

Het personeelsbestand van Triodos Bank bestaat uit zeer gemotiveerde en toegewijde personen, die inspiratie putten uit onze missie en de doelgerichtheid die daaruit voortvloeit, met elkaar delen. Omdat we echt willen zorgen dat geld wordt ingezet voor een positieve verandering van samenleving, milieu en cultuur, zijn de organisatie en haar medewerkers nauw betrokken bij de missie en waarden van de bank. Daarom denkt en handelt iedereen daadwerkelijk als één bank.

Het afgelopen jaar was een overgangsjaar, deels ter ondersteuning van deze doelstelling. Tal van veranderingen hadden een direct effect op het soort werk dat Triodos Bank verricht en op waar en hoe dat

gebeurt: van het verhuizen naar nieuwe gebouwen tot het uitvoeren van nieuwe werkwijzen en verantwoordelijkheden en het herdefiniëren van rollen.

In 2020 zullen we op deze ontwikkelingen voortbouwen. De wijzigingen waarmee we in 2019 zijn begonnen, zullen het komende jaar nader worden ingebed.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de voortgang die we hebben geboekt ten opzichte van de vooruitzichten uit het jaarverslag 2018. In de alinea's onder de tabel wordt deze voortgang in meer detail besproken.

Onze kerndoelstellingen voor 2019	Input uit het strategisch plan van HR	Voortgang in één oogopslag
Bevordering van de organisatorische ontwikkeling door goede en duidelijke manieren om te werken binnen en samen te werken tussen businessunits. Dit zorgt ervoor dat Triodos Bank efficiënter kan worden en zichtbaar 'in control' is.	<p>Voor de relevante onderdelen van de organisatie is een 'blueprint design' opgesteld, voorzien van duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. De implementatieplannen daarvoor zijn gedefinieerd.</p> <p>De functionele verslagleggingslijnen tussen de Triodos Group en de lokale bedrijfseenheden zijn gedefinieerd en aan de implementatie ervan is begonnen. Hierdoor kan de organisatie effectiever en efficiënter functioneren en is zij zichtbaar 'in control'. Hierbij gaat het ook om een gewijzigde relatie met het Verenigd Koninkrijk: als gevolg van de brexit moest de vestiging daar een dochteronderneming worden.</p>	●●○
Ontwerp en implementatie van een programma inzake de organisatiecultuur om zowel de leiding als de medewerkers in staat te stellen in tijden van verandering hun rol te spelen en verantwoordelijkheid te nemen.	Met externe ondersteuning is de organisatiecultuur beoordeeld in het licht van onze driejarenstrategie. Er zijn thema's en gedragingen gedefinieerd ter ondersteuning van het formuleren van een strategie en missie in het huidige uitdagende klimaat.	●○○

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

Doorvoeren van wijzigingen in onze bedrijfsactiviteiten

Om op een doelmatige en efficiënte manier bedrijfswijzigingen door te voeren hebben we een aantal domeinen gedefinieerd. Bij deze domeinen gaat het om multidisciplinaire teams die op basis van een behoudende benadering producten en diensten verbeteren en zorgen dat deze voldoen aan regelgeving, en die verder werken aan verbetering van de klanttevredenheid, vermindering van de bedrijfskosten en uitbreiding van de opbrengsten. In deze diverse teams komen de prioriteiten van stakeholders op zowel lokaal als groepsniveau bijeen. Er zijn momenteel zeven domeinen: inwerken en onderhoud; betalingen en spaartegoeden; investeringen; bedrijfsleningen; betrokkenheid van en communicatie met de gemeenschap; 'Ken uw klant'; en fraude en transparante verslaglegging.

Organisatorische veranderingen

Het klimaat van lage rentestanden en toenemende regelgevingseisen zal naar verwachting in heel Europa nog gedurende langere tijd aanhouden. In deze context heeft Triodos Bank besloten niet die grote investering te maken die nodig is om een bankfiliaal te openen in Frankrijk. Naar aanleiding van dit besluit is Triodos Bank begonnen belangrijke vertegenwoordigingsorganen te raadplegen over haar voornemen om het momenteel vanuit Parijs opererende bemiddelingskantoor te sluiten.

In delen van de organisatie waren er gedurende het jaar belangrijke wijzigingen in het senior leiderschap. Pierre Aeby trad terug als Chief Financial Officer (CFO) van de Triodos Bank Groep. Zoals reeds beschreven in het verslag van vorig jaar, is deze positie opgesplitst in de rollen van een Chief Risk Officer (CRO) en Chief Financial Officer (CFO). Bijgevolg bestaat de Raad van Bestuur nu uit vier leden. Carla van der Weerd is aangesteld als de nieuwe CRO en op 1 januari 2020 is André Haag begonnen als de nieuwe CFO.

Feedback van medewerkers

In het voorjaar van 2019 is er onder de medewerkers een internationale enquête gehouden. Dit is de tweede keer dat de internationale enquête is gehouden. Het doel van de enquête is om meer inzicht te krijgen in de ervaringen van medewerkers binnen Triodos Bank en om vlakken die vatbaar zijn voor verbetering en vlakken waar best practices plaatsvinden aan te wijzen. Deze laatste kunnen worden gedeeld en gevierd. De resultaten zijn vergeleken met die van 2017. De analyse daarvan was gericht op drie thema's: vitaliteit, efficiëntie en veranderlijkheid.

Het deelnamepercentage van 84,7% was zeer hoog (2017: 83,3%). De score voor toewijzing en betrokkenheid was lager dan die van 2017, maar was nog altijd hoog indien afgezet tegen de belangrijkste externe benchmark van Global Employee Engagement.

Een aantal thema's – onder andere flexibel werken, efficiënter werken, welzijn en vitaliteit, en leren en ontwikkeling – zijn relevant voor de gehele organisatie en zijn daarom opgenomen in de meeste afdelingsplannen.

Flexibel werken

Een groot deel van de feedback in de enquête was gericht op de behoefte om samen te werken en om flexibeler te werken. Er zijn daarom specifieke acties ondernomen. In Spanje is bijvoorbeeld een test met flexibele werkruimten gestart. De meeste medewerkers kunnen nu één dag per week vanuit huis werken. In België is een beleidsmaatregel inzake werken vanuit huis afgerond. Alle Belgische medewerkers hebben de middelen gekregen om effectief vanuit huis te werken; in 2019 werkte bijna 60% van de Belgische collega's een deel van de tijd vanuit huis. Onze Britse vestiging heeft in 2019 een paar focusgroepen ingesteld om de benodigde veranderingen in kaart brengen om een flexibele en responsieve werkomgeving te creëren. De rollout hiervan staat ingepland in 2020.

De verhuizingen naar nieuwe vestigingen in Nederland en Duitsland hebben eveneens bijgedragen aan meer samenwerking en een flexibelere wijze van werken. Triodos Bank Duitsland is begin 2019 naar een nieuwe vestiging verhuisd. Deze vestiging heeft meer ruimte en is ingericht op basis van een 'open plan', waardoor beter kan worden samengewerkt.

In Nederland zijn alle medewerkers van Triodos Bank Nederland, Triodos Investment Management en het Triodos Regenerative Money Centre eind 2019 verhuisd naar een nieuwe vestiging. Dit gebouw is een unieke constructie op een unieke locatie. De criteria voor het selecteren van een nieuwe locatie waren onder meer nabijheid van openbaar vervoer en een identiteit die past bij die van Triodos Bank. 'De Reehorst' bevindt zich dicht bij een treinstation. In het ontwerp van het gebouw is rekening gehouden met het concept van flexwerken, wat betekent dat medewerkers een werkplek kunnen kiezen die goed aansluit bij hun activiteiten van dat moment. Het concept bevordert communicatie tussen collega's en stimuleert mensen om vaak van plaats te wisselen en anderen te ontmoeten. Daarnaast kan er efficiënt en flexibel gebruikgemaakt worden van de beschikbare ruimte. In het Milieujaarverslag vindt u meer details over de grensverleggende milieuprestaties van het gebouw.

Efficiënter werken

Veel medewerkers noemden in de enquête efficiëntie als een belangrijke prioriteit. Projecten gericht op een efficiënt en wendbaar werken moeten teams in staat stellen te vernieuwen, zich aan te passen en sneller waarde te leveren. De opzet van de domeinen binnen de organisatie heeft ertoe bijgedragen dat er gedurende het jaar efficiënter werd gewerkt, zowel op de korte als de lange termijn. Daarnaast hebben teams en afdelingen ook zelf manieren verkend om de efficiëntie te verbeteren. De Britse vestiging heeft bijvoorbeeld aan de hand van focusgroepen de cultuur van vergaderingen tegen het licht gehouden. Naar aanleiding daarvan is een 'vergaderingscode' opgesteld, die door alle medewerkers is ondertekend.

De Spaanse vestiging heeft gedurende het jaar twee lokale domeinen geïntroduceerd: inwerken en onderhoud, en bedrijfsleningen.

In België is binnen Retail Banking het project 'Teampact' geïntroduceerd. Op basis hiervan moeten verschillende commerciële teams als één team gaan werken. De verwachting is dat er hierdoor voor medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden ontstaan en dat zo meer zeggenschap over de loopbaan-trajecten binnen Triodos Bank wordt bevorderd.

Welzijn

Welzijn en vitaliteit kwamen ook als belangrijke onderwerpen naar voren in de enquête. Medewerkers gaven aan dat hun werklast soms als buitensporig hoog werd ervaren. In Nederland werden medewerkers uitgenodigd deel te nemen aan een onderzoek ter voorkoming van 'burn-outs'. Daarbij werd een persoonlijk risicoprofiel opgesteld en werden aanbevelingen gedaan aan de organisatie over hoe burn-outs kunnen worden voorkomen. Het onderzoek biedt de organisatie inzicht in hoe het risico van werkgerelateerde stress kan worden verminderd.

In het Verenigd Koninkrijk werd gedurende het boekjaar aandacht besteed aan de geestelijke gezondheid. Dertig medewerkers zijn nu professioneel getraind als Mental Health First Aiders.

Leren en ontwikkeling

Het is voor Triodos Bank een kernprioriteit om een lerende organisatie te zijn. Hierdoor kan de bank zowel individueel als collectief haar missie verwezenlijken en haar doel bereiken. Leren en ontwikkeling is van belang voor alle medewerkers, ongeacht hun rol of senioriteit.

In 2019 waren de leer- en ontwikkelingsactiviteiten op groepsniveau gericht op de waarde en de missie van de organisatie, de ontwikkeling van leiderschap en ondersteuning van de transformatie naar behendige en efficiënte manieren van werken. Nieuwe initiatieven waren onder meer de

Reflectiedagen bij Triodos Bank België, waarbij een diverse groep medewerkers onderling van gedachten kon wisselen over de waarden van Triodos Bank en kon reflecteren over wat de missie voor hen zelf betekende en hoe deze hen inspireerde. Ook werd er met succes een ontwikkelingsprogramma voor Senior Relationship Managers opgezet en gestart. Dit programma biedt managers gelegenheid hun deskundigheid te vergroten en hun vaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast wordt de benadering van Triodos Bank ten aanzien van relatiebeheer kracht bijgezet.

Op lokaal niveau ontvangen alle medewerkers periodieke prestatie- en loopbaanontwikkelingsbeoordelingen. In 2020 wordt naar verwachting de stap gezet naar een continue prestatiedialoog. Bovendien bieden lokale bijeenkomsten die elke maandag voor alle medewerkers worden georganiseerd, een periodieke mogelijkheid om relevante kwesties te delen. Daarbij zijn er ook voordrachten van externe sprekers om inzichten en kennis te bieden over onderwerpen die voor een grote groep medewerkers van belang zijn. Wij bieden, waar van toepassing, individuele ondersteuning om medewerkers te assisteren bij de overgang van Triodos Bank naar een nieuw dienstverband.

Uit de enquête en de vele gesprekken die wij met medewerkers hebben gevoerd, blijkt dat er aanzienlijke verschillen zijn in hoe leren en ontwikkeling bij Triodos Bank door de verschillende groepen medewerkers worden waargenomen. Als een eerste stap op weg naar een meer gestructureerde aanpak hiervan, wordt in 2020 een online leeromgeving beschikbaar gemaakt waar medewerkers een overzicht kunnen vinden van de online en offline leermogelijkheden bij Triodos Bank.

Verantwoordelijke werkgever

Het streven van Triodos Bank om een verantwoordelijke werkgever te zijn, houdt in dat zij zich bekommert om het welzijn van haar medewerkers en zorgt dat medewerkers kunnen werken in een inclusieve werkruimte waar diversiteit wordt verwelkomd en

toegejuicht. Dit is een belangrijk onderwerp, dat doorwerkt op alle medewerkers, en vormt een weerslag van de missie van Triodos Bank om bij te dragen aan een samenleving waarin de kwaliteit van leven wordt beschermd en bevorderd en waar menselijke waardigheid centraal staat.

Gendergelijkheid is voor ons van belang. In 2019 had Triodos Bank 740 vrouwen (49,6%) en 753 mannen (50,4%) in dienst. Het aandeel vrouwen in managementfuncties bedroeg 44%.

Triodos Bank kan een groot verschil maken ten aanzien van de levens van haar medewerkers. De bank doet er alles aan dit zo goed mogelijk te doen en te leren waar aanleiding is voor verbetering. Bij Triodos Bank Spanje is bijvoorbeeld een gelijkheidsplan geïntroduceerd en is een gelijkheidsfunctionaris aangesteld om de activiteiten op het vlak van genderdiversiteit te coördineren en te bevorderen. In Nederland werkt de organisatie samen met een externe partner aan de werving en aanstelling van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals mensen met een fysieke of leerhandicap en vluchtelingen. Veel eenheden binnen de bank werken aan de ontwikkeling van een inclusiever netwerk en proberen hierbij samen te werken met partners.

Triodos Bank neemt de gezondheid en veiligheid van haar medewerkers uitermate serieus. Op veel van de vestigingen is een commissie voor veiligheid en gezondheid aanwezig. Het percentage medewerkers dat is vertegenwoordigd in gezondheids- en veiligheidsprogramma's, wordt echter nog niet gemeten.

Eerlijke beloning voor alle medewerkers

Triodos Bank huldigt het standpunt dat mensen juist en naar behoren voor hun werk moeten worden beloond. Het salaris is daarbij een belangrijke component. Voor Triodos Bank betekent dit onder andere dat zij geen bonus- of aandelenoptieregelingen biedt. Bij het bepalen van de salarissen van mannen en vrouwen worden dezelfde

salarisschalen en -criteria gehanteerd. We monitoren de verschillen in beloning binnen onze organisatie en afgezet tegen de rest van de financiële en banksector en de samenleving als geheel.

In Nederland, waar het bestuur, het hoofdkantoor, Triodos Investment Management en de Nederlandse vestiging zijn gevestigd, bedroeg de verhouding van het hoogste fulltime salaris tot het mediane fulltime salaris 5,6 in 2019 (2018: 5,6). Deze verhouding is ook opgenomen in het onderdeel 'Kerncijfers' aan het begin van dit verslag en vormt een weerslag van de criteria van het Global Reporting Initiative (GRI). De ratio wordt beoordeeld door de Raad van Bestuur en wordt besproken met de Raad van Commissarissen in het licht van de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

Triodos Bank streeft naar een gezonde balans tussen externe ontwikkelingen (concurrentie en spanningen op de arbeidsmarkt, goede in- en uitstroom van medewerkers) en interne consistentie. Omdat ons bedrijf voortdurend in ontwikkeling is, is het niet altijd eenvoudig om deze balans aan te houden. Daarom heeft de organisatie een bandbreedte als richtsnoer ontwikkeld. Voor de verhouding tussen het hoogste salaris en het mediaan van het salaris, bedraagt deze bandbreedte 7.

Meer informatie over ons internationale belonings- en benoemingsbeleid vindt u in de jaarrekening.

Vooruitzichten voor 2020

Het is de ambitie van Triodos Bank om voor haar medewerkers een 'geweldige plek om te werken' te zijn. Een plek van positieve energie, gepassioneerde mensen en effectieve werkwijzen waarmee de organisatie haar strategische doelstellingen kan bereiken en haar missie kan verwezenlijken. Onder het motto 'Make Change Work' zal Triodos Bank in 2020 en daarna haar inspanningen verder vormgeven, successen vieren, leren van haar gemeenschap van medewerkers en gezamenlijk resultaten behalen.

De organisatie zal zich blijven inzetten voor een krachtige gemeenschap van medewerkers, die kunnen handelen in het hier en nu, maar tegelijk oog houden voor de toekomst.

Het programma inzake de organisatiecultuur

De organisatie zal worden versterkt om nog doelmatiger te worden in het bewerkstelligen, omarmen en profiteren van verandering. De aandacht gaat daarbij uit naar vier gebieden: resultaatgerichte besluitvorming, de uitvoeringsdiscipline, de omgang met spanningen, en gezamenlijk leren en verbeteren. Meer in het bijzonder betekent dit:

- de organisatiecultuur wordt verder ingebed en verankerd in de gehele organisatie;
- er worden naar aanleiding van de medewerkersenquête actieplannen doorgevoerd en gemonitord;
- de leiderschapsaanpak wordt zowel lokaal als op groepsniveau uitgebreid;
- er wordt een herzien en geharmoniseerd beoordelingsproces geïntroduceerd.

Leren en ontwikkeling

Triodos Bank zal zich op grond van de volgende doelstellingen verder ontwikkelen als lerende organisatie:

- realiseren van een leermanagementsysteem om een overzicht te bieden van de online en offline leermogelijkheden binnen Triodos Bank;
- medewerkers in staat blijven stellen aansluiting te vinden bij de kern en missie;
- vertalen van de benadering van versterkt leiderschap naar het lesprogramma voor leiderschapsontwikkeling;
- verbreden van de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, zodat deze beschikbaar zijn voor alle medewerkers.