

TRIODOS BANK: Banca amb valors per millorar el món i les persones¹

“A la banca amb valors, un banc sostenible és aquell en què els diners serveixen a les persones i no a l'inrevés”

Peter Blom, CEO, Triodos Bank

1. BANCA CONVENCIONAL VS BANCA ÈTICA

De manera accentuada després de la crisi financera, el sector bancari s'ha enfrontat a un greu problema de credibilitat. De fet, segons l'Informe Grayling (2015), el 76% de les persones no confia en els bancs. Per altra banda, hi ha un creixent interès en els temes relacionats amb la sostenibilitat degut principalment a l'onada d'informació sobre els problemes als que el món s'enfronta. Per exemple, segons Foretica (2016) 6 consumidors de cada 10 diuen que en cas d'haver d'escollir entre dos productes con característiques similars, sempre escolliran el més sostenible encara que fos més car. Es tracta de factors que expliquen el creixent interès per la banca ètica.

El sector bancari juga un rol fonamental dins la societat, en què es l'intermediari entre prestataris i prestadors. Els bancs han exercit aquest paper centrant-se en criteris de rendibilitat, i la gent ha aprofitat el fàcil accés als diners que aquestes entitats han proporcionat. Aquest sistema va funcionar fins que amb la crisi financera global de 2008-2009 els Governos van haver de intervenir per tal de salvar els bancs de la fallida. A partir d'aquest moment es van desenvolupar dues corrents de pensament. La primera es centra en com desenvolupar regulacions per a les institucions financeres capaces de prevenir el que va passar el 2008-2009. La segona és una iniciativa més disruptiva. Es tracta de la creació de bancs ètics (bancs amb valors), dels quals Triodos Bank és un dels millors exemples que podem trobar avui en dia. La definició d'un banc amb valors pot ser àmplia, però ha de tenir una diferència fonamental amb respecte als bancs convencionals, que és l'interès per l'economia real. Més concretament, els bancs convencionals tracten d'entendre el resultat de qualsevol de les seves operacions analitzant el seu risc i rendibilitat. Tot i així, el concepte de risc i rendibilitat es troba subjecte a les restriccions d'una orientació a curt termini, especialment si la institució que realitza l'anàlisi té l'objectiu final de maximitzar el valor per a

¹ Cas estrit per Raffaele Manini i Oriol Amat, UPF Barcelona School of Management, 2016. Els autors agraeixen a Mikel García-Prieto i Sonia Felipe de Banc Triodos; Marcos Eguiguren de GABV i Luis Espiga pels seus útils comentaris i suggerències.

l'accionista. En el cas d'un banc ètic com Triodos, l'anàlisi es centraria en el seu impacte a més del risc i rendibilitat. Per tant, la institució financera intenta maximitzar el valor de l'accionista però optimitzant l'impacte a llarg termini de les seves operacions. L'aplicació d'aquests valors suposa una pèrdua de rendibilitat. De fet, mentre que els bancs convencionals poden arribar a una rendibilitat de fins a dos dígits en els períodes financers expansius i grans pèrdues en períodes de recessió, la banca ètica pot garantir entre un 4% i un 8% de rendibilitat estable, tant en períodes expansius com de recessió. Això té lloc perquè mentre que els bancs convencionals inverteixen en instruments financers complexos a més dels "sectors econòmics del pecat" com l'armamentista, el de l'alcohol o el del tabac, la banca ètica se n'absté. Els bancs ètics prefereixen operacions amb menor risc i invertir en companyies que tinguin un impacte positiu en l'economia real. Per tal de poder explicar millor aquesta diferenciació, les següents parts del cas es centraran en explicar l'origen, la missió, els valors, el model de negoci i els principals reptes del líder mundial en banca ètica Triodos Bank; a més de donar un repàs a la diferència en l'avaluació de les actuacions entre la banca ètica i la convencional.

2. L'ORIGEN DE TRIODOS BANK

L'any 1968 a Holanda, Adriaan Deking (economista), Dieter Brull (especialista en Dret fiscal), Lex Bos (consultor de negocis) i Rudolf Mees (banquer) van convidar un grup de persones a discutir el concepte dels diners a la societat, a més del concepte de la Triformació Social. La Triformació Social és un concepte que determina que per tal de viure en una societat sana és necessari equilibrar tres grans àrees, cadascuna amb les seves pròpies regulacions i necessitats. Aquestes àrees són: la legal, l'econòmica i la cultural. El nom Triodos prové del grec i significa "triple camí". Per aquesta raó, Triodos Bank, basant-se en el concepte de la Triformació Social intenta equilibrar les persones, el planeta i els beneficis, treballant en activitats relacionades amb qüestions ambientals, intentant finançar persones amb idees innovadores que els bancs convencionals no volen finançar, a més d'invertir en cultura, donat que un món sense educació no pot ser innovador.

És precisament del concepte de cultura i educació d'on va sortir la idea d'un banc sostenible/ètic. De fet, l'any 1968 van tenir lloc diverses protestes socials a França, i les seves demandes per un sistema educatiu i cultural diferent van donar un impuls als fundadors de Triodos Bank per a pensar en un negoci capaç de tenir beneficis de manera sostenible. En un principi els fundadors no pensaven en un banc. De fet veien amb millors ulls crear una consultoria capaç d'ajudar a les empreses a desenvolupar models de negoci que poguessin compaginar els beneficis financers amb

idees que perseguissin un desenvolupament positiu de la societat. Tot i així, no van trigar a adonar-se que des de la consultoria no podien tenir un accés fàcil als diners, per la qual cosa no podrien tenir un rol com a intermediaris recolzant el creixement social. Per això, van decidir que per tal de dur a terme un canvi a la societat, era necessari crear un banc.

La seva primera iniciativa va ser reunir fons de persones, institucions i organitzacions relativament properes als fundadors, i dipositar aquests fons dins un banc convencional holandès que pogués garantir uns interessos superiors als que haurien guanyat d'haver guardat els diners ells mateixos. Aleshores aportarien part dels seus interessos a Triodos, que els utilitzaria per a finançar iniciatives innovadores que els bancs convencionals no haurien finançat, mitjançant préstecs assequibles. Aquest va ser l'inici d'una cosa anomenada xarxa de garantia. Un grup de persones amb un propòsit comú d'inversió es reunia i aportava una petita suma de diners cadascuna. La suma d'aquests diners seria suficient per a oferir un préstec i, per tant, Triodos podria posar a disposició de l'emprenedor un préstec assequible que no li hauria estat donat per un banc convencional.

A continuació, Triodos va sol·licitar una llicència bancària, que després d'alguns problemes administratius els va ser concedida l'any 1980. Aquest mateix any es va fundar Triodos Bank amb l'equivalent de 540.000€ de capital.

3. EL DESENVOLUPAMENT DE TRIODOS BANK I LES SEVES INICIATIVES

Després de la seva fundació oficial, Triodos Bank va aconseguir créixer en actius a un ritme del 20% anual i va ser capaç de reunir fàcilment diners per a invertir en idees innovadores, però el veritable repte va ser trobar les idees correctes per a finançar-les. De fet, i especialment durant els seus primers anys, Triodos Bank va haver d'enfrontar-se a diversos reptes, entre els que estava el poder sostenir el seu propi creixement. L'any 1986, Triodos Bank es va enfrontar a la seva primera crisi quan els seus actius no van créixer per primer cop, i es van adonar que havien de trobar noves iniciatives per tal de començar a créixer un altre cop. Aquell va ser la primera empenta cap a moltes Iniciatives de Triodos.

Fons Ecològics Innovadors: La primera Iniciativa de Triodos Bank per tal d'impulsar el seu creixement de nou, va ser invertir en energies renovables (principalment energia eòlica). A més, l'any 1986, va tenir lloc el primer gran desastre nuclear a Chernobyl, que va provocar que els inversors demanessin una resposta Triodos Bank al que va passar. Triodos va respondre creant el seu *Triodos Venture Fund* per a finançar la primera granja eòlica, que va ser tot un èxit des dels

seus inicis. Mitjançant aquest moviment, Triodos va accedir a una nova base de clients potencials de persones preocupades pel medi ambient. Al mateix temps, Triodos es va col·locar com una de les entitats punteres en relació amb les fonts d'energia alternatives, ja que l'any 1986 aquest concepte no estava plenament desenvolupat. Després del primer gran èxit de la granja eòlica, Triodos va crear uns fons relacionats amb les fonts d'energia renovables.

Micro finances: L'any 1994, Triodos Bank va ser contactat per ONGs (Organitzacions No Governamentals) interessades en micro finances. La seva idea era utilitzar l'experiència financera de Triodos per a crear fons per a micro finançaments. Van contactar amb Triodos Bank pels seus valors, donat que creien que els micro finançaments únicament es poden dur a terme si les institucions que els ofereixen tenen uns valors determinats. Va ser un acord molt important per a Triodos, perquè va entrar en un camp que tenia gran interès en aquell moment, i va permetre que el banc adquirís una dimensió internacional. De fet, a través dels anys Triodos Bank ha desenvolupat els micro finançaments per tot el món.

Moviment pel Comerç Just: Degut a la seva feina amb els micro finançaments, diverses Esglésies i organitzacions varen contactar a Triodos Bank quan va començar la crisi del deute a Amèrica del Sud. De fet, degut a la seva reputació, Triodos Bank va atraure moltes persones i organitzacions que volien invertir els seus diners en alguna cosa profitosa per a l'economia real. Per això, Triodos Bank es va comprometre amb el comerç just establint relacions amb els agricultors locals i les cooperatives d'agricultors.

Inversions Socialment Responsables (ISR): Un dels principals assoliments de Triodos Bank en relació amb el desenvolupament de les seves polítiques sobre ISR. De fet, fins i tot quan les polítiques d'inversions socialment responsables eren un concepte arrelat dins algunes institucions financeres, Triodos Bank va aconseguir millorar aquesta visió introduint el concepte de *Best in Class* (els Millors del Grup). Per tal d'incloure una companyia dins la seva llista d'ISR, Triodos Bank segueix els següents passos:

- 1) Com a mínim, el 50% dels seus ingressos ha de provenir d'activitats sostenibles.
- 2) Si una companyia no compleix el punt 1), per a poder formar part de la llista d'ISR han de passar un filtre addicional d'acord amb més de 70 criteris específics del sector.
- 3) No s'inclouen companyies amb interessos als següents sectors: apostes, armes, energia nuclear, enginyeria genètica i agricultura intensiva. Tampoc inclou companyies que vulnerin drets dels treballadors o drets humans, així com les que es trobin involucrades en casos de corrupció.

Quan una empresa està inclosa dins la llista d'ISR, Triodos ja pot invertir-hi.

Triodos Bank com a banc europeu: Poc a poc Triodos Bank va començar a expandir-se per Europa per tal d'afegir valor a les seves activitats i a la seva imatge. En un primer moment, van voler centrar-se en mercats que ja es trobaven oberts a les inversions sostenibles i ecològiques a més de disposar d'una base d'agricultura orgànica. Per això, van decidir expandir-se a Bèlgica. Posteriorment, van ser contactats per Britain's Mercury Provident, un banc ètic britànic que compartia els principis de Triodos, però no disposava dels recursos financers necessaris. Aquesta va ser una oportunitat per a Triodos d'entrar al mercat britànic, pel que van fusionar-se amb Britain's Mercury Provident per establir Triodos UK. Després, la companyia consultora S.A. Proyecto Trust, Especialitzada en assessorar empreses arran de projectes relacionats amb el medi ambient, la societat i la cultura, va proporcionar el marc necessari a Triodos Bank per a entrar al mercat espanyol. A continuació, Triodos va entrar a Alemanya.

Triodos com a banc comercial (o de minoristes): L'objectiu dels fundadors de Triodos era fer de Triodos Bank un banc en tots els sentits, i per tant el següent repte seria convertir-se en un banc comercial, però sense deixar que els seus clients augmentessin excessivament el seu nivell de deute. De fet, per definició, un negoci de banca comercial que permetés l'ús de targetes de crèdit i que fomentés el consum personal podria vulnerar els principis de Triodos Bank. Per altra banda, els clients de Triodos volien que el banc oferís un servei de compte corrent, per a poder moure els seus estalvis a Triodos Bank. Per això, Triodos Bank va decidir endinsar-se en aquesta nova aventura, incloent-hi les targetes de crèdit i els préstecs, però respectant els seus valors. Així, proporciona una línia de crèdit proporcionada als ingressos mensuals del client, i per tant aquest no pot gastar més del que potencialment podria basant-se en els seus ingressos. Els préstecs personals únicament es proporcionen per a les necessitats relacionades amb els valors del banc: cotxes eficients, educació, salut, reformes sostenibles de la llar, etc. La seva hipoteca immobiliària és l'única del mercat que vincula el tipus d'interès amb la qualificació energètica de la llar. Això permet reduir els interessos quan la llar és més eficient des del punt de vista energètic. La targeta de crèdit és només per als clients del banc, no per a nous clients, i està feta de plàstic biodegradable. Amb aquestes pràctiques, Triodos no maximitza els seus beneficis financers, però els equilibra amb la seva missió.

Crisis Financera 2008-2009: Aquest esdeveniment va ser també un impuls per al desenvolupament de Triodos. De fet, gràcies a la seva política de no invertir en cap tipus de productes financers tòxics

o complexes, inclús en el període en què els bancs convencionals van estar a punt de fer fallida, Triodos Bank va poder mantenir la seva rendibilitat entre un 5% i un 8%.

Figura 1. La història de Triodos Bank (fets principals)

1968	Es crea un grup d'estudi per a veure com es poden gestionar els diners de forma sostenible.
1971	Es crea la Fundació Triodos. Utilitzant préstecs i donacions per a recolzar projectes innovadors.
1980	Es crea Triodos Bank NV.
1990	Triodos Bank llança el primer fons ecològic d'Europa: <i>Biogroond Beleggingsfonds</i> . Acte seguit els <i>The Wind Fund</i> i <i>Green Investment Fund</i> .
1993	Triodos Bank arriba a Bèlgica.
1994	Triodos Bank llança dos nous fons. Tots dos inverteixen a països en vies de desenvolupament i són dels primers al món en invertir en micro finançaments.
1995	Triodos Bank arriba al Regne Unit.
1997	Es llança el <i>Triodos Added Value Fund</i> .
2002	Es crea el <i>Triodos Fair Share Fund</i> a Holanda. Aquest fons ofereix tant a fundacions com a persones físiques la possibilitat d'invertir en institucions de micro finançament en països en vies de desenvolupament.
2004	Triodos Bank s'estableix a Espanya. Triodos Bank llança la Hipoteca Sostenible. És la primera hipoteca que inverteix únicament en llars sostenibles.
2006	Triodos Bank obre la seva central a Holanda. Triodos Bank llança el seu primer fons d'inversió a Luxemburg: <i>Triodos Renewables Europe Fund</i> per a invertir en projectes d'energia renovables a Europa. A Holanda, comença a funcionar el Fons Cultural de Triodos.
2007	Triodos Bank llança el <i>Triodos Values Pioneer Fund</i> .
2008	Triodos Bank llança el Fons per al Comerç Sostenible. Aquest fons proporciona recursos financers a productors orgànics i de comerç just a països en vies de desenvolupament i de mercats emergents.
2009	Triodos Bank s'estableix a Alemanya.
2013	Triodos Bank dona els seus primers passos a França.
2014	<i>Triodos Investment Management</i> llança el <i>Triodos Organic Growth Fund</i> . Es tracta d'un fons verd a llarg termini que proporciona capital a companyies líders en alimentació orgànica i a negocis sostenibles d'Europa.
2016	Triodos Bank té 607.000 clients a Holanda, Espanya, Bèlgica, Alemanya y el Regne Unit.

4. MISSIÓ

El Premi Nobel Milton Friedman (1970) va dir que la responsabilitat social d'una empresa és maximitzar els seus beneficis. Avui en dia aquest concepte ha canviat de forma notable perquè l'ètica i la sostenibilitat tenen un paper més important al món empresarial. Seguint aquesta línia, la missió de Triodos Bank és:

“Contribuir a una societat que promogui la qualitat de vida de les persones i que té la dignitat humana com a principi base”.

Com diu el CEO Peter Blom, l'objectiu de Triodos Bank és tenir un impacte positiu. També promou que les persones, institucions i empreses utilitzin els diners d'una manera més conscient, amb l'objectiu de generar beneficis per a cada persona i el seu entorn, creant un desenvolupament més sostenible. Per a assolir-ho, un dels conceptes clau de Triodos Bank és repensar el concepte dels diners. Triodos Bank veu els diners com un mitjà i no com un fi, com fan els bancs

convencionals. Els diners són el mitjà per a fer un canvi cap a un món sostenible. Per aquesta raó, Triodos ofereix als seus clients productes financers sostenibles i serveis d'alta qualitat. L'evolució de Triodos Bank ha estat molt positiva (veure figura 2). L'organització sense ànim de lucre britànica *Move your Money* considera a Triodos Bank com la primera d'entre 72 institucions financeres britàniques per les seves iniciatives socials i mediambientals. Triodos Bank va promoure la creació de la Global Alliance for Banks on Values (GABV), que agrupa 28 bancs ètics de tot el món amb 20 milions de clients i 30.000 empleats, i que gestiona actius valorats en 100.000 milions de dòlars. Triodos Bank està considerat el segon banc a Espanya amb més satisfacció del client (OCU, 2016).

5. VALORS

L'objectiu principal de Triodos Bank com a institució financera és ajudar als individus a assolir un equilibri entre beneficis i sostenibilitat, la qual cosa és molt difícil d'aconseguir. Per aquesta raó, Triodos va establir quatre valors corporatius principals com a fonaments del seu negoci:

Sostenibilitat: Triodos Bank únicament finança activitats amb un impacte positiu al món mitjançant activitats que beneficiïn el medi ambient, les persones i la cultura.

Transparència: Triodos Bank està compromès amb permetre als seus clients i inversors saber exactament en què s'inverteixen els seus diners.

Excel·lència: Triodos Bank es compromet a desenvolupar i proporcionar productes que puguin ser considerats d'entre els millors del sector.

Esperit emprenedor: Triodos Bank sempre busca noves formes de finançar activitats innovadores i sostenibles que puguin tenir un impacte positiu a la societat.

Mitjançant aquests valors, Triodos Bank vol reforçar els següents conceptes:

Banca sostenible: Triodos Bank està compromès a utilitzar els diners de forma sostenible. Això significa utilitzar els diners per a fer front a les necessitats econòmiques actuals sense perjudicar les generacions futures, ja que com bé s'indica a la seva missió, els diners són un mitjà per a aconseguir un món sostenible.

Els beneficis no són un fi: Triodos Bank utilitza el concepte de beneficis no com el fi de la seva missió, que és maximitzar la sostenibilitat, sinó com una senyal de que la companyia està actuant correctament com a organització, i per tant és beneficiosa.

Nou concepte de diners: Aquesta és probablement la diferència principal entre un banc convencional i Triodos Bank. De fet, com ja s'ha indicat, com a banc ètic hauria d'utilitzar els diners com a eina per a maximitzar la sostenibilitat i el benestar social, que és el verdader benefici en termes econòmics. Tot i així, els bancs convencionals utilitzen els diners per a generar beneficis financers, pel que la concepció dels diners és l'oposada a la de Triodos. Per tant, encara que Triodos sigui un banc, no es tracta d'un de convencional, sinó ètic.

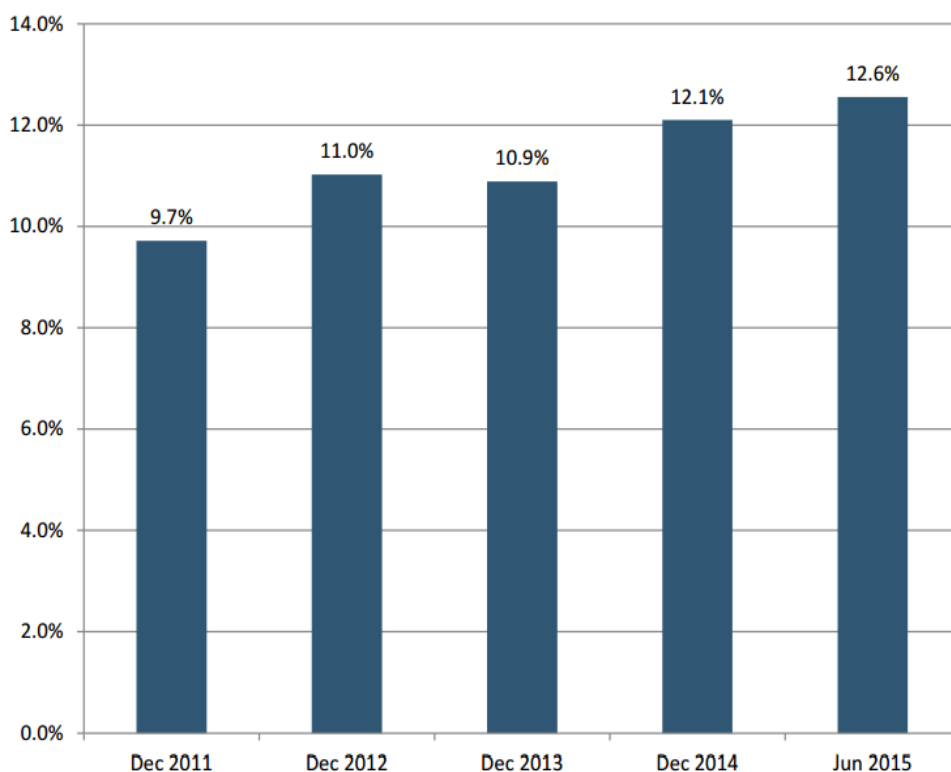
Figura 2. Dades principals de Triodos Bank

	2015	2014	2013	2012	2011
Capital (en milions d'€)	781	704	654	565	451
Nombre de depositants (accionistes)	35,735	32,591	31,304	26,876	21,638
Volum dels fons gestionats (en milions d'€)	7,283	6,289	5,650	4,594	3,731
Nombre de comptes	707,057	628,321	556,146	454,927	363,086
Préstecs (en milions d'€)	5,216	4,266	3,545	3,285	2,838
Nombre de préstecs	44,418	36,320	29,620	24,082	21,900
Total d'actius gestionats (en milions d'€)	12,298	10,632	9,646	8,045	6,786
Ingressos (en milions d'€)	211.6	189.6	163.7	151.6	128.7
Benefici net (en milions d'€)	40.7	30.1	25.7	22.6	17.3
Ràtio de capital tier 1 (Capital/Total d'actius de risc)	19.0%	19.0%	17.8%	15.9%	14.0%
Ràtio d'endeutament (Capital/Deute)	8.4%	8.8%	8.7%	9.0%	8.4%

Un banc ha de tenir una ràtio de capital tier 1 del 6%o més per a ser qualificat com a suficientment capitalitzat. La mitjana d'aquesta ràtio l'any 2015 dels bancs de la Unió Europea va ser del 12,6% (veure figura 3).

Figura 3. Valor mitjà de la ràtio de capital tier 1 dels bancs de la Unió Europea (2011-2015).

Font: EBA (2015)



La ràtio d'endeutament mitjana dels bancs de la Unió Europea va ser del 4.9% (EBA, 2015).

Figura 4. Compte de pèrdues i guanys de Triodos Bank per segment (2014). Dades en euros

País	Holanda	Bèlgica	Regne Unit	Espanya	Alemanya	França	Transaccions entre companyies	Total
Ingressos totals	93.125	34.529	23.179	33.782	5.988	1.271	-2.283	189.591
Despeses operatives	-61.969	-24.495	-16.855	-27.891	-8.333	-1.238	2.428	-138.353
Morositat dels préstecs	-6.527	-597	948	-2.693	-2.224	-	-	-11.093
Ajustos de valor de les participacions	181							181
Resultat operatiu	24.810	9.437	7.272	3.198	-4.569	33	145	40.326
Impostos sobre beneficis	-6.641	-1.961	-1.998	-872	1.320	-11	-38	-10.201
Benefici net	18.169	7.476	5.274	2.326	-3.249	22	107	30.125
Nombre de treballadors a temps complet	434,4	106,8	110,3	239,4	40,2	4,0		935,1

6. PRÀCTIQUES EMPRESARIALS

Triodos Bank té una missió i uns objectius molt diferents dels de la banca convencional, però al mateix temps té el rol d'un banc. Per tant, per tal de poder complir la seva missió i objectius de manera apropiada, Triodos ha desenvolupat pràctiques diferenciades a les següents àrees: avaluació de préstecs, gestió de persones, model de propietat i model de transparència i RSC.

Avaluació de préstecs: Un banc convencional concedeix un préstec quan el client té una solvència favorable, garanties i capacitat de devolució. Per a Triodos, donada la seva missió, és fonamental prestar a empreses de les següents àrees:

Medi ambient: Qualsevol activitat que pugui minimitzar l'impacte.

Cultura: Qualsevol activitat que pugui fomentar l'educació i el seu desenvolupament. Alguns exemples són: educació, guarderies, arts i organitzacions culturals.

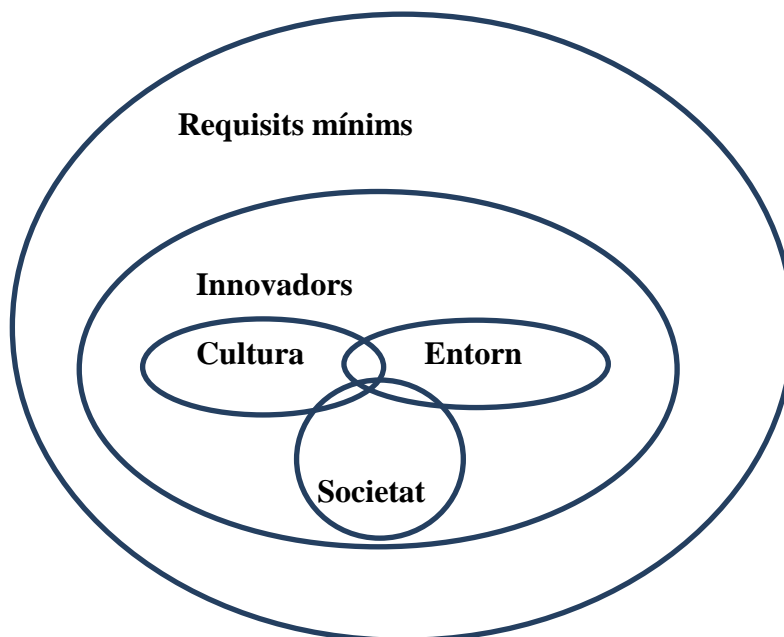
Societat: Qualsevol activitat que pugui tenir un impacte positiu a la societat. Per exemple: allotjament, comerç just i organitzacions per al desenvolupament.

A més, Triodos Bank no inverteix als sectors següents:

Productes i serveis no sostenibles com el joc o el tabac.

Processos no sostenibles com la experimentació animal o la enginyeria genètica.

Figura 5. El procés d'avaluació de préstecs a Triodos Bank (Kaufer, 2011)



Les condicions especials requerides per Triodos fan difícil trobar suficients candidats per a oferir-los préstecs. Una altra de les claus de la política de préstecs de Triodos és el fet que els seus clients poden comprovar on s'inverteixen els seus diners(veure figura 6).

Figura 6. Pàgina web de Triodos on es mostra on s'inverteixen els diners



Gestió de persones: Aquesta és una altra diferència clau entre Triodos Bank i els bancs convencionals. Triodos basa la seva política de Recursos Humans en tres pilars:

- 1) Professionalitat a la feina.
- 2) Connexió amb la missió.
- 3) Adaptació a la cultura de treball.

Normalment, quan parlem de processos de Recursos Humans al sector bancari, tenim la idea d'un ambient de treball estressant on les habilitats tècniques són la clau i el focus hauria d'estar situat en la rendibilitat financera. Per a Triodos Bank el concepte és una mica diferent perquè va començar amb una filosofia totalment diferent, prioritzant la missió i la connexió amb ella, a més dels valors del banc. Tot i així, el banc ha anat creixent amb els anys i això ha provocat la necessitat de mantenir l'equilibri entre la qualificació dels seus empleats i la seva identificació amb la missió. De fet, Triodos també vol mantenir un equilibri entre els empleats altament especialitzats i els perfils més generalistes. Un altre punt important de la política de Recursos Humans de Triodos és que no treballa amb *bonus* (retribució variable) ni salaris extremadament alts. El ventall salarial (diferència

entre el salari més baix i el més alt) a Triodos Bank és de 1 a 9, mentre que als bancs convencionals aquest rang és de 1 a 600 o més. Per tant, quan un empleat escull Triodos, ha de valorar la seva missió de tal manera com per renunciar a alguns beneficis financers. Això s'aplica a tots els empleats, incloent-hi els d'alta direcció, que poden ser temptats pels alts *bonus* de la banca tradicional.

Model de propietat: Degut al seu compromís amb equilibrar beneficis i sostenibilitat, Triodos té un model de propietat particular que pugui recolzar la decisió de no cotitzar a Borsa o no invertir en productes financers tòxics o complexos que en el passat van permetre a les institucions financeres donar interessos periòdics de dos dígit. Tot i així, l'última crisi financera ha estat un reforç per la política de Triodos, ja que mentre que els bancs convencionals registraven pèrdues, Triodos es va mantenir al 5% de rendibilitat anual. Les accions de Triodos estan controlades pel SAAT (Fundació per a l'Administració de les Accions de Triodos Bank). El SAAT expedeix uns certificats de dipòsit que els seus clients poden adquirir. A la seva reunió anual, els titulars d'aquests certificats de dipòsit tenen dret a vot d'acord amb la seva participació. Cada dipositant pot tenir un màxim del 10% dels certificats expedits. Triodos Bank és un cas particular en què més de la eitat de la seva propietat es troba en mans dels seus clients. Aquest model de propietat té l'objectiu de no permetre que l'ambient extern afecti els valors i les polítiques de Triodos. En resum, el banc té 32.591 accionistes amb drets econòmics (reben un dividend anual d'entre el 4% i el 5%), però no tenen dret a vot perquè és la Fundació per a l'Administració de les Accions de Triodos Bank qui té la custòdia de les accions, pel que controla el banc. D'aquesta manera, assegura la seva missió. A la trobada anual de 2015, el 94% dels titulars dels certificats de dipòsit va mostrar la seva satisfacció amb les operacions del banc, i el 88% va opinar que existeix un bon equilibri entre els resultats financers i el seu impacte social..

Transparència i model RSC: Triodos Bank fa del concepte d'utilitzar els diners com a eina per a generar un impacte positiu a la societat el punt central de la seva missió. Per tant, és necessari un sistema d'informació totalment diferent al de qualsevol banc convencional. De fet, a través dels anys, Triodos Bank ha atret la atenció dels mitjans, concretament després de la crisi financera, perquè seguia tenint beneficis després del crack financer. Va seguir atraient nous dipositants, i com més es preocupa el món per la sostenibilitat, més atrau Triodos l'atenció dels mitjans. Per això, Triodos Bank té un sistema totalment transparent en què a més d'utilitzar les reunions i informes anuals, hi inclou conferències, una àmplia disponibilitat amb els mitjans i una pàgina web interactiva en la que cada inversor pot veure en què s'inverteixen els seus diners. De fet, és possible comprovar exactament on es troba cada inversió de Triodos. Aquesta aproximació també té un

aspecte negatiu, ja que tot i que és un avantatge competitiu en un món que demana més transparència cada dia, comporta el risc que en cas que una inversió no vagi bé, ho sabrà tothom. Finalment, és important mencionar que donat l'alt nivell de transparència, Triodos Bank no necessita un departament de RSC especialitzat per a ocupar-se de la responsabilitat social corporativa, i per tant, no té aquest departament.

7. PRINCIPALS REPTES EN UN MÓN ALTAMENT COMPETITIU

De cara al futur, Triodos Bank ha d'enfrontar-se a múltiples reptes, entre els que podem destacar els següents:

Trobar l'empleat correcte: Per a un banc ètic sempre és difícil trobar l'equilibri entre beneficis i sostenibilitat, tant des d'un punt de vista numèric com des d'un punt de vista de comportament. De fet, un dels grans reptes de Triodos Bank és trobar l'empleat correcte, algú que sigui apte tècnicament com a banquer, i alineat amb la missió del banc. Es tracta d'un professional que ha d'acceptar renunciar a beneficis financers per a poder formar part d'una comunitat especial.

No utilitzar procediments estàndard: Com s'ha exposat anteriorment, Triodos Bank no utilitza els estàndards clàssics del sector per a determinar si un emprenedor mereix un préstec. Triodos Bank utilitza un procediment més detallat que té en compte que molts sectors en què inverteix canvien a un ritme molt accelerat, pel que el procés d'investigació darrere de cada decisió d'inversió requereix un esforç important. Aquest esforç és difícil de mantenir quan el banc segueix creixent a un ritme del 20% anual.

Competir amb els bancs convencionals: Fins aquest moment, aplicant les seves polítiques, Triodos Bank ha aconseguit fer front a la competència dels grans bancs convencionals. Part de l'èxit de Triodos Bank es deu al fet que els bancs convencionals han ignorat la importància de la sostenibilitat i únicament s'han centrat en la rendibilitat financera. Últimament, també els bancs convencionals han començat a entrar dins el sector de la sostenibilitat perquè hi ha vist oportunitats de negoci, pel que poden oferir alts salaris als empleats i interessos alts als inversors. Per tant, un gran repte per a Triodos és convèncer la gent que únicament invertint en sostenibilitat no significa ser totalment sostenible. A un estudi recent, Triodos Bank és considerat el segon banc a Espanya del que els clients estan més satisfets d'entre quaranta bancs (OCU, 2016).

Mercats canviants: El sector financer es mou dins un món que canvia en qüestió de segons, pel que és fonamental estar preparat per a canviar en tot moment. Per a Triodos Bank, aquesta

característica és inclús més difícil d'afrontar per tal de mantenir el seu avantatge competitiu, pel que ha d'intentar estar sempre un pas per davant dels seus competidors.

Model de creixement: Des de la seva fundació, Triodos Bank ha experimentat un creixement anual del 20%. Això pot ser vist com un gran assoliment, però constitueix també un gran repte. De fet, deixant de banda els assoliments financers, Triodos Bank haurà de reinventar-se per al manteniment futur dels seus valors i la seva missió. Ho van fer quan van entrar dins el món dels micro finançaments i del comerç just gràcies a la seva visió de futur. Ara Triodos està intentant explorar sectors com el capital risc i *private equity* (capital en empreses no cotitzades) per tal de fer-los sostenibles. Tot i així, és important seguir experimentant per tal de canviar la societat i ser el prototip del que pot arribar a ser la banca en un futur. A la figura 6 s'hi pot veure com Triodos Bank mitjançant el seu desenvolupament de productes pot tenir un impacte positiu a la societat i alhora beneficiar-se'n.

Medint la gestió: un dels reptes actuals dels bancs ètics com Triodos és disposar d'un sistema de control que permeti monitoritzar el nivell d'adopció de l'estratègia i el compliment dels objectius d'acord amb la missió i els valors.

Als bancs convencionals es mesura el valor creat pels accionistes, els inductors de la rendibilitat financera, el palanquejament, la solvència, els riscos, la reputació i la satisfacció de clients i empleats:

- Creació de valor: Variació del preu de les accions, polítiques de dividends ($\text{Dividend} / \text{Benefici net}$) i el rendiment ($\text{Dividend per acció} / \text{Valor de les accions}$).
- Rendibilitat financera: ROE ($\text{Benefici net} / \text{Capital}$), ROI ($\text{Benefici} / \text{Actius}$)
- Eficiència: $\text{Despeses operatives} / \text{Ingressos}$
- Palanquejament: $\text{Capital} / \text{Deute}$.
- Solvència i riscos: $\text{Capital} / \text{Total dels actius ponderats per risc}$, ràtings de les agències de crèdit.
- Reputació: Posició als rànquings de reputació.
- Qualitat: Ràting de la auditoria interna.
- Satisfacció del client: Resultats d'enquestes a clients, queixes dels clients. Venda creuada (clients que ho són de més d'un producte).

-Satisfacció de l'empleat: Resultats de les enquestes als empleats, retribució variable, opcions sobre accions, absentisme, rotació de personal.

A les figures 7 i 8 s'hi troben exemples de mapes estratègics de bancs convencionals, que es centren en la rendibilitat i el valor per a l'accionista.

Figura 7. Mapa estratègic amb els factors clau per a l'èxit d'un banc convencional. Font: Paladium Group, Inc.

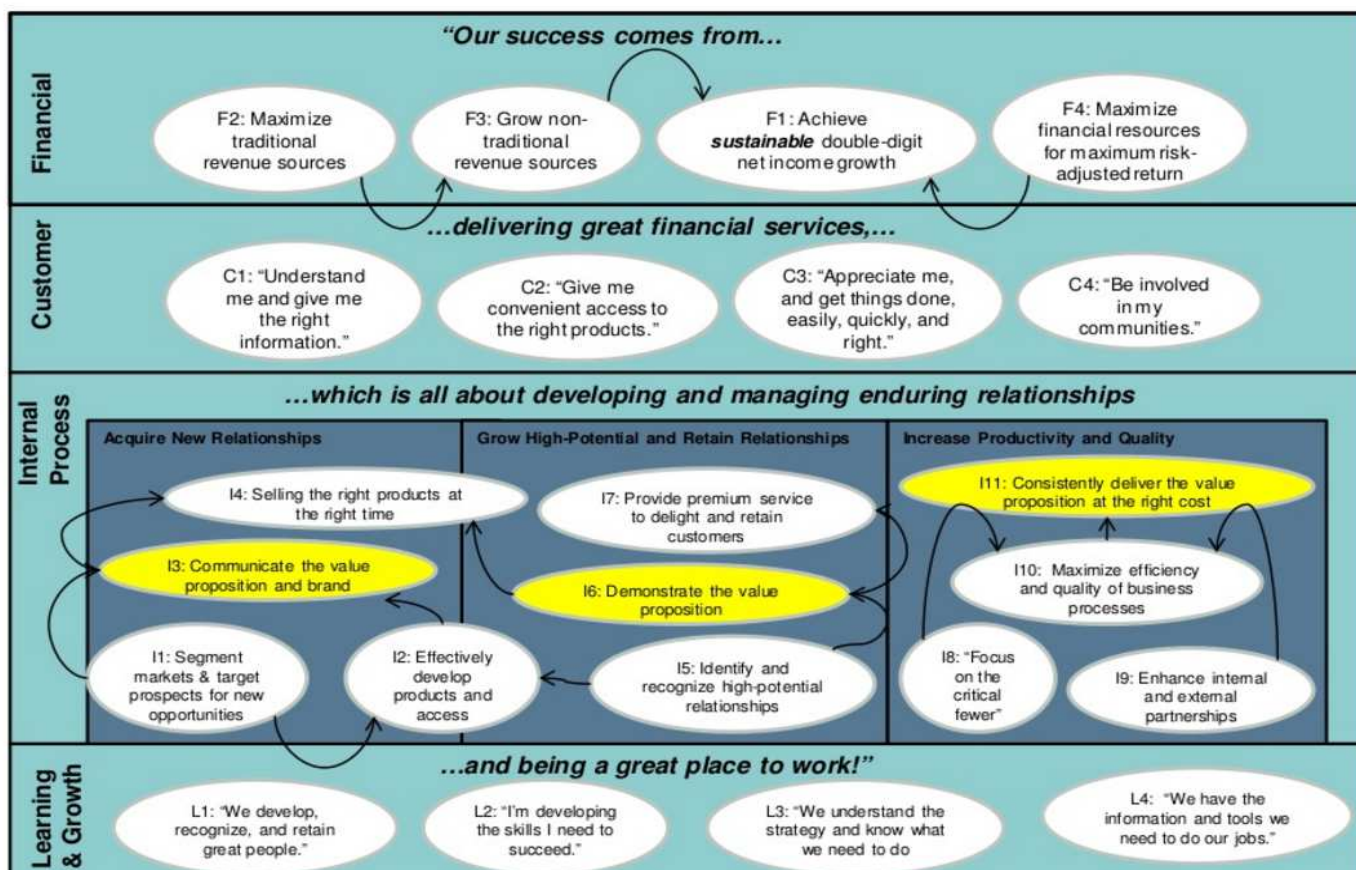
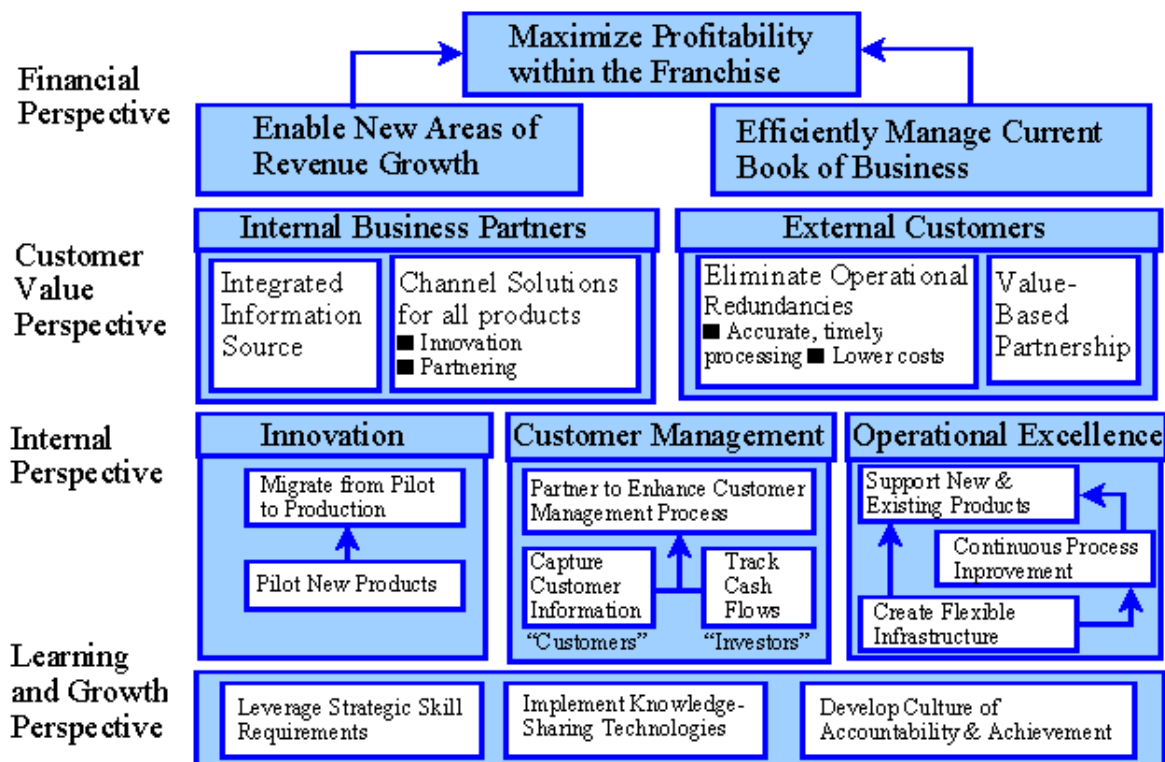


Figura 8. Mapa estratègic amb les claus de l'èxit de Mannie. Font: Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.



En canvi, en el cas d'un banc sostenible com Triodos Bank, existeix la necessitat de reestructurar la manera de mesurar el rendiment tenint en compte la seva missió. Els elements clau que ho compliquen es troben en la dificultat a l'hora de mesurar els següents tres factors:

Diners amb exposició al risc: És el grau en què un banc entrega valor basant-se en les seves pràctiques de gestió dels diners.

Economia real vs economia financera: Un banc amb valors hauria de centrar-se en tenir un impacte positiu en l'economia real en comptes de buscar els beneficis financers. Per tant, cal mesurar com de prop està un banc de l'economia real amb respecte a l'economia financera.

Triple compte de resultats: Equilibri entre rendibilitat social, mediambiental i financera.

La mesura dels factors clau relacionats amb aquests temes de banca sostenible permetria als directius del banc i als seus clients veure els resultats de l'economia financera i també de l'economia real.

QÜESTIONS PER A LA SEVA DISCUSIÓ

- 1) Quins són els factors clau de l'èxit de Triodos Bank com a banc amb valors? Classifiqueu-los entre Persones, Procediments, Finances, Clients i Societat.
- 2) Proposar un mapa estratègic per a Triodos Bank.
- 3) Proposar indicadors per als factors d'èxit de Triodos Bank.

Referències

Amat, O. (2015): Triodos Bank: Banca ètica per millorar el planeta i les persones. *Mòn Empresarial*.

Triodos Bank (2010): *Triodos Bank Business Principles*.

European Bank Authority (2015): *Report – 2015 EU-wide transparency exercise*.

Kaufer, D. K. (2011): Banking as if Society Mattered: The case of Triodos Bank. *MIT Colab*.

Kaplan, Robert S.; Norton, D. P. (2000): *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of a Business is to increase its Profits. *The New York Times Magazine*, Septiembre, 13.

Norton, R. S. (2004): Strategy Maps. *Strategic Finance* 85, n.9, Marzo.

OCU (2016): Índice de satisfacción con los bancos.

www.investopedia.com. Financial Ratios.

www.triodos.com. Triodos Bank Website.

TEACHING NOTES²

Objectives:

The objectives of this case are the following:

-First, it has the aim to make the student familiarize with the concept of ethical/sustainable banking. This is important because of the growing interest in corporate social responsibility both from the point of view of the firm and from the point of view of the customer. Besides the concept of ethical banking is in a stage of growth and it can represent a possible future pathway for the finance profession.

-Second, to improve the competencies in identifying key success factors and designing strategic maps and indicators. For this case the R. Kaplan concept of Strategy map has been used.

Case description:

In fact, this case study is divided into seventh parts. The first part, is dedicated to the explanation of the differences between ethical banking and conventional banking and it also provides an introduction to the case study. The second part, introduces the history and origins of Triodos Bank. A third part explains the development process of Triodos Bank mainly going through its various initiatives throughout its business history. The fourth and fifth part are fully dedicated to Triodos Bank's values and mission which are at the core of its business activities. The sixth part goes through the business practices of the bank emphasizing its uniqueness with respect to the rest of the industry. The eighth part tries to address the various challenges Triodos Bank has to face to achieve its objectives in the future considering the evolution of the industry environment.

Audience:

This case is meant to be used for graduate level students (such as MBA, Master in Management or Master in Accounting and Finance) especially interested in topics related to Managerial Accounting

² Nota Pedagógica redactada por Raffaele Manini y Oriol Amat, UPF Barcelona School of Management, 2016.

and Strategy. In fact, it merges both the technical and analytical features that an accounting case must have with a more general approach which a strategy case needs to have in order to join the different business points of views. Therefore, this case can be taught at both an intermediate difficulty and at an advanced level of difficulty depending on the approach of the faculty member as well as the level of the audience. In order to get the most out of this case, students must have at least an introductory level of the following topics: Basic Managerial Accounting, Fundamentals of Strategy and Finance as well as a good understanding of accounting interpretations techniques.

ANSWERS TO THE QUESTIONS

1. Which are the key success factors of Triodos Bank as a bank with values? Classify them into People, Processes, Finance, Customers and Society.

People:

Skilled employees, Staff aligned to Triodos' values, Salary spread, Women in management positions, Employee satisfaction

Internal Processes:

Quality, Attractive portfolio and coherent with Triodos' values, Efficiency

Customers:

Customer base, Customer satisfaction, Reputation

Finance:

Risk control, Client based liquidity, Leverage, Assets committed to Real Economy, Assets committed to Triple Bottom Line, Revenues from the real economy, Return

Society:

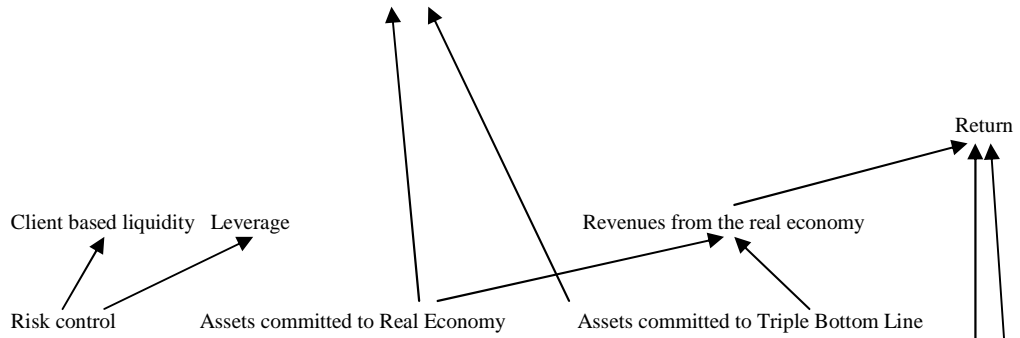
Financing of cultural events, Financing of facilities for the elderly, Financing of organic farms, Financing of environmental projects, Financing of educational establishments, Microfinance funds

2. Propose a strategy map for Triodos Bank.

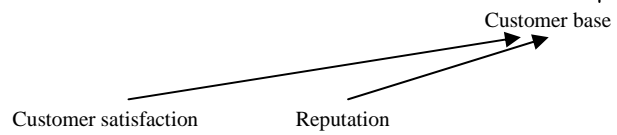
Society:

Financing of cultural events
 Financing of facilities for the elderly
 Financing of organic farms
 Financing of environmental projects
 Financing of educational establishments
 Microfinance funds

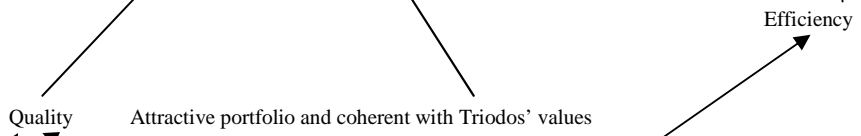
Finance:



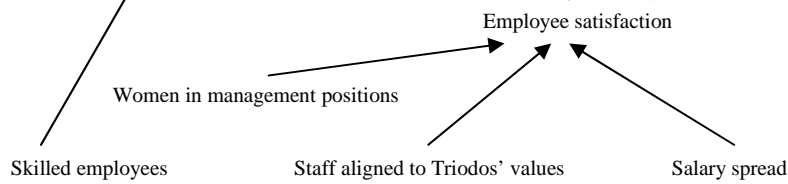
Customers:



Internal Processes:



People:



3. Propose some possible indicators for Triodos Bank's success factors

People:

Skilled employees (Number of workers participating in Triodos Academy)

Staff aligned to Triodos' values (Number of workers participating in Values Seminars)

Salary spread (Ratio between the minimum and maximum salary)

Women in management positions (Number of women in management positions)

Employee satisfaction (Survey, Ratio of absence)

Internal Processes:

Quality (Internal audit rating)

Attractive portfolio and coherent with Triodos' values

Efficiency (General and administrative expenses / Revenue)

Customers:

Customer base (Variation in the number of customers)

Customer satisfaction (Customer survey)

Reputation (market research)

Finance:

Risk control (Low Quality Assets / Total Assets)

Client based liquidity (Client Deposits / Total Assets)

Leverage (Equity / Total Assets)

Assets committed to Real Economy (Assets committed to RE / Total Assets)

Assets committed to Triple Bottom Line (Assets committed to TBL / Total Assets)

Revenues from the real economy (Revenues from the Real Economy / Total Revenues)

Return (Return on assets, Return on Equity)

Society:

Financing of cultural events (Money lent to cultural companies, Number of visitors of events financed by Triodos)

Financing of facilities for the elderly (Money lent to elderly organizations, Number of individuals using facilities financed by Triodos)

Financing of organic farms (Money lent to organic farms)

Financing of environmental projects (Money lent to environmental projects, MW financed)

Financing of educational establishments (Money lent to educational establishments)

Microfinance funds (Money lent to microfinance, Number of people receiving microfinance loans)

In the following figures we provide some of the indicators included in the Triodos scorecard.

Overview	<input checked="" type="checkbox"/> Basic Requirements	<input checked="" type="checkbox"/> Quantitative Factors	<input type="checkbox"/> Qualitative Elements
<p>These numbers provide insights into three key elements of a bank's activity that are all closely linked to how sustainable it is;</p> <ul style="list-style-type: none">• the financial viability of an institution,• its focus on the real economy (the part of the economy concerned with producing 'real' goods and services, as opposed to the part of the economy concerned with buying and selling on the financial markets),• and the extent to which it focuses on a triple bottom of line of people, planet and prosperity, in its activities. <p>These measures are derived from the sustainable banking principles, which describe the key pillars of what makes a values-based bank.</p>			
Bank Resiliency through Earnings – 3 year Average Return on Assets		0.49%*	+
Market Comparison – 3 Year Average Return on Assets		0.28%	+
Bank Resiliency through Capital – Equity to Total Assets		9.8%	+
Bank Resiliency through Asset Quality – Low-quality Assets to Total Assets		3.0%	+
Market Comparison – Low-quality Assets to Total Assets		1.80%	+
Bank Resiliency through Client Based Liquidity – Client Deposits to Total Assets		87.9%	+
Assets Committed to the Real Economy to Total Assets		59.7%	+
Revenues from the Real Economy to Total Income		81.6%	+
Assets Committed to the Triple Bottom Line to Total Assets		59.7%	+

Human Resources Tools



The bank's sustainability mission is the starting point for its incentive, compensation, and performance structure.

Why?

How?

What?

- The ratio between the minimum and the maximum salary in The Netherlands in 2014 was 9.6 (2013: 9.4).
- Co-worker numbers increased by 11.7% in 2014, from 911 to 1,017
- The number of women in management positions is stable at 40% (2013: 40%)
- Absence in 2014 was 2.6% (2013: 2.5%) below a target of 3%
- 118 co-workers participated in the different programmes of the Triodos Academy (2013: 82)
- The annual Co-worker Conference took place in Brussels (120 attendees) under a theme of 'living unity and diversity'
- Co-workers participated in Values Seminars, a management development programme and an innovative Visionary Leadership Programme during the year
- An equal award to all co-workers, regardless of their role, of EUR 300 was shared for their performance in 2014 as a positive alternative to a bonus structure.

Performance Reporting



The bank reports on the impact of what it does, not just its financial performance in an honest, transparent and accessible way.

Why?

How?

What?

Triodos Bank integrates the reporting on its non-financial and financial performance, in this annual report in particular. It ensures that both types of data are externally audited.

Loans are only made to sustainable businesses and increased by 12% in 2014 (2013: 8%)

- Culture: 6.2 million visitors enjoyed cultural events including films, theatres and museums across Europe (2013: 16.3 million). The figure in 2013 was largely due to lending to successful film-makers during the year.
- Care for the elderly: 20,000 individuals (2013: 14,720) used facilities offered by care for the elderly projects at 249 care homes (2013: 217).
- Organics: organically managed land on the farms financed by Triodos Bank could produce the equivalent of over 23.6 million meals in 2014 (2013: 19 million); enough food to provide a sustainable diet for 21,600 people during the year (2013: 21,400).
- By the end of 2014, Triodos Group and its climate and energy investment funds were financing 379 projects across Europe (2013: 376), contributing to a generating capacity of 2,100 MW of energy (2013: 2,300 MW), or enough energy to meet the electricity needs of the equivalent of 1 million European households during the year (2013: 1.3 million).
- 821,500 individuals benefited from the work of educational establishments financed by Triodos Bank in 2014 (2013: 587,300)
- Triodos Investment Management's microfinance funds provided finance to 102 microfinance (2013: 97) institutions and other financial vehicles, in 44 countries, serving 8.2 million savers (2013: 7.9 million), and 11 million borrowing clients (2013: 8.4 million)
- Data on Triodos Investment Management's non-financial impact is [set out here](#)
- Customer numbers increased by 13% to 530,000

Key figures

Delivering sustainable economic change - what we've achieved so far

Triodos Investment Management manages 18 funds, for both individual and institutional investors, with a total of EUR 3.1 billion in assets under management as per 31 December 2015.

You can find more information in the [Triodos Investment Management annual report 2015](#) or you can read the [Triodos Investment Management's online report](#).

Investing with impact – highlights 2015

Energy and Climate

Renewable energy projects financed by us generated green energy equivalent to the needs of 490,000 European households, avoiding over 0.9 million tonnes of CO₂ emissions.

Emerging Markets

Inclusive finance

In total, we provided over EUR 700 million of finance to 100 up-and-coming and well-established microfinance institutions and banks in Latin America, Asia and Africa. These institutions provide loans to 15 million low-income people, of whom 80% are women and 41% live in rural areas.

Sustainable trade finance

In total over EUR 30 million was disbursed to 33 cooperative and private exporters, producing 11 different agricultural products in 16 countries, including coffee, cotton, cocoa, olive oil, cashew nuts and sesame.

Arts and Culture

In Arts and Culture, we managed EUR 97 million in assets, financing projects that reached 2.9 million visitors and providing affordable facilities to 2,800 artists.

Sustainable Real Estate

In this sector, we increased the quality and sustainability of the built environment through the management of sustainable buildings that emit 40% less CO₂ than the average building.

Engaging listed companies

We provide individuals and institutions with the opportunity to invest in listed companies that meet our extremely strict environmental, social and governance criteria. Through these funds, investors become part of a movement to put pressure on the world's largest corporations to adopt more sustainable practices. To do this, we engaged 661 times with 280 companies worldwide in 2015.

Our SRI funds managed EUR 1.3 billion in assets, investing exclusively in 'best in class' and pioneering listed companies worldwide and sovereign bonds in Europe.