemeenten. Als die niet worden meegerekend, daalt de verhouding naar 62% (2014: 63%).

De kwaliteit van de kredietportefeuille bleef over het geheel genomen bevredigend. Zeker tegen de achtergrond van een afnemende kwaliteit in de

kredietverlening door veel Europese banken, en ondanks de lastige economische situatie en de beperkte groeimogelijkheden in diverse landen. Dit, samen met de focus op behoud en diversificatie van de kwalitatief hoogwaardige kredietportefeuille, leidde tot een daling van de waardevermindering van de kredietportefeuille tot 0,16% van de gemiddelde kredietportefeuille (2014: 0,28%). Dit is lager dan het langtermijn interne criterium van Triodos Bank van 0,25%. De waardeverminderingen worden getroffen voor het geval dat kredietnemers niet aan hun betalingsverplichtingen kunnen voldoen, en de bank potentieel verliezen zou kunnen leiden.

De groei van de kredietportefeuille bedroeg EUR 949 miljoen (22%). De groeiverwachting was 5% tot 15%. Een belangrijk deel van de groei wordt verklaard door de substantiële uitbreiding van grotere kredieten aan Nederlandse, Belgische en Duitse gemeenten, voornamelijk in verband met liquiditeitsbeheer.

Deze beleggingen zijn opgenomen in de kredietportefeuille. Dit is in overeenstemming met regelgeving op het gebied van financiële verslaggeving. Zonder deze toevoeging zou de groei van de kredietportefeuille ongeveer 13% zijn geweest, vooral als gevolg van de groei in hypotheekverstrekking (52%). De groei in de kredietverlening aan bedrijven was beperkt (9%). De verdeling van de groei over de sectoren was een bewuste keus: het was bedoeld om meer diversiteit en een lager risicoprofiel te bewerkstelligen.

De concurrentie tussen banken in de conventionele kredietmarkt nam weer toe na een periode van herstructurering en herkapitalisatie. Banken zien duurzaamheid als een opkomende markt waarin ze graag een positie willen verwerven, en waarin ze op een scherpe manier met elkaar concurreren als het gaat om kredietverleningsmogelijkheden.

Vooruitzichten

Het balanstotaal van Triodos Bank zal naar verwachting een bescheidener groei vertonen. Voor 2016 wordt een groei verwacht van ca. 10%.

Alle vestigingen richten zich op het aanbieden of ontwikkelen van een volwaardig dienstenpakket. Zo worden de voorbereidingen in 2016 voortgezet voor de introductie van een rekening-courant in het Verenigd Koninkrijk. Het aantal klanten van de Groep als geheel zal naar verwachting toenemen met 10 tot 15%. We zetten in op het verbeteren van de ratio tussen kredieten en toevertrouwde spaartegoeden naar 65 tot 70% (zonder meerekening van leningen aan de publieke sector).

De kredietportefeuille en de toevertrouwde middelen zullen naar verwachting elk met ca. 10% toenemen. Triodos Bank wil zich primair richten op de kwaliteit en diversificatie van - en een gestage groei in - haar kredietportefeuille. We zullen ons concentreren op kredieten die passen bij de inspanningen van Triodos Bank om koplopers te financieren. Het gaat om ondernemers die de duurzame sectoren van de toekomst ontwikkelen.

Triodos Investment Management

Beleggingen vinden plaats via beleggingsfondsen of beleggingsinstellingen die de naam Triodos dragen en die worden beheerd door Triodos Investment Management. Deze laatste bestaat uit Triodos Investment Management BV en Triodos Investment & Advisory Services BV. Beide zijn 100% dochterondernemingen van Triodos Bank NV. Triodos Investment & Advisory Services BV is in juli 2014 toegevoegd als gevolg van de implementatie van de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD).

Triodos Beleggingsfondsen beleggen op basis van verschillende thema's. Denk aan 'inclusive finance', duurzame handel, biologische landbouw en voeding, klimaat en energie, duurzaam vastgoed, en kunst en cultuur. De fondsen beleggen ook in beursgenoteerde ondernemingen die bovengemiddeld presteren op het gebied van milieu, maatschappelijke verantwoordelijkheid en governance (de ESG-benadering: Environment, Social, Governance).

Deze fondsen publiceren elk hun eigen jaarverslag. De meeste fondsen hebben elk een eigen Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Triodos Investment Management is verantwoordelijk voor 18 beleggingsfondsen voor zowel particuliere als institutionele beleggers. Het totaal aan beheerd vermogen bedraagt EUR 3,1 miljard. In 2015 lanceerde Triodos Investment Management een nieuw beleggingsfonds: Triodos Multi Impact Fund. Dit 'fund-of-funds' komt tegemoet aan een sterke behoefte van Nederlandse retailbeleggers om hun geld te laten werken in verschillende sectoren die allemaal van belang zijn bij de transitie naar een eerlijker en duurzamer wereld. De groei van de gezamenlijke beleggingsfondsen bedroeg EUR 500 miljoen. Dat is een stijging van 19% (2014: 6%), en het gevolg van een beter investeringsklimaat.

De stijging van het totale aan Triodos Investment Management toevertrouwde vermogen, weerspiegelt de belangstelling van beleggers voor duurzaam beleggen. Wereldwijd zoeken investeerders – naast financieel rendement – in toenemende mate naar betekenisvolle en meetbare impact. Dit is van groot belang voor de ontwikkeling naar een meer duurzame samenleving. Vooral Triodos Sustainable Funds (SICAV I), Triodos Fair Share Fund en Triodos Microfinance Fund, profiteerden van de kansen die

deze ontwikkeling biedt. De drie genoemde fondsen realiseerden een substantiële groei – hoewel minder dan in 2014- van respectievelijk 26%, 17% en 32% (2014: 53%, 26% en 40%).

Vooruitzichten

Triodos Investment Management is er van overtuigd dat haar fondsen aantrekkelijk zullen blijven voor beleggers, en dat zij verder kan bouwen op haar 20 jaar ervaring in het bij elkaar brengen van waarden, visie en financieel rendement op beleggingen. Er is sprake van positieve groeiverwachting, omdat beleggers in impact investing overal in Europa in toenemende mate behoefte hebben aan een ervaren, betrouwbare en professionele partner. Tegen deze achtergrond zal Triodos Investment Management haar internationale distributiestrategie verder ontwikkelen door nieuwe markten toe te voegen aan het distributienetwerk. Triodos Investment Management blijft gericht op het verder ontwikkelen en versterken van haar reputatie als een innovatieve fondsbeheerder. Dit gebeurt door zich blijvend te richten op het ontwikkelen en uitbreiden van bestaande beleggingsfondsen, en door het opzetten van nieuwe beleggingsmogelijkheden met positieve maatschappelijke impact. Hierbij gaat het onder meer om het verder verkennen van de gewenste ontwikkelingsrichting van haar SRI fondsen.

30.700

Het areaal biologische landbouwgrond dat door Triodos Bank en Triodos Investment Management wordt gefinancierd, kon in 2015 voedsel leveren voor ongeveer 30.700 personen.

De strategie van Triodos Investment Management zal zich blijven richten op derdendistributie (dat wil zeggen: via andere banken dan Triodos Bank) richting retailbeleggers, en richting professionele beleggers die impact-investment-services bieden aan particuliere beleggers. Verder is de strategie gericht op het blijven ontwikkelen van het internationale distributienetwerk en van de 'institutional investor base'.

Triodos Investment Management streeft in 2016 naar een groei van beheerd vermogen naar ca. EUR 3,6 miljard. Dit tegen de achtergrond van haar eigen ambities als het gaat om het vergroten van haar impact, en in het licht van uitdagende marktomstandigheden en toenemende regelgeving.

Triodos Private Banking

Triodos Bank Private Banking biedt een breed pakket financiële en niet-financiële diensten voor vermogende particulieren, stichtingen, verenigingen en religieuze instellingen. Duurzaam vermogensbeheer vormt de kern van de dienstverlening van Triodos Private Banking en omvat zowel de Triodos beleggingsfondsen als individueel vermogensbeheer.

Triodos Private Banking richt zich in eerste instantie op het ontwikkelen van een effectieve dialoog met investeerders, en minder op het realiseren van groei in assets. Deze dialoog is een helder signaal aan deelnemers dat er sprake is van een sterke en dynamische beweging onder grotere beursgenoteerde ondernemingen richting een meer duurzaam beleid. Het beheerd vermogen van Private Banking steeg met 12% naar EUR 1.381 miljoen. Dat is iets lager dan de groeiverwachting van 15% tot 20%, vooral als gevolg van een beperktere groei in de stichtingen- en goede doelenportefeuille. EUR 461 miljoen van het beheerd vermogen wordt beheerd door Triodos Private Banking, maar staat op de balans van de Nederlandse vestiging van de bank.

Verwachtingen

Triodos Private Banking verwacht aanhoudende grote belangstelling voor haar duurzame beleggingsaanbod in Nederland en België, en voorziet een groei op lange termijn van 10% tot 15%. Meer gegevens over de lokale vestigingen, Triodos Investment Management en Triodos Private Banking, zijn te lezen in het online jaarverslag van Triodos Bank op www.triodos.annual-report-triodos.com.

Risk Management

Risk Management

Risicomanagement is een fundamenteel onderdeel van bankieren. Triodos Bank beheert risico in het kader van haar langetermijnstrategie om een robuuste bank te zijn.

Risicomanagement is in de hele organisatie verankerd. Het management is primair verantwoordelijk voor een robuuste bedrijfsvoering. Bij de vaststelling, beoordeling en het managen van risico's, wordt het management ondersteund door risicomangers met lokale marktkennis. Op groepsniveau is een 'risk appetite'-proces geïmplementeerd, met als doel het risicoprofiel van Triodos Bank af te stemmen op haar bereidheid om risico's te nemen bij het bereiken van haar doelstellingen.

Tijdens dit proces voert elke businessunit een strategische risicobeoordeling uit. Daarmee worden potentiële risico's die het bereiken van de doelstelling kunnen belemmeren, vastgesteld en gemanaged. De uitkomsten van deze exercities worden geconsolideerd en gebruikt als input voor de risicobeoordeling door de Raad van Bestuur, en voor het bepalen van de risicobereidheid van Triodos Bank. De uitkomsten van deze beoordelingen zijn onderdeel van de businessplancyclus.

De resultaten van de strategische risicobeoordeling zijn het startpunt en de basis voor het bepalen van de risicobereidheid, de beoordeling van de kapitaals- en liquiditeitseisen in relatie tot de risicobereidheid, en het recoveryplan in het geval van afwijzingen.

1.381 miljoen

Het beheerd vermogen van Private Banking steeg met 12% naar EUR 1.381 miljoen.

Aanvullend hierop werden de lokale risicogevoeligheden beoordeeld om te komen tot scenario's die werden gebruikt bij stresstesten op de solvabiliteit, liquiditeit en winstgevendheid van Triodos Bank in 2015. De uitkomsten van deze testen waren bevredigend. Een volledig geïntegreerd risicomanagementverslag geeft inzicht in het risicoprofiel van Triodos Bank (afgezet tegen de geaccepteerde risicobereidheid). Het verslag is een belangrijk monitoringsinstrument voor het risicoprofiel van Triodos Bank, geeft helderheid over specifieke risicothema's en biedt daarnaast een integraal risicobeeld op bedrijfsunitniveau. Dit rapport wordt elk kwartaal opgesteld en wordt besproken met de Audit and Risk Committee van de Raad van Commissarissen.

De maandelijkse bijeenkomst van Asset and Liability Committee is verantwoordelijk voor het bepalen en monitoren van marktrisico, renterisico, liquiditeitsrisico, valutarisico en kapitaalbeheer.

De kredietrisicofunctie speelt een belangrijke rol bij het bepalen van de risico's van kredietenaanvragen. Verder speelt de functie een cruciale rol bij monitoren van het kredietrisico van de gehele kredietportefeuille.

Het bepalen van het risico van een kredietaanvraag hangt sterk samen met de aard van het bedrijf. Daarom is het bepalen van het risico in eerste instantie een verantwoordelijkheid van de lokale vestigingen van de bank, die immers verantwoordelijk

zijn voor en de dagelijkse activiteiten. De centrale kredietrisicofunctie stelt normen, beoordeelt grote kredietaanvragen en bekijkt en beoordeelt het kredietrisico van de volledige kredietportefeuille van Triodos Bank.

Het hoofdstuk Risicomanagement van de Engelstalige jaarrekening van Triodos Bank beschrijft de belangrijkste risico's met betrekking tot de strategie van de onderneming. Het beschrijft bovendien het ontwerp en de effectiviteit van de interne risicomanagement- en controlesystemen voor de belangrijkste risico's gedurende het boekjaar. Er zijn in het boekjaar geen grote gebreken in de interne risicomanagement- en controlesystemen aan het licht gekomen. De ontwikkelingen van de belangrijkste risico's binnen Triodos Bank zijn beschreven in het geïntegreerde risicomanagementverslag en worden regelmatig besproken met de Audit and Risk Committee van de Raad van Commissarissen.

Basel III- kapitaal- en liquiditeitsrichtlijnen

Regelgeving is steeds nadrukkelijker gericht op het versterken van de solvabiliteit van banken en op strenge liquiditeitseisen. Hierbij gaat het onder meer om regelgeving zoals ontwikkeld door het Basel Comité van banktoezichthouders. Op basis van de meest actuele informatie, voldoet Triodos Bank al aan de kapitaal- en liquiditeitseisen die vanaf 2019 zullen gelden en die zijn vastgelegd in Basel III.

De kapitaalpositie van Triodos Bank is sterk. Dit is een nog belangrijker strategische doelstelling geworden sinds de kapitaaleisen zijn verscherpt in de nasleep van de financiële crisis. Triodos Bank streeft naar een solvabiliteitsratio van tenminste 16%. Dit is ruim boven het economisch kapitaal dat volgens onze eigen berekeningen nodig is om een gezond en veilig risicoprofiel te garanderen. Van belang hierbij is de kwaliteit van het kapitaal en de solvabiliteit. Bijna 100% van de solvabiliteit van Triodos Bank is afkomstig van 'common equity'. Het economisch kapitaal wordt periodiek berekend en ondersteunt de visie van Triodos Bank op capital adequacy volgens het jaarlijkse Internal Capital Adequacy Assessment Process. Daarop houdt De Nederlandsche Bank toezicht.

In 2015 waren we succesvol bij het aantrekken van kapitaal onder onze klanten. We trokken meer dan EUR 39,4 miljoen aan. Mede hierdoor konden we onze solvabiliteitsratio eind 2015 houden op 19,0%: ruim boven de interne en ook externe eisen die voor ons gelden.

De financiële positie van Triodos Bank bleef in 2015 zeer liquide. Ons beleid is om het overschot aan liquiditeiten in principe te beleggen in uiterst liquide activa en/of in inflow generating activa in de landen waar we actief zijn. In Nederland hebben we onze liquiditeiten vooral belegd in (groene) Nederlandse staatsobligaties, bij agentschappen en bij banken, in leningen aan gemeenten, bij commerciële banken en bij De Nederlandsche Bank. In België hebben we onze liquiditeiten voornamelijk belegd in (lokale) Belgische staatsobligaties. In Spanje is het liquiditeitsoverschot belegd in obligaties van de Spaanse nationale overheid, Spaanse regio's en agentschappen, en bij de Spaanse Centrale Bank. In het Verenigd Koninkrijk werd het liquiditeitsoverschot belegd in Britse staatsobligaties, en werd het op rekeningen bij commerciële banken ondergebracht. In Duitsland hebben we ons overschot aan liquiditeiten belegd bij lokale overheden en commerciële banken.

De Liquidity Coverage Ratio (LCR) en de Net Stable Funding Ratio (NSFR) zijn beide ruim boven de minimumeisen van Basel III.

Meer informatie over de benadering van Triodos Bank als het gaat om risico, is opgenomen in de Engelstalige Financial Accounts.

In Controlverklaring

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het ontwerpen, implementeren en handhaven van een adequate interne controle met betrekking tot financiële verslaglegging. Financiële verslaglegging is het resultaat van een gestructureerd proces dat wordt uitgevoerd door diverse functies en in de vestigingen. Het staat onder leiding en toezicht van het financieel management van Triodos Bank.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de risicomanagement- en compliancefunctie. De risicomanagementfunctie werkt samen met het management om risicobeleidsregels en procedures te ontwikkelen en uit te voeren met betrekking tot het vaststellen, meten, beoordelen, beperken en monitoren van de financiële en niet-financiële risico's. De compliancefunctie speelt een sleutelrol bij het toezicht op een correcte naleving van de externe regels, regelgeving en interne beleidsregels door Triodos Bank. Het adequaat functioneren van de risicomanagement- en compliancefunctie als onderdeel van het interne controlesysteem, wordt regelmatig besproken met de Audit and Risk Committee.

De interne auditfunctie van Triodos Bank biedt onafhankelijke en objectieve zekerheid van corporate governance, interne controles en compliance- en risicomanagementsystemen van Triodos Bank. De Raad van Bestuur is, onder toezicht van de Raad van Commissarissen en de Audit and Risk Committee, verantwoordelijk voor het vaststellen van het complete systeem van interne audit-activiteiten en voor het toezicht op de integriteit van deze systemen.

Het raamwerk voor het risicomanagement vormt de basis voor een integraal proces van in- control-verklaringen. De Raad van Bestuur verwacht dat dit proces in de komende jaren zal leiden tot positieve verklaringen.

De Raad van Bestuur van Triodos Bank verklaart dat er geen aanwijzingen zijn dat de risicomanagement- en controlesystemen in 2015 niet toereikend en/of effectief hebben gefunctioneerd.

De risicomanagement- en controlesystemen bieden redelijke, maar geen absolute zekerheid inzake de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging en inzake de voorbereiding en getrouwe presentatie van de jaarcijfers.

Compliance en integriteit

Triodos Bank hanteert interne beleidsregels en procedures om te waarborgen dat de bedrijfsvoering voldoet aan relevante wet- en regelgeving met betrekking tot klanten en zakelijke partners. Daarnaast voert de afdeling Compliance onafhankelijk toezicht uit op de mate waarin Triodos Bank haar eigen regels en procedures naleeft.

De externe aspecten van de afdeling Compliance hebben voornamelijk betrekking op de procedures rond het accepteren van nieuwe klanten, het toezicht op financiële transacties en het voorkomen van witwaspraktijken. De interne aspecten betreffen voornamelijk het controleren van privétransacties van medewerkers, het voorkomen en zo nodig op transparante wijze beheersen van tegenstrijdige belangen, en het afschermen van vertrouwelijke informatie. Voorts betreffen zij het verhogen en handhaven van bewustzijn op het gebied van bijvoorbeeld financiële regelgeving, compliance procedures en fraude- en anti-corruptiemaatregelen. Triodos Bank heeft een Europees compliance-team dat wordt geleid vanuit het hoofdkantoor in Zeist. In iedere vestiging zijn compliance-medewerkers werkzaam. Het hoofd van de afdeling Compliance rapporteert aan de Raad van Bestuur en heeft rechtstreeks contact met de voorzitter van de Raad van Commissarissen, waardoor de onafhankelijkheid

van de risicomanagementfunctie als controlerende macht wordt bevorderd.

In 2015 zijn er geen significante incidenten geweest op het gebied van compliance en integriteit. Triodos Bank is niet betrokken geweest bij noemenswaardige gerechtelijke procedures of sancties die samenhangen met het niet nakomen van wet- en regelgeving op het gebied van financieel toezicht, corruptie, reclame-uitingen, mededinging, dataprotection of productaansprakelijkheid.

Duurzaamheidsbeleid

Aandacht voor duurzaamheid is in alle activiteiten van Triodos Bank terug te vinden en vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Bij alle beslissingen die de bank neemt worden de sociale en milieuaspecten meegewogen. Triodos Bank heeft daarom geen aparte afdeling die zich bezighoudt met duurzaamheid of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Om de duurzaamheid van de producten en diensten te kunnen waarborgen, werkt Triodos Bank met specifieke criteria. De bank hanteert daarbij zowel positieve criteria (om te garanderen dat zij actief het goede doet) als negatieve (uitsluitings)criteria (om te garanderen dat zij geen schade aanricht). De negatieve criteria sluiten leningen of beleggingen uit in sectoren of activiteiten die schadelijk zijn voor de samenleving. Door de positieve criteria worden koplopers geïdentificeerd en gestimuleerd om bij te dragen aan een duurzame samenleving. Twee keer per jaar worden deze criteria getoetst en eventueel aangepast. Ook heeft Triodos Bank voor de interne organisatie duurzame uitgangspunten geformuleerd. Deze zijn terug te vinden in de Business Principles. Alle genoemde duurzaamheidscriteria zijn te vinden op www.triodos.com/businessprinciples.

Zeist, 25 februari 2016

Triodos Bank Raad van Bestuur
Pierre Aeby
Jellie Banga
Peter Blom, Voorzitter

Biografieën

Pierre Aeby (1956), CFO

Pierre Aeby is sinds 2000 statutair lid van de Raad van Bestuur van Triodos Bank NV. Daarnaast is hij bestuurslid van Stichting Triodos Holding, statutair directeur van Triodos Ventures BV, bestuurslid van Stichting Hivos Triodos Fonds, bestuurslid van Stichting Triodos Sustainable Finance Foundation, bestuursvoorzitter van Stichting Triodos Foundation, directeur van Triodos Fonds Vzw, bestuursvoorzitter van Triodos SICAV I en Triodos SICAV II, bestuurslid van Triodos Invest CVBA, bestuursvoorzitter van Enclude Ltd en bestuurslid van Vlaams Cultuurhuis De Brakke Grond. Pierre Aeby heeft de Belgische nationaliteit en bezit 21 certificaten Triodos Bank.

Jellie Banga (1974), COO

Jellie Banga is sinds september 2014 statutair lid van de Raad van Bestuur van Triodos Bank NV. Ze is Chief Operating Officer en was in 2013 al benoemd als niet-statutair lid van de Raad van Bestuur. Jellie Banga is bestuurslid van Stichting Triodos Sustainable Finance Foundation en lid van de Raad van Advies van Stichting Lichter. Ze heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen certificaten Triodos Bank.

Peter Blom (1956), CEO

Peter Blom is sinds 1989 statutair lid van de Raad van Bestuur van Triodos Bank NV en is voorzitter van de Raad van Bestuur. Daarnaast is hij bestuurslid van Stichting Triodos Holding, statutair directeur van Triodos Ventures BV, bestuurslid van Stichting Hivos Triodos Fonds, bestuurslid van Stichting Triodos Sustainable Finance Foundation, bestuursvoorzitter van Stichting Global Alliance for Banking on Values, bestuurslid van de Nederlandse Vereniging van Banken, bestuurslid van Stichting Sustainable Finance Lab, bestuurslid van Stichting Nationaal Restauratiefonds, bestuurslid van Stichting NatuurCollege en bestuurslid van Triodos Invest CVBA. Peter Blom heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit 1 certificaat Triodos Bank.

Corporate Governance

Triodos Bank heeft een corporate governance-structuur die haar missie weerspiegelt en beschermt en die voldoet aan alle relevante wettelijke verplichtingen. Algemene informatie over de naleving door Triodos Bank van de Nederlandse Corporate Governance Code en de Code Banken vindt u op de volgende pagina's.

Nadere gegevens over de governancestructuur van Triodos Bank vindt u op www.triodos.com/governance.

Interne governance Triodos Bank

Triodos Bank is een Europese bank met vestigingen in Nederland (Zeist), België (Brussel), het Verenigd Koninkrijk (Bristol), Spanje (Madrid) en Duitsland (Frankfurt). De bank heeft een agentschap in Frankrijk (Parijs). Het hoofdkantoor bevindt zich in Zeist. Dit is tevens de statutaire vestigingsplaats.

Overzicht aantal certificaten per certificaathouder

	Certificaathouders		Geplaatst kapitaal (in miljoenen euro's)	
	2015	2014	2015	2014
1 – 50	13.523	12.981	20,6	19,1
51 – 500	18.535	16.557	265,6	225,7
501 – 1.000	2.405	1.994	132,3	106,2
1.001 en meer	1.272	1.059	362,0	352,6
Totaal	35.735	32.591	780,5	703,6

Aantal certificaten per land

	Certificaten x 1.000		Certificaathouders	
	2015	2014	2015	2014
Nederland	5.607	5.328	19,199	17,019
België	1.901	1.785	6,217	5,917
Verenigd Koninkrijk	245	245	2,014	1,982
Spanje	1.842	1.613	7,925	7,508
Duitsland	92	44	380	165
Totaal	9.687	9.015	35,735	32,591

Overzicht instellingen met een belang van 3% of meer

	2015	2014
Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank BA	5,6	5,8
Delta Lloyd Levensverzekering NV	3,9	4,1
Stichting Grafische Bedrijfspensioenfondsen	0,0	3,0

Bovenstaande instellingen zijn de grootste van de in totaal 3 (2014: 5) instellingen met een belang van ten minste 1%. Hun totale belang bedraagt 10,5% (2014: 16,8%).

Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank

Triodos Bank vindt het van groot belang haar missie en identiteit te beschermen. Om die reden zijn alle aandelen van Triodos Bank ondergebracht bij Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (hierna te noemen Administratiekantoor). Het Administratiekantoor geeft op zijn beurt certificaten van aandelen Triodos Bank uit aan particulieren en instellingen. Deze certificaten belichamen de economische aspecten van de aandelen van Triodos Bank. Daarnaast oefent het Administratiekantoor het stemrecht uit dat aan de aandelen Triodos Bank is verbonden. In zijn stemgedrag laat het Bestuur van het Administratiekantoor zich leiden door de doelstelling en missie van de bank, het belang van de certificaathouders en het belang van de bank als onderneming. De certificaten Triodos Bank zijn niet beursgenoteerd. In plaats daarvan onderhoudt Triodos Bank zelf een platform voor transacties in certificaten van aandelen. De bank stelt dagelijks de emissiekoers van de certificaten van aandelen vast, aan de hand van een vastgesteld berekeningsmodel dat de intrinsieke waarde per certificaat berekent.

Certificaathouders

Certificaathouders hebben stemrecht in de Algemene Vergadering van certificaathouders tot een maximum van 1.000 stemmen per certificaathouder. De Algemene Vergadering van certificaathouders benoemt de leden van het Bestuur van het Administratiekantoor, op voordracht van het Bestuur. Voor deze voordracht is de goedkeuring van de Raad

van Bestuur en de Raad van Commissarissen van Triodos Bank vereist. Een certificaathouder kan maximaal 10% van alle uitgegeven certificaten in bezit hebben.

Raad van Commissarissen Triodos Bank

Triodos Bank heeft een Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de bedrijfsvoering van de bank, staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde, en handelt daarbij in het belang van de bank als onderneming. Leden van de Raad van Commissarissen worden (her)benoemd door de Algemene Vergadering van Triodos Bank, op voordracht van de Raad van Commissarissen.

Raad van Bestuur Triodos Bank

De leden van de Raad van Bestuur hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het besturen van Triodos Bank. De leden van de Raad van Bestuur hebben een leidende rol ten aanzien van de ontwikkeling, het op één lijn brengen en het bereiken van de strategie. Zij leggen daartoe verantwoordelijkheid af aan de Raad van Commissarissen, door wie zij worden benoemd.

Stichting Triodos Holding

Stichting Triodos Holding is niet juridisch, maar wel organisatorisch verbonden met Triodos Bank. De Stichting is 100% aandeelhouder van Triodos Ventures B.V., een investeringsfonds voor risicovollere en strategisch belangrijke activiteiten

die nauw samenhangen met de missie en activiteiten van Triodos Bank. Het bestuur van Stichting Triodos Holding en de Directie van Triodos Ventures B.V. bestaan uit twee leden van de Raad van Bestuur van Triodos Bank NV. Stichting Triodos Holding kent een Raad van Toezicht die op voordracht van het Bestuur van het Administratiekantoor wordt benoemd.

Stichting Triodos Foundation

Stichting Triodos Foundation is een zusterinstelling van Triodos Bank, die niet juridisch, maar wel organisatorisch is verbonden met de bank. Op dit moment bestaat het Bestuur van Stichting Triodos Foundation uit medewerkers en één lid van de Raad van Bestuur van Triodos Bank. De Stichting doet donaties aan initiatieven die bijdragen aan de ideële doelstellingen van Triodos Bank. In België, het Verenigd Koninkrijk en Spanje bestaan vergelijkbare stichtingen.

Nederlandse Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance Code ('de Code') is alleen van toepassing op vennootschappen waarvan de aandelen zijn genoteerd aan een gereguleerde markt. Ondanks het feit dat de certificaten van aandelen van Triodos Bank aan geen enkele gereguleerde markt zijn genoteerd, onderschrijft de bank de principes en best practices van de Code. De gehele onder de Code vereiste 'pas toe of leg uit'-verklaring is te lezen op www.triodos.com/governance.

Triodos Bank voldoet in algemene zin aan de principes en best practices van de Code. Zij heeft echter een weloverwogen beslissing genomen om op een aantal specifieke punten van de Code af te wijken.

Het eerste punt heeft betrekking op het stemrecht op aandelen en benoemingen. Om de continuïteit van de doelstelling en missie van Triodos Bank zo veel mogelijk te waarborgen, kunnen certificaathouders niet zelf het stemrecht op de onderliggende aandelen uitoefenen, maar is dat recht ondergebracht bij het Administratiekantoor. Om diezelfde reden kunnen certificaathouders ook geen voordracht doen voor de benoeming van leden van het Bestuur van het Administratiekantoor en kunnen voormalig leden van

de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van de bank tot lid van het Bestuur van het Administratiekantoor worden benoemd. Het tweede punt betreft de zittingstermijn van de leden van de Raad van Bestuur. Deze periode is niet beperkt tot vier jaar, aangezien Triodos Bank van mening is dat dit de ontwikkeling van de organisatie op lange termijn niet ten goede komt.

Triodos Bank kijkt ook af van de best practice van de Code die bepaalt dat iemand slechts voor maximaal drie termijnen van vier jaar tot lid van de Raad van Commissarissen mag worden benoemd. Volgens de statuten van de bank kan de Algemene Vergadering namelijk op grond van uitzonderlijke omstandigheden een lid van de Raad van Commissarissen herbenoemen, ook nadat zijn/haar maximale zittingstermijn is bereikt. Het doel van deze bepaling is om de Raad van Commissarissen extra tijd en ruimte te geven om vacatures op te vullen.

Het vierde punt betreft het feit dat Triodos Bank om praktische redenen haar beleid op het gebied van tegenstrijdige belangen heeft gewijzigd voor gevallen waarin de bank voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon waarin een lid van de Raad van Bestuur een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult. Indien een dergelijk tegenstrijdig belang betrekking heeft op een rechtspersoon buiten de Triodos Bank Groep en voor de groep van materieel belang is, voorziet het gewijzigde beleid in controlemechanismen (bijvoorbeeld door de betrokkenheid van de Audit and Risk Committee van de Raad van Commissarissen) en garandeert het beleid voldoende transparantie. Indien een dergelijk tegenstrijdig belang betrekking heeft op een rechtspersoon binnen de Triodos Bank Groep gelden geen regels. Dit is in overeenstemming met de laatste ontwikkelingen in regelgeving en jurisprudentie. Voor andere (persoonlijke) tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Bestuur (zoals gedefinieerd in best practicebepaling II.3.2, onder i) en ii) van de Code) geldt het bepaalde in de Code.

Het vijfde punt heeft betrekking op het feit dat de Raad van Commissarissen van Triodos Bank geen afzonderlijke benoemingscommissie en remuneratiecommissie heeft, maar wel een geïntegreerde Nomination and Compensation

Committee. De relatief bescheiden omvang van Triodos Bank ligt hieraan ten grondslag. Voorts wijkt Triodos Bank af van de best practice van de Code door alle voorstellen over materiële wijzigingen in de statuten als afzonderlijke agendapunten voor te leggen aan de Algemene Vergadering. Om praktische redenen wenst Triodos Bank de mogelijkheid te behouden om naar keuze van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen een voorstel voor meervoudige wijzigingen in de statuten als één agendapunt voor te leggen indien de voorgestelde wijzigingen onderling sterk gerelateerd zijn.

Ten slotte is een aantal bepalingen van de Code inzake beloningen van bestuursleden niet van toepassing op Triodos Bank, aangezien zij geen aandelen- of optieregelingen kent. De totale kosten voor beloningen van de Raad van Bestuur, die voor het overgrote deel bestaan uit arbeidsloon en pensioen-elementen, zijn opgenomen in dit jaarverslag.

Code Banken

Op 1 januari 2010 is de Code Banken van kracht geworden, welke is herzien in 2014. De Code Banken maakt deel uit van een pakket van nieuwe ontwikkelingen voor de banksector onder de naam 'Toekomstgericht Bankieren', dat door de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) is geïntroduceerd. Het pakket bestaat, naast de herziene Code Banken, uit een Maatschappelijk Statuut en gedragsregels die verband houden met de bankierseed.

De herziene Code Banken werd van kracht op 1 januari 2015. De code bestaat uit een aantal aanbevelingen en principes om het optimaal functioneren van banken te bevorderen. In de Code Banken wordt grote nadruk gelegd op goed bestuur (governance) en de cultuur van banken en staan de belangen van de klant centraal. Dit past volledig bij de visie en de Business Principles van Triodos Bank.

De klant is bij alle activiteiten en de missie van Triodos Bank een belangrijke stakeholder. Triodos

Bank leeft de principes van de Code Banken na. Hierbij geldt echter één uitzondering: Triodos Bank keert geen variabele beloningen uit op basis van vooraf vastgestelde financiële doelstellingen of prestaties. Dit om te voorkomen dat een cultuur waarin onverantwoorde risico's worden genomen in de hand wordt gewerkt.

Triodos Bank houdt voortdurend toezicht op de naleving van de Code Banken. Daar waar de bank afwijkt van de code, wordt dit duidelijk aangegeven en gemotiveerd. Meer informatie over de implementatie van de Code Banken door Triodos Bank, en de gehele onder de Code Banken vereiste 'pas toe of leg uit'-verklaring vindt u op www.triodos.com/governance.

Bankierseed en gedragsregels

Op 1 april 2015 is de Bankierseed geïntroduceerd. Alle medewerkers van banken in Nederland zijn verplicht om de eed af te leggen. Een medewerker verklaart hierbij dat hij of zij zal voldoen aan de gedragsregels zoals deze door de NVB zijn vastgesteld. De gedragsregels zijn opgesteld in lijn met Triodos Bank's eigen, reeds bestaande, Business Principles. Door het laten afleggen van de eed maakt Triodos Bank meer expliciet wat de bank al doet.

Verklaring Corporate Governance Code

Conform het besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het jaarverslag (zoals gewijzigd op 20 maart 2009), heeft de Raad van Bestuur van Triodos Bank een Verklaring Corporate Governance Code opgesteld, welke deel uitmaakt van het jaarverslag 2015 en geldig is per die datum. De verklaring is te lezen in het online jaarverslag en op www.triodos.nl/jaarverslag.

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op en beoordeelt de werkzaamheden en de besluitvorming van de Raad van Bestuur, de ontwikkeling van de activiteiten van Triodos Bank, de realisering van haar missie, en levert tevens een bijdrage aan strategieontwikkeling. Daarnaast staat de Raad de Raad van Bestuur met raad terzijde. De beoordeling is gebaseerd op rapportages over zakelijke, financiële en overige aspecten, alsmede op presentaties, gesprekken en bezoeken. Deze worden zo ingepland dat alle inhoudelijke gebieden van Triodos Bank binnen een tijdsbestek van twee jaar aan bod komen.

Triodos Bank in een veranderend bankenlandschap

De Raad van Commissarissen constateert met tevredenheid dat Triodos Bank haar impact wederom heeft vergroot en een redelijke winst heeft geboekt, en zowel relevant als een referentiepunt is gebleven voor degenen die op zoek zijn naar een op waarden gebaseerde manier van bankieren.

De maatschappelijke, technologische en marktontwikkelingen hebben het bankenlandschap in 2015 beïnvloed en veranderd. Deze veranderingen hebben invloed gehad op de bedrijfsmodellen van banken, waaronder ook het bedrijfsmodel van Triodos Bank en de plannen van de bank voor de komende drie jaar. De Raad van Commissarissen is verheugd over de door Triodos Bank getoonde reactie en met name over de plannen voor de komende drie jaar. De organisatie is een effectieve, op waarden gebaseerde bank die goed op de hoogste is van haar sterke punten en kansen in de markt.

In 2015 zijn binnen de bank gesprekken gevoerd die hebben geleid tot een strategische focus en een concreet, degelijk bedrijfsplan voor het genereren van meer impact, continueren van een veerkrachtig financieel fundament en realiseren van een redelijk rendement in de komende drie jaar.

De Raad van Commissarissen staat volledig achter de Raad van Bestuur en de medewerkers van Triodos Bank in hun voortdurende inspanningen om

structureel een positief verschil te maken in de ontwikkeling van de levenskwaliteit van mensen.

Activiteiten van de Raad van Commissarissen

De essentie van Triodos en strategieontwikkeling

In 2015 heeft de Raad van Commissarissen een bijdrage geleverd aan strategieontwikkeling in het kader van Triodos 2025, en aan de vertaling hiervan in het bedrijfsplan 2016-2018. De Raad van Commissarissen constateert dat de kwesties die van belang zijn voor de stakeholders van de bank worden weerspiegeld in de strategie van Triodos Bank. De Raad van Commissarissen heeft specifiek de essentie van Triodos Bank besproken om ervoor te zorgen dat er volledige afstemming is over de waarden en de rol ervan in de bedrijfsvoering.

Impact, risico, rendement

2015 werd gekenmerkt door beheerste groei, toegenomen impact en robuuste financiële resultaten. Het aandeel van de kredietportefeuille in het bedrag aan toevertrouwde middelen was afgelopen jaar echter wederom een punt van zorg. De Raad van Commissarissen ziet hierin een uitdaging, zowel vanuit financieel oogpunt als vanuit de missie van de bank, en is tevreden over de maatregelen die de bank neemt om het evenwicht te herstellen.

Met het oog op de gewijzigde kapitaalvereisten let de Raad van Commissarissen op de financiële gezondheid, financiële ratio's en vermogenspositie van Triodos Bank en op de impact van strengere kapitaalvereisten van toezichthouders. In 2015 is een intern project afgesloten waarmee een belangrijke stap is gezet in de versterking van de governance en het risicomanagement. Triodos Bank is een middelgrote bank die aan de nieuwe regelgeving kan voldoen en een goede uitgangspositie heeft voor verdere groei.

Andere onderwerpen

Onderwerpen die tijdens de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en contacten met de Raad van Bestuur in 2015 aan de orde kwamen, waren onder andere:

- Strategie: het Triodos 2025 proces en het bedrijfsplan 2016-2018, ontwikkelingen in diverse landen en bij Triodos Investment Management, de belangrijkste strategische risico's van de onderneming, en de kwartaalanalyses van de gehele prestaties en gezondheid van Triodos Bank.
- Financieel: De financiële en economische ontwikkelingen bij Triodos Bank en de mogelijke impact daarvan, met name op de vermogenspositie van de bank en haar financiële resultaten over 2014, de management letter, het jaarverslag 2014 en het verslag van de Raad van Bestuur en het halfjaarverslag.
- Risico en Audit: het ontwerp en de effectiviteit van het interne raamwerk voor risicomanagement en interne controlesystemen, de risicobereidheid en het daadwerkelijke risicoprofiel, de auditbevindingen, de accountantsrapporten, kwartaalverslagen en kredietrapportages, alsmede de voorbereiding op en implementatie van nieuwe kapitaal- en andere vereisten van toezichhouders.
- Human resource management: de ontwikkeling van het senior management, organisatorische veranderingen, de bedrijfscultuur, en de jaarlijkse herziening van het internationale beloningsbeleid.
- Interne organisatie: de rollen en verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen, het Bestuur van het Administratiekantoor en de Raad van Bestuur ten opzichte van elkaar, en een update van het intern reglement van de Raad van Commissarissen (waaronder een herziene procedure inzake nevenfuncties van commissarissen).
- Business units: Er werden vergaderingen belegd met het management van de lokale vestigingen en Triodos Investment Management door individuele leden van de Raad van Commissarissen, samen met een vertegenwoordiger van het Bestuur van het Administratiekantoor en de Raad van Bestuur. Er werden presentaties gegeven door het management van lokale vestigingen en door Triodos Investment

Management. De Raad van Commissarissen volgde de ontwikkelingen in de vestigingen in Spanje, België en het Verenigd Koninkrijk op de voet, vooral vanwege de wijzigingen in het senior management, en de Duitse vestiging, omdat daar nog geen break-even is bereikt. De Raad van Commissarissen is niet alleen tijdig geïnformeerd over wijzigingen in het senior management, maar onderschrijft ook alle betreffende besluiten van de Raad van Bestuur volledig.

- Contacten met De Nederlandsche Bank: De voorzitter, de vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van de Audit & Risk Committee hebben twee keer een bijeenkomst gehad met De Nederlandsche Bank. Het frequentere contact met de toezichhouder is het gevolg van de groeiende balans en de zich uitbreidende activiteiten van Triodos Bank.
- Contact met het Bestuur van het Administratiekantoor: Een afvaardiging van de Raad van Commissarissen heeft een informele bijeenkomst gehad met een afvaardiging van het Bestuur van het Administratiekantoor voorafgaand aan de Algemene Vergadering.

Interne organisatie

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

De statuten van Triodos Bank bepalen dat de Raad van Commissarissen uit drie of meer leden bestaat. Op dit moment heeft het de Raad zes leden. Tijdens de Algemene Vergadering van Triodos Bank in mei 2015 traden Margot Scheltema en Marcos Eguiguren af als lid van de Raad van Commissarissen. Udo Phillip is benoemd als lid van de Raad van Commissarissen vanwege zijn ervaring en bekendheid met de Europese financiële markten en met name de Duitse financiële markt. Daarnaast is Mathieu van den Hoogenband herbenoemd voor een termijn van twee jaar. Hierbij is de samenstelling van de Raad van Commissarissen zorgvuldig in acht genomen met het oog op de vereiste competenties.

Diversiteit

De Raad van Commissarissen streeft naar diversiteit in samenstelling, door een evenwichtige verdeling van zetels naar nationaliteit, leeftijd, ervaring, achtergrond en geslacht. Meer in het bijzonder streeft de Raad naar een situatie waarin niet meer dan 70% van de zetels worden bezet door mannen of vrouwen. Vanaf mei 2015 bestond de Raad van Commissarissen uit vijf mannelijke leden en een vrouwelijk lid. De Raad van Commissarissen zal er bij toekomstige benoemingen en herbenoemingen naar streven om te voldoen aan de in het Burgerlijk Wetboek vastgelegde evenwichtige verdeling van zetels tussen mannen en vrouwen, met behoud van de vereiste continuïteit van de gezamenlijke taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Commissarissen.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft twee commissies zoals uiteengezet in het hoofdstuk Corporate Governance: de Audit & Risk Committee en de Nomination & Compensation Committee. Beide commissies zijn in de loop van het jaar apart van elkaar bijeengekomen. Hun belangrijkste overwegingen en conclusies zijn gedeeld met de Raad van Commissarissen, waar de formele besluitvorming plaatsvindt.

De samenstelling van de commissies is als volgt:

Audit & Risk Committee

- Carla van der Weerd (Voorzitter)
- Ernst-Jan Boers
- David Carrington (vanaf 22 mei 2015)

Nomination & Compensation Committee

- Mathieu van den Hoogenband (Voorzitter)
- Aart Jan de Geus
- Udo Philipp (vanaf 22 mei 2015)

Voor nadere informatie over de leden van de Raad van Commissarissen, zie de biografieën.

Activiteiten van de Audit & Risk Committee

De Audit & Risk Committee (ARC) is in 2015 vijf keer bijeengekomen. Alle vergaderingen werden bijgewoond door de Chief Financial Officer, het Hoofd Interne Audit, de Directeur Risk en de externe accountant van Triodos Bank. Drie van de vijf vergaderingen van de ARC waren gericht op risico, met audit- en andere kwesties als secundaire agendapunten. Bij de andere twee vergaderingen lag de nadruk op financiële resultaten en auditkwesties. Daarnaast is er eenmaal in afwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe auditor gesproken. De voorzitter van de ARC heeft ook enkele afzonderlijke besprekingen met de externe accountant gevoerd. In mei 2015 werd Carla van der Weerd, die toen al vijf jaar lid was van de ARC, benoemd tot voorzitter van de ARC als opvolger van Margot Scheltema, dit vanwege haar ruime ervaring binnen Triodos Bank en de banksector in het algemeen.

In mei 2015 trad David Carrington toe tot de ARC vanwege zijn ervaring en de rol die hij heeft gespeeld in de gesprekken over het toezicht op het risicomanagement binnen Triodos Bank en om te zorgen voor een evenwichtige verdeling van competenties over de commissies. Met deze benoeming zijn de voorzitter en vicevoorzitter verdeeld over beide commissies van de Raad van Commissarissen.

In haar reguliere evaluatie van de jaarlijkse en halfjaarlijkse resultaten heeft de ARC zich ervan overtuigd dat de cijfers door de externe accountant zonder materiële wijzigingen waren goedgekeurd, er geen onvoorziene omstandigheden onder haar aandacht zijn gebracht en alle administratieve beslissingen en aannames afdoende zijn onderbouwd en goedgekeurd. De ARC heeft ook de financiële resultaten van de afzonderlijke vestigingen binnen de ARC besproken en vervolgens besproken met volledige Raad van Commissarissen.

De interne-auditfunctie heeft haar positie als derde verdedigingslinie binnen Triodos Bank verder ontwikkeld. De Raad van Bestuur brengt nu uitstaande auditkwesties inzake haar bezoeken aan vestigingen en business units standaard te berde. Er dient nog verdere aandacht te worden besteed aan de opvolging van de audit. De efficiëntie en de toegevoegde waarde van de auditafdeling, zoals gemeten aan de hand van een aantal KPI's, is in 2015 verbeterd. Dit zal in 2016 worden voortgezet en de ARC zal dit nauwgezet volgen.

In het kader van haar reguliere agenda heeft de ARC de jaarlijkse update van het raamwerk voor risicobereidheid en de risicobereidheidsverklaring bestudeerd en bediscussieerd, evenals de jaarlijkse ICAAP- en ILAAP-rapportages aan De Nederlandsche Bank (DNB).

Onder leiding van de Directeur Risk is een aantal verbeteringen op het gebied van risicomangement doorgevoerd. De reguliere beoordeling van het concentratierisico van Triodos Bank heeft geleid tot verdere diversificatiemaatregelen, met name door zich minder te richten op zonne-energiesector. Er is met succes een nieuwe risicoclassificatiemethode doorgevoerd die in de toekomst een aantal andere voordelen, waaronder kansen voor dynamische prijszetting voor kredieten, met zich mee zal brengen. Er is een grondige analyse gemaakt van zowel het kredietrisico als het renterisico en er zijn nieuwe benaderingen gepresenteerd aan en besproken in de ARC en vervolgens met DNB gedeeld. De ARC is verheugd over het creëren van deze instrumenten en bijbehorende beleidsdocumenten, die deel uitmaken van het verbeterde raamwerk voor risicomangement dat in de loop van het jaar is ingesteld.

Ten slotte was de ARC nauw betrokken bij het selectieproces voor een nieuwe accountant met ingang van het verslagjaar 2016. Er is een zorgvuldig aanbestedingsproces uitgevoerd en in mei 2015 is het voorstel worden gepresenteerd goedgekeurd door de Algemene Vergadering.

Activiteiten van de Nomination & Compensation Committee

De Nomination & Compensation Committee (NCC) is zes keer formeel bijeengekomen. De leden van de NCC hebben ervaring op senior managementniveau en kennis van – en ervaring met – performance-management en beloningen. Bovendien winnen zij in specifieke gevallen advies in bij onafhankelijke, externe deskundigen. Udo Philip is in mei 2015 toetreden tot de NCC.

Een van de belangrijkste taken van de NCC is het adviseren van de Raad van Commissarissen over het algemene belonings- en benoemingsbeleid van Triodos Bank en het vaststellen van het beloningspakket van de leden van de Raad van Bestuur. Ook adviseert de NCC de Raad van Commissarissen over de algemene voorwaarden die van toepassing zijn op het beloningspakket van Managing Directors die direct onder de Raad van Bestuur vallen. Het internationale belonings- en benoemingsbeleid van Triodos Bank is in lijn met Europese en Nederlandse regelgeving op het gebied van beloningen van financiële instellingen. Nadere informatie over het internationale belonings- en benoemingsbeleid vindt u op pagina 84 van de Engelstalige Annual Accounts.

De onderwerpen op het gebied van benoemingen betroffen in 2015 onder andere de samenstelling van de Raad van Commissarissen en een voordracht voor het Bestuur van het Administratiekantoor. De voorzitter van de NCC en de voorzitter van de Raad van Commissarissen hebben samen persoonlijke beoordelingsgesprekken gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur en hebben daarbij prioriteiten gesteld voor 2016. De NCC was tevens betrokken bij een exitgesprek met een directeur. De NCC heeft in het kader van een programma voor permanente educatie een tweedaagse trainingssessie georganiseerd voor de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. In 2015 was het programma gericht op de dynamiek binnen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, op Europese regelgeving onder andere met betrekking tot bankieren, financiële producten en corporate governance, en op het bedrijfsmodel van Triodos Bank.

Competentiematrix Raad van Commissarissen

Onderstaande matrix bevat de kerncompetenties van de individuele leden van de Raad van Commissarissen die van belang zijn voor hun toezichthoudende functie. Een kandidaat voor de Raad van Commissarissen dient minimaal over de volgende drie kwalificaties te beschikken:

- affiniteit met de missie en waarden van Triodos Bank,
- ervaring op senior managementniveau, en
- internationale ervaring.

Alle leden van de Raad van Commissarissen voldoen aan deze criteria.

Onderstaande tabel vermeldt verdere competenties op sleutelgebieden zoals beschreven in het profiel van de Raad van Commissarissen. In de matrix staan de vakgebieden waarin commissarissen aanzienlijke expertise hebben; met behulp van de matrix kan worden beoordeeld of de Raad van Commissarissen over de juiste vaardigheden beschikt om zijn taken te verrichten. De matrix is gebaseerd op de vereisten die zijn vermeld in het collectieve profiel van de Raad van Commissarissen, dat regelmatig wordt bijgewerkt.

Naam (nationaliteit)	Geb. jaar	M/V	Duurzaamheids- en andere expertise specifiek van belang voor Triodos	Belangrijkste expertisegebieden			
				Bankieren en Finance	Audit en Risk	Beleid en bestuur	HR en organisatie-ontwikkeling
Aart Jan de Geus (Nederlands) (voorzitter)	1955	M	•			•	•
David Carrington (Brits) (vice voorzitter)	1946	M	•		•	•	
Ernst-Jan Boers (Nederlands)	1966	M		•	•	•	
Mathieu van den Hoogenband (Nederlands)	1944	M	•			•	•
Udo Philipp (Duits)	1964	V	•	•	•		
Carla van der Weerdt (Nederlands)	1964	V		•	•	•	

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

Alle vergaderingen worden gezamenlijk met de Raad van Bestuur gehouden. Elke vergadering in 2015 (zes in totaal) werd voorafgegaan door een interne vergadering waaraan uitsluitend leden van de Raad van Commissarissen deelnamen. Eén interne vergadering was gewijd aan een bespreking van het interne evaluatieverslag en aan de beoordeling van de leden van de Raad van Bestuur.

Sinds 2012 komt de Raad van Commissarissen jaarlijks ten minste één keer bijeen in een land waar de bank een vestiging heeft. In 2015 werd deze

vergadering gehouden op het kantoor van de Nederlandse vestiging van Triodos Bank. Er werden presentaties gehouden en besprekingen gevoerd met het senior management van de vestiging, waardoor de Raad meer inzicht kreeg in de Nederlandse activiteiten van Triodos Bank.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van de Raad van Bestuur onderhielden gedurende het jaar veelvuldig contact met elkaar, de voorzitter van de Audit & Risk Committee onderhield regelmatig en nauw contact met de Chief Financial Officer, en de voorzitter van de Nomination & Compensation Committee met de Chief Executive Officer.

Aanwezigheid van de commissarissen in 2015:

Leden van de Raad van Commissarissen in 2015	Vergaderingen Raad van Commissarissen (6)	Vergaderingen Audit & Risk Committee (5)	Vergaderingen Nomination & Compensation Committee (6)
Aart Jan de Geus	6/6		6/6
David Carrington***	6/6	3/3	3/3
Ernst-Jan Boers	6/6	5/5	
Marcos Eguiguren Huerta*	3/3	2/2	
Mathieu van den Hoogenband	6/6		6/6
Udo Philipp**	2/3		2/3
Margot Scheltema*	3/3	2/2	
Carla van der Weerd	6/6	4/5	

* Margot Scheltema en Marcos Eguiguren Huerta zijn op 22 mei 2015 teruggetreden.

** Vanaf 22 mei 2015

*** David Carrington is op 22 mei 2015 teruggetreden uit de Nomination & Compensation Committee om toe te treden tot de Audit & Risk Committee.

Onafhankelijkheid en zelfevaluatie

Onafhankelijkheid

De Raad was zodanig samengesteld dat de leden kritisch en onafhankelijk van elkaar, van de Raad van Bestuur en van enig belang in het bijzonder konden handelen. De Raad van Commissarissen voldoet aan de onafhankelijkheidscriteria van de Nederlandse Corporate Governance Code. Het lidmaatschap van Aart Jan de Geus vormt een uitzondering op één van de onafhankelijkheidscriteria (best practice bepaling III.2.2): een familielid van hem is in dienst van Triodos Bank.

Belangenverstrengeling

In overeenstemming met de vereisten van de Nederlandse Corporate Governance Code beschikt de Raad van Commissarissen over interne regels die gelden voor (potentiële) belangenverstrengelingen van Commissarissen. Er was in 2015 geen sprake van belangenverstrengeling.

Educatie

In het kader van het programma voor permanente educatie van de Raad van Commissarissen organiseert de Raad jaarlijkse bijeenkomsten met externe deskundigen om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in de maatschappij en de sectoren die van belang zijn voor de activiteiten van Triodos Bank. Nadere gegevens treft u aan in het verslag van de Nomination & Compensation Committee.

Zelfevaluatie

De resultaten van de zelfevaluatie in 2014 zijn besproken in de Raad van Commissarissen en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen zijn doorgevoerd. De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen als geheel, de individuele leden en de commissies van de Raad vond in vierde kwartaal van 2015 plaats met behulp van twee externe gespreksbegeleiders. Zij hebben een sessie met de Raad van Commissarissen en de Raad van

Bestuur gefaciliteerd over de dynamiek binnen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, gevolgd door gesprekken met de individuele leden van de Raad van Commissarissen. De resultaten van de evaluatie zullen in februari 2016 door de Raad van Commissarissen worden besproken. De leden van de Raad van Bestuur hebben hun persoonlijke voornaamste prioriteiten voor 2016 besproken met de voorzitters van de Raad van Commissarissen en de Nomination & Compensation Committee. Een en ander zal begin 2016 worden geëvalueerd.

Tot slot

De Raad van Commissarissen is van mening dat de jaarrekening en het verslag van de Raad van Bestuur een getrouw beeld geven van de positie van Triodos Bank. De Raad stelt voor dat de aandeelhouder de jaarrekening 2015 goedkeurt en de leden van de Raad van Bestuur decharge verleent voor het gevoerde beleid van Triodos Bank en de Raad van Commissarissen voor het door de Raad uitgeoefende toezicht in 2015.

De Raad van Commissarissen steunt het dividendvoorstel van de Raad van Bestuur van EUR 1,95 (per certificaat van aandeel).

De Raad van Commissarissen wil graag alle stakeholders van Triodos Bank dank zeggen voor hun vertrouwen in Triodos Bank en de Raad van Bestuur, en alle medewerkers van de bank bedanken voor hun inzet. De Raad van Commissarissen heeft er alle vertrouwen in dat Triodos Bank de uitdagingen in 2016 het hoofd zal kunnen bieden en zal blijven fungeren als referentiepunt voor de banksector.

Zeist, 25 februari 2016

Raad van Commissarissen,
Aart Jan de Geus, Voorzitter
David Carrington, Vicevoorzitter
Ernst Jan Boers
Mathieu van den Hoogenband
Udo Philipp
Carla van der Weerd

Biografieën

Aart Jan de Geus (1955), Voorzitter

Aart Jan de Geus is voorzitter van de Raad van Commissarissen en lid van de Nomination and Compensation Committee van Triodos Bank. Hij is voorzitter en CEO van de Bertelsmann Stiftung, een Duitse denktank. Hij was eerder plaatsvervangend secretaris-generaal van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in de kabinetten Balkenende I, II en III (2002-2007). Hij was tevens partner bij Boer & Croon Strategy & Management Group en werkte voor Industriebond CNV en de Vakcentrale CNV.

Aart Jan de Geus is voor het eerst benoemd in 2014 en zijn huidige benoemingstermijn eindigt in 2018. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen certificaten Triodos Bank.

Ernst-Jan Boers (1966)

Ernst-Jan Boers is lid van de Audit and Risk Committee van Triodos Bank. Hij was tot maart 2014 Chief Executive Officer van SNS Retail Bank, waar hij eerder ook de positie van Chief Financial Risk Officer vervulde. Tot maart 2007 was hij werkzaam bij ABN AMRO Hypotheken Groep B.V., onder andere als Chief Financial Officer. Daarvoor was hij in dienst bij Reaal Groep N.V. als hoofd Interne Audit en als Controller. Hij is bestuurslid van Stichting Nationaal Energiebespaarfonds, bestuurslid financiën van Coöperatie Medische Staf Gelre U.A. en lid van de Raad van Commissarissen van Coöperatie Univé U.A.

Ernst-Jan Boers is voor het eerst benoemd in 2014 en zijn huidige benoemingstermijn eindigt in 2018. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen certificaten Triodos Bank.

David Carrington (1946), Vicevoorzitter

David Carrington is vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van Triodos Bank en lid de Audit and Risk Committee van Triodos Bank. Hij is sinds 2001 zelfstandig adviseur en is gespecialiseerd in de ontwikkeling van filantropie en maatschappelijk verantwoord financieren en in het besturen van charitatieve instellingen en sociale ondernemingen. Hij kan putten uit 25 jaar ervaring in senior-managementfuncties bij charitatieve instellingen – waarvan de afgelopen 13 jaar als Chief Executive – en als bestuurslid bij een scala aan organisaties in het Verenigd Koninkrijk. Hij is toezichhoudend directeur van Big Society Capital, voorzitter van de Programme Board of Inspiring Impact, lid van de Raadgevende Groep van het Stepping Stones Fund van City Bridge Trust en lid van de Adviesraad van het Amerikaanse Centre for Effective Philanthropy. Hij is directeur van Stichting SOFII en van GULAN.

David Carrington is voor het eerst benoemd in 2009 en zijn huidige benoemingstermijn eindigt in 2017. Hij heeft de Britse nationaliteit en bezit geen certificaten Triodos Bank.

Mathieu van den Hoogenband (1944)

Mathieu van den Hoogenband is voorzitter van de Nomination and Compensation Committee van Triodos Bank. Hij is voormalig directievoorzitter van Weleda Groep AG te Arlesheim, Zwitserland. Hij is lid van het Aandeelhouderscollege Rhea Holding B.V. (Eosta B.V.), voorzitter van de Raad van Commissarissen van Stichting Widar centrum voor eerstelijns gezondheidszorg en lid van de Adviesraad Antroposofische Medische Faculteit van de particuliere universiteit Witten/Herdecke. Mathieu van den Hoogenband doceert Leiderschap en Ethiek, Levensfasen en Internationaal Marketingmanagement aan de SRH Hochschule in Berlijn en de Alanus Hochschule in Bonn-Alfter.

Mathieu van den Hoogenband is voor het eerst benoemd in 2007 en zijn huidige termijn eindigt in 2017. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit 978 certificaten Triodos Bank.

Udo Philipp (1964)

Udo Philipp is lid van de Nomination and Compensation Committee van Triodos Bank. Hij is adviseur van Europees parlamentslid Sven Giegold en van dr. Gerhard Schick, parlamentslid in de Duitse Bondsdag (beiden lid van de Duitse Groenen). Hij was eerder algemeen directeur en oprichtend partner van de Duitse dochter van het in München gevestigde EQT Partners, waar hij diverse hooggeplaatste functies bekleedde. Daarvoor was Udo Philipp CFO van het in München gevestigde Bertelsmann Professional Information en CEO van de medische tijdschriftentak van Bertelsmann. Tevens was hij werkzaam als persoonlijk medewerker van de Duitse minister van Economische Zaken en als adviseur. Hij begon zijn carrière in de zakelijke bankensector bij Dresdner bank.

Carla van der Weerd (1964)

Carla van der Weerd is voorzitter van de Audit and Risk Committee van Triodos Bank. Ze is eigenaar/directeur van Accent Organisatie Advies B.V. Ze heeft vijftien jaar bij ABN AMRO Bank NV gewerkt, onder andere als CFO/COO van Global Transaction Banking, als wereldwijd hoofd Operationeel Risicomanagement en als wereldwijd hoofd Risicomanagement & Compliance in Vermogensbeheer. Carla van der Weerd is lid van de Raad van Commissarissen en voorzitter van de Auditcommissie van BinckBank N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van DSW Zorgverzekeraar U.A..

Carla van der Weerd is voor het eerst benoemd in 2010 en haar huidige benoemingstermijn eindigt in 2018. Ze heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen certificaten Triodos Bank.

Bericht van het Bestuur van Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (SAAT)

Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (hierna kortweg het Administratiekantoor) is verantwoordelijk voor het beheer van alle aandelen van Triodos Bank NV). Het Administratiekantoor geeft certificaten van aandelen uit om die aandelen te financieren. Certificaathouders profiteren wel van de economische rechten die aan deze aandelen verbonden zijn (zoals het recht op dividend), maar hebben verder geen enkele zeggenschap. Die zeggenschap berust bij het Administratiekantoor. Een meer gedetailleerde beschrijving van de corporate governance van Triodos Bank, en in het bijzonder van de rechten en verantwoordelijkheden van het Administratiekantoor en de certificaathouders, treft u aan in het hoofdstuk over corporate governance op pagina 53 van dit jaarverslag. Voor een overzicht van de in beheer genomen aandelen en uitgegeven certificaten Triodos Bank per 31 december 2015 verwijzen wij naar pagina 53 van dit jaarverslag.

Bij het uitoefenen van zijn stemrecht in de Algemene Vergadering van Triodos Bank ('Algemene Vergadering') hanteert het Bestuur van het Administratiekantoor de volgende principes:

- behouden van de missie van Triodos Bank
- waarborgen van de onafhankelijkheid van Triodos Bank
- zorg dragen voor de belangen van certificaathouders met betrekking tot de continuïteit en winstgevendheid en het dividendbeleid van Triodos Bank en de waardeontwikkeling de van certificaten van aandelen. Het Bestuur van het Administratiekantoor streeft ernaar de belangen van de certificaathouders, zowel van economische aard als betrekking hebbend op de missie, integraal te behartigen.

Dit blijkt uit de volgende bepalingen in de administratievoorwaarden van het Administratiekantoor:

Artikel 6

Het Administratiekantoor oefent onafhankelijk het stemrecht uit dat rust op de aandelen die het in zijn bezit heeft. Daarbij laat het Administratiekantoor

zich leiden door de belangen van de certificaathouders en die van de bank, evenals door de beginselen die in de doelstellingen van de bank zijn vastgelegd.

Het stembeleid van het Administratiekantoor is gebaseerd op artikel 6 van de administratievoorwaarden en bovengenoemde principes. Het Administratiekantoor wil ook een betrokken aandeelhouder zijn. Dat geeft specifieke verantwoordelijkheden, welke onder meer zijn terug te vinden in de principes zoals hiervoor beschreven. Ook leeft het Administratiekantoor vrijwillig de desbetreffende principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code en overige regelgeving op het gebied van verantwoord en betrokken aandeelhouderschap na.

Het Bestuur van het Administratiekantoor besteedt in het bijzonder aandacht aan de prestaties van Triodos Bank op middellange en lange termijn in termen van impact, risico en rendement. Het Bestuur volgt interne en externe ontwikkelingen om de eventuele gevolgen ervan voor de essentie, de missie en de waarden van Triodos Bank te beoordelen en daar zo nodig op in te spelen.

De activiteiten van het Bestuur van het Administratiekantoor in dat kader omvatten onder meer:

- vergaderingen met de Raad van Bestuur van Triodos Bank en vergaderingen tussen de voorzitter van het Bestuur van het Administratiekantoor, de voorzitter van de Raad van Bestuur en de voorzitter van de Raad van Commissarissen, zowel afzonderlijk als gezamenlijk;
- vergaderingen met certificaathouders, klantendagen en overige vergaderingen op uitnodiging in landen waar Triodos Bank vestiging heeft;
- het bijwonen van themadagen en bijeenkomsten over het langetermijnperspectief van de bank;
- ontwikkelingen rond het betrekken van stakeholders, corporate governance en de sectoren waarin Triodos Bank actief is nauwgezet in het oog houden.

Besprekingen en vergaderingen kunnen vertrouwelijk van aard zijn. Indien het Bestuur van het Administratiekantoor niet tevreden is over de reactie van Triodos

Bank op de door het Bestuur gestelde vragen, zal het Bestuur in het kader van verantwoord en betrokken aandeelhouderschap handelen in de context van de governance van de bank.

Algemene Vergadering 2015

Het Administratiekantoor is enig aandeelhouder van Triodos Bank. Als zodanig heeft het Administratiekantoor tijdens de Algemene Vergadering die op 22 mei 2015 te Zeist werd gehouden, zijn stem uitgebracht over onderstaande onderwerpen en het stemgedrag toegelicht. Nadere gegevens over de goedgekeurde voorstellen vindt u op www.triodos.com/agm. Het Administratiekantoor heeft ingestemd met de volgende voorstellen:

- goedkeuring van de jaarrekening 2014 en de voorgestelde winstbestemming;
- decharge van de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid in 2014;
- decharge van de leden van de Raad van Commissarissen voor het door de Raad uitgeoefende toezicht in 2014;
- herbenoeming van Mathieu van den Hoogenband als lid van de Raad van Commissarissen voor twee jaar;
- benoeming van Udo Philipp als nieuw lid van de Raad van Commissarissen;
- aanpassing van de vergoeding voor reistijd van de leden van de Raad van Commissarissen;
- wijziging van de statuten van Triodos Bank NV;
- benoeming van PWC als externe accountant van Triodos Bank NV per 1 januari 2016;
- machtiging van de Raad van Bestuur om certificaten van aandelen Triodos Bank te verkrijgen en aandelen uit te geven.

In de stemverklaring van het Bestuur van het Administratiekantoor inzake de voorstellen wordt een en ander als volgt toegelicht:

- relevante onderwerpen uit de jaarrekening werden besproken met de Raad van Bestuur vanuit het perspectief van de individuele vestigingen en business units alsmede vanuit het perspectief van

Triodos Bank als geheel; Deze onderwerpen betroffen onder andere de essentie van Triodos Bank, de impact van haar kredietverlening, risico's in de kredietportefeuille, innovatie van bancaire en niet-bancaire activiteiten, verbeteringen in governance, menselijk kapitaal en kwesties rond de missie van de bank, de kapitalisatie van Triodos Bank, relevante bancaire ratio's, financieel rendement en uitkeringsratio (dividendbeleid), certificaten van aandelen en aspecten van de interne markt, en interactie met stakeholders.

- waarom de voorgedragen kandidaten voldoen aan de (her-)benoemingscriteria van het Administratiekantoor. Een afvaardiging van het Bestuur van het Administratiekantoor heeft met de kandidaten gesproken om tot een weloverwogen besluit te komen over hun (her-)benoeming.

Voor een webcast van de Algemene Vergadering, zie www.triodos.com/agm.

Algemene Vergadering van Certificaathouders

De Algemene Vergadering van Certificaathouders werd gehouden op 22 mei 2015 op het hoofdkantoor van Triodos Bank.

Het Bestuur van het Administratiekantoor heeft tijdens de vergadering zijn stemverklaring nader gemotiveerd. Het Bestuur verwees naar de input van certificaathouders tijdens de informele vergaderingen van certificaathouders in België, Duitsland, Spanje en het Verenigd Koninkrijk en naar de vragen die zij stelden tijdens de Algemene Vergadering. Het Bestuur van het Administratiekantoor informeerde de certificaathouders over zijn besprekingen met de Raad van Bestuur, die vooral gingen over de algemene gang van zaken bij Triodos Bank en in het bijzonder het jaarverslag en de jaarrekening.

De Algemene Vergadering van Certificaathouders heeft ingestemd met de herbenoeming van Marjatta van Boeschoten als lid van het Bestuur van het Administratiekantoor, het besluit tot wijziging van de

statuten en de administratievoorwaarden van het Administratiekantoor, en de aanpassing van de vergoeding voor reistijd van de leden van het Bestuur van het Administratiekantoor.

Naar de resultaten van de jaarlijkse enquête onder certificaathouders, die door meer dan 4.500 respondenten werd ingevuld (tegenover 5.000 in 2014), werd tevens in de vergadering gerefereerd. De enquête geeft het Bestuur van het Administratiekantoor belangrijke inzichten in de mate waarin certificaathouders tevreden zijn met het financiële rendement en de mate waarin Triodos Bank haar missie realiseert. Volgens de deelnemers aan de enquête denkt meer dan 90% van de certificaathouders (evenveel als in 2014) dat Triodos Bank een goede balans houdt tussen haar missie en haar financiële prestaties. Een samenvatting van de resultaten vindt u op www.triodos.com/corporateinformation.

Vergaderingen en besluiten van het Bestuur van het Administratiekantoor

In 2015 heeft het Bestuur van het Administratiekantoor vier keer face-to-face vergaderd en twee keer telefonisch. Ook is het Bestuur drie keer bijeengekomen met leden van de Raad van Bestuur van Triodos Bank.

Het Bestuur van het Administratiekantoor heeft bij de diverse onderwerpen die in de loop van het jaar werden besproken bijzondere aandacht besteed aan kwesties die voor de certificaathouders van Triodos Bank als belangrijke stakeholders essentieel zijn, zoals:

- De essentie van Triodos Bank. Het Bestuur onderzocht of de essentie van de bank en de fundamentele waarden waarvoor zij staat helder zijn. Daarnaast besprak het Bestuur de interactie tussen individuele ontwikkeling en de gezonde ontwikkeling van de samenleving vanuit het perspectief van positieve sociale vernieuwing, alsmede de cruciale rol van transparantie in het economische domein.
- De strategie van Triodos Bank. De vertaling van de missie van Triodos Bank naar de strategie en de realisering van deze strategie is essentieel. Dit geldt

ook voor het strategische langetermijnperspectief in het algemeen en de ambities van Triodos Bank voor haar financieringsactiviteiten, met name rond innovatie.

- Hoe de bank impact realiseert en de rol daarin van duurzame hypotheek.
- De balans tussen impact, risico en rendement. Een integrale beschouwing van deze drie elementen stelt Triodos Bank in staat om meer duidelijkheid te krijgen over haar prestaties en haar uitdagingen op het vlak van impact. Tijdens de besprekingen werd impact gekoppeld aan de realisering van de missie van Triodos Bank en het risico en rendement, met name met betrekking tot het waarborgen van de economische belangen van de certificaathouders en de continuïteit en winstgevendheid van de bank.
- Onderwerpen op het vlak van certificaten en kapitaal, waaronder de relaties met de certificaathouders en overzichten van de handel in certificaten, alsmede de algehele financiële gezondheid van Triodos Bank in relatie tot de economische belangen van de certificaathouders. De belangrijkste financiële ratio's van Triodos Bank werden besproken, alsmede de vermogenspositie en het effect van de strengere kapitaalvereisten van toezichthouders op impact, rendement en risico.
- Het Bestuur van het Administratiekantoor is door de Raad van Bestuur op de hoogte gebracht van de uitdagingen rond missie en cultuur die voortkomen uit de aanzienlijke groei van het aantal medewerkers en de inrichting van de organisatie nu Triodos Bank is uitgegroeid tot een middelgrote bank.
- Gedurende het jaar heeft Triodos Bank haar strategische reactie gedeeld op het ontwikkelde perspectief voor 2025. Deze reactie is in overweging genomen in de context van de continuïteit en financiële veerkracht van Triodos Bank op de lange termijn. Het Bestuur van het Administratiekantoor heeft in 2014 actief bijgedragen aan het ontwikkelen van dit perspectief om de nakende toekomst beter te beschrijven en begrijpen. Hierbij is de input meegenomen vanuit de jaarlijkse enquête van certificaathouders in 2015, waarbij werd gevraagd wat volgens hen de belangrijkste kwesties voor Triodos Bank zijn. Deze informatie heeft bijgedragen aan de materialiteitsanalyse, die wordt besproken in

het verslag van de Raad van Bestuur. De kwesties die in de enquête aan de orde werden gesteld zijn nader besproken tijdens een vergadering met de stakeholders op het hoofdkantoor waarbij de voorzitter van het Bestuur aanwezig was.

- Daarnaast is het jaarverslag 2014 (en later het halfjaarverslag 2015) besproken ten behoeve van een zorgvuldige overweging van de uit te brengen stemmen tijdens de Algemene Vergadering van Triodos Bank. Het jaarverslag is besproken vanuit het perspectief van het mandaat van het Bestuur van het Administratiekantoor om de missie en onafhankelijkheid van Triodos Bank en de economische belangen van de certificaathouders van te waarborgen.

Werkzaamheden van het Bestuur van het Administratiekantoor

Naast de bovengenoemde vergaderingen bestonden de werkzaamheden van het Bestuur van het Administratiekantoor uit:

- Informele besprekingen met het lokale management van alle vestigingen van Triodos Bank en het management van Triodos Investment Management.
- Bijwonen van internationale themadagen, vergaderingen met klanten en certificaathouders en informele besprekingen met certificaathouders in het Verenigd Koninkrijk, België, Duitsland, Spanje en Nederland.
- Bijwonen van algemene vergaderingen van aandeelhouders van beleggingsfondsen die worden beheerd door Triodos Investment Management.
- Jaarlijkse vergadering met een afvaardiging van de Raad van Commissarissen.
- Deelname aan het selectie- en herbenoemingsproces voor leden van de Raad van Commissarissen. Een belangrijk aandachtspunt hierbij was de betrokkenheid van de kandidaten bij de missie van Triodos Bank.
- De voorzitter van het Bestuur van het Administratiekantoor heeft regelmatig, zowel individueel als in driehoeksoverleggen, overleg gepleegd met de voorzitter van de Raad van Bestuur en de voorzitter van de Raad van Commissarissen van Triodos Bank.

- Goedkeuring van een reglement voor het Bestuur van het Administratiekantoor.
- Permanente educatie van de leden van het Bestuur via interne trainingen over corporate governance en kapitaalvereisten voor banken.
- Presenteren van kandidaten voor zetels in het Bestuur van het Administratiekantoor aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van de Raad van Bestuur, ter voorbereiding van de goedkeuring van de kandidaten conform artikel 6.4 van de statuten.
- Een afvaardiging van het Bestuur heeft een bijeenkomst met de externe accountant bijgewoond.

Het Bestuur van het Administratiekantoor heeft in 2015 geen extern advies ingewonnen om zijn taken uit te voeren.

Samenstelling van het Bestuur van het Administratiekantoor en onafhankelijkheid van leden van het Bestuur

Gezien het feit dat het Bestuur van het Administratiekantoor verantwoordelijk is voor bescherming van de identiteit en missie van Triodos Bank is het van essentieel belang dat de leden van het Bestuur onafhankelijk zijn. Daarom mogen leden van de Raad van Bestuur of van de Raad van Commissarissen van Triodos Bank geen lid zijn van het Bestuur van het Administratiekantoor. Volgens de statuten van het Administratiekantoor bestaat het Bestuur uit drie of meer leden. Op dit moment heeft het Bestuur vijf leden uit de landen waar Triodos Bank vestigingen heeft: twee uit Nederland en één uit respectievelijk het Verenigd Koninkrijk, België en Spanje. In 2015 is de samenstelling van het Bestuur ongewijzigd gebleven. Meer informatie over de beloning van de leden van het Bestuur van het Administratiekantoor vindt u op pagina 88 van de Engelstalige Annual Accounts van Triodos Bank.

Het Bestuur van het Administratiekantoor verwacht in 2016 zijn rol als betrokken aandeelhouder te kunnen verdiepen. De betrokkenheid van het Administratiekantoor bij het voeren en intensiveren

van de dialoog tussen Triodos Bank, het Bestuur van het Administratiekantoor en de certificaathouders is hier een essentieel onderdeel van. Niet alleen tijdens de internationale Algemene Vergadering van Certificaathouders in Nederland, maar ook in België, het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Duitsland en tijdens een aparte vergadering in Nederland, waar informele bijeenkomsten voor certificaathouders worden georganiseerd.

Dit rapport, inclusief extra context ten aanzien van het werk van het Bestuur van het Administratiekantoor, kunt u online vinden op www.annual-report-triodos.com.

Zeist, 25 februari 2016

Namens het Bestuur van het Administratiekantoor
Josephine de Zwaan, Voorzitter
Mike Nawas, Vicevoorzitter
Marjatta van Boeschoten
Sandra Castañeda Elena
Frans de Clerck

Het Administratiekantoor is gevestigd te
Nieuweroordweg 1, 3704 EC Zeist.

Overzicht van aandelen

Overzicht van de in beheer genomen aandelen en uitgegeven certificaten Triodos Bank NV per 31 december 2015.

in duizenden euro's	31.12.2015	31.12.2014
In beheer genomen aandelen Triodos Bank NV à EUR 50 nominaal	484.329	450.732
Uitgegeven certificaten van aandelen Triodos Bank NV à EUR 50 nominaal	484.329	450.732

Zeist, 25 februari 2016

Bestuur

Josephine de Zwaan, Voorzitter

Marjatta van Boeschoten

Sandra Castañeda Elena

Frans de Clerck

Mike Nawas

Biografieën

Josephine de Zwaan (1963), Voorzitter

Josephine de Zwaan is tevens lid en voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Triodos Holding. Zij is meer dan dertien jaar advocaat geweest, gespecialiseerd in grote vastgoedprojecten. De laatste vijf jaar van die periode was zij lid van de maatschap (CMS) Derks Star Busmann, waar zij leiding gaf aan een team van vastgoedadvocaten. Hoewel zij niet langer als advocaat werkzaam is, is zij nog steeds betrokken bij dit kantoor als adviseur van het bestuur. Vanaf 2000 is zij werkzaam in bestuurs- en toezichthoudende functies, in het bijzonder op het gebied van onderwijs, gezondheidszorg en cultuur (Weleda, Vereniging van Vrijescholen, Bureau Promotie Podiumkunsten, Iona Stichting; tegenwoordig is zij actief voor Hogeschool Leiden, Stichting Vilans en de Raphael Stichting). Ze is tevens bestuurslid van de Academie voor Liberal Arts en het Institute for Positive Health. In 2009 is Josephine de Zwaan benoemd tot arbiter bij het Scheidsgerecht Gezondheidszorg en is zij lid van de Governancecommissie van het Scheidsgerecht Gezondheidszorg. In 2013 is zij ook benoemd als lid van de Raad van Toezicht van Stichting Cito, sinds 2015 is zij voorzitter van deze Raad en vicevoorzitter van Cito B.V.

Josephine de Zwaan is voor het eerst benoemd in 2010 en haar huidige benoemingstermijn eindigt in 2016. Ze heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen certificaten Triodos Bank.

Marjatta van Boeschoten (1946)

Marjatta van Boeschoten was van 2001 t/m 2009 lid van de Raad van Commissarissen van Triodos Bank. Ze werkte zeven jaar als jurist bij de Britse Supreme Court alvorens aan de slag te gaan als management development consultant. Ze is directeur van Phoenix Consultancy en heeft gewerkt met grote organisaties in de publieke en private sectoren in het Verenigd Koninkrijk en internationaal. Ze heeft zitting in de Adviesraad van Neuguss Verwaltungsgesellschaft en is algemeen secretaris van de Anthroposophical Society in Groot-Brittannië.

Marjatta van Boeschoten is voor het eerst benoemd in 2009 en haar huidige benoemingstermijn eindigt in 2018. Ze heeft de Britse nationaliteit en bezit 1 certificaat Triodos Bank.

Sandra Castañeda Elena (1974)

Sandra Castañeda Elena is momenteel Senior Advisor Sustainability bij Inditex S.A. (eigenaar van Zara). Zij heeft sinds 2005 in verschillende functies een bijdrage geleverd aan de integratie van maatschappelijke en milieunormen in de bedrijfsstrategieën van ondernemingen en instellingen voor hoger onderwijs. Ze is vanaf 2014 lid van de Raad van Toezicht van Stichting Triodos Holding. Voorheen maakte ze deel uit van het kernteam dat Triodos Bank heeft opgezet in Spanje.

Sandra Castañeda Elena is voor het eerst benoemd in 2013 en haar huidige benoemingstermijn eindigt in 2016. Ze heeft de Spaanse nationaliteit en bezit 53 certificaten Triodos Bank.

Frans de Clerck (1945)

Frans de Clerck is medeoprichter van Triodos Bank België (1993) en voormalig lid van de Raad van Bestuur van Triodos Bank NV. Hij is lid van de Raad van Toezicht van Stichting Triodos Holding en lid van de Raad van Toezicht van Boss Paints NV en de Hélène De Beir Foundation. Frans de Clerck ontving in 2015 de Burgerschapsprijs van de Belgische Stichting P&V.

Frans de Clerck is voor het eerst benoemd in 2010 en zijn huidige benoemingstermijn eindigt in 2016. Hij heeft de Belgische nationaliteit en bezit 211 certificaten Triodos Bank.

Mike Nawas (1964)

Mike Nawas is medeoprichter van Bishopsfield Capital Partners Ltd (BCP), een in Londen gevestigd financieel adviesbureau. Daarnaast is hij sinds 2011 als Associate Professor Financial Markets verbonden aan Nyenrode Business University in Nederland. Hiervoor was hij twintig jaar werkzaam bij ABN AMRO waar hij verschillende functies bekleedde. Vanaf 2005 was hij als concerndirecteur wereldwijd verantwoordelijk voor het bieden van toegang tot de kredietmarkten aan klanten, door middel van kredieten, obligaties of gestructureerde financiering. Sinds 2013 is hij voorzitter van de Academie voor Liberal Arts, een organisatie die zich richt op filosofische ontwikkeling en ethische betrokkenheid van ervaren professionals in Nederland.

Mike Nawas is voor het eerst benoemd in 2014 en zijn huidige benoemingstermijn eindigt in 2017. Hij heeft de Nederlandse en Amerikaanse nationaliteit en bezit geen certificaten Triodos Bank.

Bijlagen

Sociaal jaarverslag

Sociale kerncijfers*

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Aantal medewerkers ultimo	1.121	1.017	911	788	720	636	577
Gemiddeld aantal fte's** gedurende het jaar	974	883	785	694	636	556	482
Aantal fte's** ultimo	1.021	931	838	722	660	577	525
Ziekteverzuim	2,7%	2,6%	2,6%	3,0%	2,2%	1,9%	2,6%

* Het sociaal jaarverslag heeft betrekking op alle medewerkers in dienst van Triodos Bank. Medewerkers van de joint venture Triodos MeesPierson zijn niet meegenomen.

** Fte staat voor fulltime equivalent en is het aantal medewerkers berekend op voltijdbasis per week. Dit is voor Triodos Bank Nederland 40 uur, Triodos Bank België 37 uur, Triodos Bank Verenigd Koninkrijk 37,5 uur, Triodos Bank Spanje 37 uur, Triodos Bank Duitsland 40 uur en voor Triodos Bank Frankrijk 35 uur).

Opleidingskosten per medewerker

	2015	2014	2013	2012
Nederland	2.037	1.976	1.803	1.650
België	1.595	1.549	1.918	2.015
Verenigd Koninkrijk	432	983	934	694
Spanje	777	1.181	1.281	1.080
Duitsland	900	2.377	2.332	1.765
Frankrijk	1.757	1.735	3.186	419
Private Banking NL	1.934	4.135	4.448	2.383
Hoofdkantoor	2.727	2.695	2.914	2.205
TIAS	416	0	–	–
Triodos Investment Management	3.227	2.669	3.517	2.821
Gemiddeld	1.692	1.856	2.055	1.731
Toename	–8,8%	–9,7%	18,7%	–14,3%

Opleidingsdagen per medewerker

	2015	2014	2013	2012
Nederland	1,6	3,5	2,7	2,2
België	2,3	3,5	2,8	6,0
Verenigd Koninkrijk	0,9	3,3	1,9	1,5
Spanje	11,7	7,1	7,1	10,5
Duitsland	1,0	3,1	2,9	2,4
Frankrijk	1,6	5,3	9,0	–
Private Banking NL	2,6	5,4	5,4	2,9
Hoofdkantoor	4,4	2,9	2,2	2,8
TIAS	3,0	0,0	–	–
Triodos Investment Management	2,1	3,3	2,8	2,8
Totaal	4,6	4,3	3,7	4,5

Salarissen

	Verhouding van hoogste fulltime salaris 2015 tot gemiddelde fulltime salaris 2015*	Verhouding van hoogste fulltime salarisverhoging 2015 tot gemiddelde fulltime salarisverhoging 2015*
Nederland	4,7	0,9
België	1,9	0,9
Verenigd Koninkrijk	4,5	2,7
Spanje	6,3	–
Duitsland	2,6	0,0
Frankrijk	2,9	2,0
Totaal	5,7	0,9

* Verhouding van het hoogste fulltime salaris tot het gemiddelde fulltime salaris voor alle medewerkers. Bij de bepaling van het gemiddelde fulltime salaris wordt conform de criteria van het Global Reporting Initiative (GRI) het maximale fulltime salaris niet meegenomen, om te zorgen voor transparantie over het verschil tussen de hoogst betaalde medewerker en de rest van de medewerkers.

** Verhouding van de hoogste procentuele salarisverhoging tot de gemiddelde procentuele salarisverhoging voor alle medewerkers. Bij de bepaling van de gemiddelde salarisverhoging wordt conform de criteria van het Global Reporting Initiative (GRI) de hoogst betaalde medewerker niet meegenomen, om te zorgen voor transparantie over het verschil tussen de procentuele salarisverhoging van de hoogst betaalde medewerker en de rest van de medewerkers.

*** De verhouding voor Spanje ontbreekt in de cijfers omdat bij de publicatie van dit verslag de Spaanse salarisverhogingen voor 2015 nog niet definitief waren.

Vaste en variabele beloning toegekend aan geïdentificeerde medewerkers over 2015, uitgesplitst naar instrument

	'Geïdentificeerde medewerkers' in senior managementfuncties	Alle overige 'geïdentificeerde medewerkers'
Aantal medewerkers	9	44
Beloning (in duizenden euro's)		
Totaal vaste beloning	1.789	4.805
Totaal variabele beloning*	5	47
Waarvan in contanten	5	47
Waarvan in aandelen of op aandelen gebaseerde instrumenten*	–	–
Waarvan in andere instrumenten*	–	–
Totaalbedrag uitgestelde beloning*	–	–
Welkomstbedragen		
Aantal begunstigen	0	0
Totaal bedrag	–	–
Ontslagvergoedingen		
Aantal begunstigen	2	4
Totaal bedrag	692	657
Hoogste toegekende bedrag	567	394

* De variabele beloning in Spanje ontbreekt in de cijfers omdat de gegevens hierover bij de publicatie van dit verslag nog niet beschikbaar waren.

Er zijn geen medewerkers die meer dan EUR 1 miljoen hebben verdiend. Er is geen uitstaande uitgestelde (uitoefenbare of niet uitoefenbare) beloning.

Leeftijdscategorieën medewerkers van Triodos Bank ultimo

Leeftijd	2015		2014		2013		2012	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
< 28 jaar	73	7	86	8	72	8	62	8
28 – 35 jaar	272	24	262	26	252	28	229	28
35 – 42 jaar	317	28	285	28	252	28	211	28
42 – 49 jaar	270	24	219	22	186	20	159	20
49 – 56 jaar	128	11	105	10	90	10	71	9
>= 56 jaar	61	5	60	6	59	6	56	7
Totaal	1.121	100	1.017	100	911	100	788	100
Gemiddeld	40,4		39,6		39,6		39,5	

Dienstjaren medewerkers van Triodos Bank ultimo

Dienstjaren	2015		2014		2013		2012	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
0 – 1 jaar	226	20	186	18	175	19	131	17
1 – 3 jaar	292	26	269	26	240	26	224	28
3 – 5 jaar	195	17	186	18	185	20	174	22
5 – 10 jaar	284	25	272	27	210	23	168	21
10 – 15 jaar	75	7	67	7	68	7	66	8
> 15 jaar	49	4	37	4	33	4	25	3
Totaal	1.121	100	1.017	100	911	100	788	100
Gemiddeld	4,8		4,8		4,7		4,6	

Ziekteverzuim

	2015	2014	2013	2012
Nederland	4,2%	3,3%	3,3%	2,9%
België	3,4%	2,8%	3,6%	3,4%
Verenigd Koninkrijk	1,2%	0,6%	1,4%	0,9%
Spanje	2,0%	2,3%	1,9%	2,7%
Duitsland	2,9%	2,1%	1,6%	4,7%
Frankrijk	0,0%	0,0%	0,0%	-
Private Banking NL	5,5%	6,9%	4,1%	4,2%
Hoofdkantoor	3,0%	4,1%	3,1%	3,2%
TIAS	0,5%	1,8%	-	-
Triodos Investment Management	2,1%	3,8%	2,5%	3,9%
Totaal	2,7%	2,6%	2,6%	3,0%

Verloop in het eerste jaar

	2015	2014	2013	2012	2011
Nederland	7,1%	6,3%	13,6%	0,0%	14,3%
België	4,3%	0,0%	4,5%	30,0%	16,7%
Verenigd Koninkrijk	25,0%	21,4%	5,0%	12,5%	3,6%
Spanje	22,0%	19,5%	9,3%	10,9%	4,7%
Duitsland	13,3%	11,1%	8,3%	22,2%	0,0%
Frankrijk	0,0%	0,0%	0,0%	-	-
Private Banking NL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Hoofdkantoor	17,6%	9,5%	0,0%	13,0%	23,8%
TIAS	50,0%	0,0%	-	-	-
Triodos Investment Management	4,0%	6,9%	7,7%	10,0%	12,5%
Totaal	15,8%	11,6%	7,4%	11,8%	10,6%

Milieujaarverslag

Kerncijfers milieuprestaties

absolute hoeveelheden/fte's	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Energieverbruik						
Elektriciteit in kWh/fte	2.533	2.686	2.759	3.045	2.622	2.991
Gas in m ³ /fte	105	103	129	127	134	163
Zakelijk verkeer						
Per vliegtuig in km/fte	4.762	5.154	6.406	5.940	6.160	6.804
Per auto in km/fte	1.246	1.267	1.409	1.450	1.611	2.389
Per openbaar vervoer in km/fte	713	674	810	858	1.194	1.149
Woon-werkverkeer						
Per auto in km/fte	4.435	4.534	4.744	4.209	4.866	5.591
Carpoolen in km/fte	109	74	79	32	50	197
Per openbaar vervoer in km/fte	3.241	3.297	3.108	3.529	3.744	3.939
Per fiets of lopend in km/fte	521	575	566	628	639	724
Papierverbruik						
Totaal papierverbruik in kg/fte	180	214	209	286	346	306
Blanco gerecycled papier in kg/fte	26	20	23	23	25	32
Briefpapier/folders/etc. in kg/fte	155	194	186	264	321	274
Briefpapier/folders/etc. in kg/klant	0,27	0,34	0,30	0,44	0,60	0,56
Medewerkers						
Fte's	968	879	782	693	636	556
Externe, tijdelijke medewerkers	93	65	39	46	31	30
Gebouwen (absolute cijfers)						
Oppervlakte in m ²	31.687	31.052	30.006	27.413	23.746	23.250
Volume in m ³	104.661	102.407	98.397	91.253	81.957	88.256

Kerncijfers milieuprestaties

absolute hoeveelheden/fte's	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Elektriciteit*	1	100	96	353	17	-
Gasverbruik (verwarming)	90	124	130	112	34	232
Papier	293	314	265	468	907	686
Openbaar vervoer	214	260	224	209	136	107
Auto	1.324	1.145	1.046	865	774	867
Vluchten	1.119	1.141	1.145	936	1.051	908
Totaal	3.041	3.084	2.906	2.953	2.919	2.800
Af: Compensatie voor CO2 credits	-3.041	-3.084	-2.906	-2.953	-2.919	-2.800
CO ₂ saldo (neutraal)	-	-	-	-	-	-
CO ₂ compensatiekosten per ton (EUR)	8,40	8,40	12,50	12,50	12,50	12,50

* Het totale elektriciteitsverbruik is weliswaar met 6% gedaald, maar de aanzienlijke daling van de gerelateerde CO₂-uitstoot is het gevolg van een verandering in de methode voor de berekening hiervan.

Over dit verslag

Meer informatie kunt u online vinden op www.annual-report-triodos.com. Het jaarverslag 2015 is een geïntegreerd jaar- en duurzaamheidsverslag en heeft betrekking op de activiteiten van Triodos Bank NV in Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Spanje en Duitsland (zie ook de Triodos organisatiestructuur). Het verslagperiode loopt van 1 januari tot en met 31 december 2015. Het vorige integrale jaar- en duurzaamheidsverslag van Triodos Bank verscheen in maart 2015 en had betrekking op het kalenderjaar 2014.

Het verslag over 2015 is gebaseerd op dezelfde principes en grondslagen als dat over 2014. Indien andere rekenmethodes zijn gehanteerd, wordt dat in de tekst toegelicht. Bij het maken van het jaarverslag van Triodos Bank wordt door een werkgroep nauwkeurig bekeken op welke manier de nieuwste verslaggevingsvereisten en best practices kunnen bijdragen aan verbeteringen van het jaarverslag. Dit jaar hebben we onze accountant voor de tweede keer verzocht om assurance met een beperkte mate van zekerheid ten aanzien van het verslag van de Raad van Bestuur, waarin de impactgegevens 2015 zijn opgenomen. De assurance bij het Verslag van de Raad van Bestuur heeft alleen betrekking op het originele Engelstalige Verslag. In die uitgave is tevens de Engelstalige jaarrekening opgenomen, die door KPMG Accountants N.V. is gecontroleerd. Wij verwijzen u verder naar het Engelstalige Annual Report 2015.

Transparantie en verslaggeving

Sinds 2001 maakt Triodos Bank gebruik van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). GRI is in 1997 opgericht door de Verenigde Naties en de Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). GRI wil de duurzaamheidsverslaggeving op een consequente wijze inrichten en daarmee prestaties objectiveren en de vergelijkbaarheid bevorderen. Triodos Bank is een 'organisational stakeholder' van GRI. In 2013 heeft GRI nieuwe G4-richtlijnen gelanceerd om verslaggeving relevanter te maken voor de duurzaamheidsimpact van de instelling en zinvoller voor haar stakeholders. Dit gebeurt door ons te focussen op de vraagstukken die wijzelf en onze stakeholders voor onze werkzaamheden het belangrijkste of het meest 'wezenlijk' vinden. We hebben deze aanpak voor het eerst toegepast in 2013 en vervolgens verder ontwikkeld, waarbij we sinds 2014 in dit verslag in combinatie met ons online verslag alle G4-richtlijnen hebben gevolgd. Meer informatie hierover vindt u op www.annual-report-triodos.com.

Onze aanpak voor verslaggeving is ontwikkeld op basis van interne en externe input. Het jaarverslag over 2015 is mede gebaseerd op gesprekken die wij hebben gevoerd met een aantal externe partijen, waaronder stakeholders die hebben deelgenomen aan een speciale stakeholderbijeenkomst, PWC, de International Integrated Reporting Council (IIRC), GRI en met name leden van de Global Alliance for Banking on Values. We zijn dankbaar voor hun bijdragen en inzichten.

Publicatievereisten

In het jaarverslag dient bepaalde informatie te worden gepubliceerd op grond van Nederlands recht en andere regelgeving, waaronder de Capital Requirements Regulation (CRR) en de Capital Requirements Directive (CRD). De CRR betreft rechtstreekse regelgeving van de Europese Unie. De CRD is een Europese richtlijn die door de Nederlandse overheid is vertaald in nationale wet- en regelgeving die van toepassing is op Triodos Bank. Het belangrijkste deel van de te publiceren informatie is opgenomen in dit jaarverslag. Verder vereiste informatie vindt u op onze lokale websites en op de corporate website: www.triodos.com en www.triodos.nl/jaarverslag.

Adressen

Internationaal hoofdkantoor

Nieuweroordweg 1, Zeist
Postbus 55, Nederland
3700 AB Zeist, Nederland
Telefoon +31 (0)30 693 65 00
www.triodos.com

Vestigingen

Nederland

Utrechtseweg 44, Zeist
PO Box 55, Nederland
3700 AB Zeist, Nederland
Telefoon +31 (0)30 693 65 00
www.triodos.nl

België

Hoogstraat 139/3 – Rue Haute 139/3
1000 Brussels, België
Telefoon +32 (0)2 548 28 28
www.triodos.be

Bijkantoor Gent

Steendam 8
9000 Gent, België
Telefoon +32 (0)9 265 77 00

Verenigd Koninkrijk

Deanery Road
Bristol BS1 5AS, Verenigd Koninkrijk
Telefoon +44 (0)117 973 9339
www.triodos.co.uk

Bijkantoor Edinburgh

24 Hanover Street
Edinburgh EH2 2EN, Verenigd Koninkrijk
Telefoon +44 (0)131 220 0869
www.triodos.co.uk

Spanje

C/ José Echegaray 5-7
Parque Empresarial Las Rozas
28232 Madrid, Spanje
Telefoon +34 91 640 46 84
www.triodos.es

Bijkantoor A Coruña

Avenida Finisterre 25
15004 A Coruña, Spanje

Bijkantoor Albacete

C/ Francisco Fontecha, 5
02001 Albacete

Bijkantoor Badajoz

Avda. de Fernando Calzadilla, 1
06004 Badajoz

Bijkantoor Barcelona

Avenida Diagonal 418 bajos
08037 Barcelona

Bijkantoor Bilbao

C/ Lersundi 18
48009 Bilbao

Bijkantoor Girona

Pça. Catalunya 16
17004 Girona

Bijkantoor Granada

C/ Gran Vía de Colón 29
18001 Granada

Bijkantoor Las Palmas de G.C.

c/ Manuel González Martín 2
35004 Las Palmas de Gran Canaria

Bijkantoor Madrid

C/ Ferraz 52
28008 Madrid

Bijkantoor 2 Madrid

C/ Mártires Concepcionistas 18
28006 Madrid

Bijkantoor Murcia

Avenida de la Libertad s/n
30009 Murcia

Bijkantoor Oviedo

C/ Cabo Noval 11
33007 Oviedo

Bijkantoor Palma de Mallorca

Avenida de Portugal 5
07012 Palma de Mallorca

Bijkantoor Pamplona

Avda. del Ejército, 30
31002 Pamplona

Bij kantoor S.C. de Tenerife

Rambla de Santa Cruz 121
38004 Santa Cruz de Tenerife

Bijkantoor Sevilla

C/ Marqués de Paradas 24
41001 Seville

Bijkantoor Valencia

C/ Del Justicia 1
46004 Valencia

Bijkantoor Valladolid

Acera de Recoletos 2
47004 Valladolid

Bijkantoor Zaragoza

Avenida César Augusto 23
50004 Zaragoza

Duitsland

Mainzer Landstr. 211
60326 Frankfurt am Main, Duitsland
Telefoon +49 (0)69 717 19 100
Fax +49 (0)69 717 19 222
www.triodos.de

Colofon

Triodos Bank NV Jaarverslag 2015

Versijning

April 2016

Tekst

Triodos Bank

Coördinatie

RRED Communications, 's-Gravenhage, Nederland

Concept & Art Direction

Michael Nash Associates, Londen, Verenigd Koninkrijk

Ontwerp

Grafisch ontwerp PI&Q, Zeist, Nederland

Drukwerk

Drukkerij Pascal, Utrecht, Nederland

Oplage

1.000 exemplaren

Contact

Voor reacties of vragen over dit verslag kunt u contact opnemen met de lokale vestiging van Triodos Bank.

De adressen staan vermeld op pagina 82.

Dit verslag is ook beschikbaar en te downloaden via www.triodos.nl/jaarverslag.

Deze versie van het verslag is een vertaling en samenvatting van de originele Engelstalige versie. In geval van strijdigheid tussen de Engelstalige versie en de Nederlandstalige versie is het Engelstalige jaarverslag leidend.

Duurzaam bankieren

is het inzetten van geld van spaarders en beleggers die een positieve verandering teweeg willen brengen, op een manier die rekening houdt met de gevolgen voor natuur, cultuur en samenleving. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de behoeften van de huidige, maar ook van toekomstige generaties.