



NL financial investments

Rapportage  
de Volksbank

*juni 2022*



# Inhoud

|   |   |    |
|---|---|----|
|   | Samenvatting  | 3  |
| 1 | Inleiding   | 6  |
| 2 | Stand van zaken van de implementatie van de strategie | 9  |
| 3 | Conclusie   | 16 |

# Samenvatting

NLFI brengt sinds 2017 conform verzoek van de minister van Financiën jaarlijks verslag uit over de gang van zaken bij de Volksbank en over de gereedheid van de Volksbank om een besluit te nemen over zijn toekomst.<sup>1</sup> In 2018 is in de toenmalige rapportage door NLFI toegelicht dat NLFI in 2019 een privatiseringsadvies of nieuwe voortgangsrapportage zou uitbrengen. In 2019 is vervolgens een nieuwe voortgangsrapportage uitgebracht, omdat kort samengevat de Volksbank mede door de marktontwikkelingen nog niet gereed was voor privatisering. NLFI was van oordeel dat de Volksbank kansen had om een betere uitgangspositie te bereiken.

De Volksbank heeft een strategische heroriëntatie uitgevoerd en de uitkomsten daarvan in februari 2021 aan de markt toegelicht. NLFI heeft met de Volksbank een dialoog onderhouden en de nieuwe strategie beoordeeld vanuit haar perspectief als aandeelhouder en met het oog op advisering aan de minister van Financiën over eventuele privatiseringsmogelijkheden. De conclusie die in de voortgangsrapportage 2021 is toegelicht luidde dat, ongeacht de vraag of de bank geprivatiseerd wordt, de nieuwe strategie die de Volksbank had ontwikkeld, bijdraagt aan de continuïteit, de stabiliteit en een sterkere financiële positie van de Volksbank en daarmee noodzakelijk is voor de bank. Deze nieuwe strategie draagt óók bij aan een betere uitgangspositie voor privatisering. Verder heeft de bank met een succesvolle strategie meer ruimte om in een privatiseringsscenario de verdere ontwikkeling van zijn eigen karakter - 'bankieren met de menselijke maat' - zelf te bepalen. NLFI heeft in de voortgangsrapportage 2021 toegelicht daarom van oordeel te zijn dat de bank de ruimte geboden moet worden om de nieuwe strategie te implementeren, om vervolgens aan NLFI aan te tonen dat dit tot succes leidt.

De nu voorliggende voortgangsrapportage betreft de eerste rapportage sinds de Volksbank begonnen is met de implementatie van zijn nieuwe strategie. In de onderhavige voortgangsrapportage wordt de stand van zaken toegelicht. Het kost tijd en vergt inspanning om de beoogde veranderingen door te voeren. Uit de hiernavolgende 'tussenstand' blijkt dat de Volksbank een goede start heeft gemaakt, waarmee hij een robuustere organisatie creëert en zijn maatschappelijke identiteit verstevigt. NLFI heeft er begrip voor dat er verdere stappen moeten worden gezet; de kost gaat voor de baat uit. De Volksbank is nog niet zover dat sprake is van een structurele verbetering van de financiële resultaten maar verwacht die wel vanaf volgend jaar.

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117, zie: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-28165-117.html>

NLFI heeft in de voortgangsrapportage 2021 opgemerkt dat 'dynamische markt-omstandigheden' van invloed zijn op de bank. De afgelopen 12 maanden hebben zich diverse nieuwe ontwikkelingen gemanifesteerd, zoals een sterk oplopende inflatie, een stijging van de rente en onzekerheden ten gevolge van de (geo)politieke ontwikkelingen. Op zich leiden deze ontwikkelingen niet direct tot aanpassing van de strategie, maar ze kunnen wel invloed hebben op de financiële resultaten van de bank.



# 1 Inleiding

NLFI heeft als wettelijke taak om het beheer over de aandelen van de haar toegewezen deelnemingen te voeren en de minister van Financiën te adviseren over de strategie tot verkoop van de aandelen door de Staat. Voorts heeft NLFI als taak om deze strategie na een besluit van de minister uit te voeren.<sup>2</sup> De minister van Financiën zal op enig moment een besluit nemen over de toekomst van de Volksbank en daarbij alle aspecten betrekken die wenselijk worden geacht. Vanuit haar wettelijke taak en statutaire doelstelling faciliteert NLFI de besluitvorming van de minister van Financiën.

Conform haar wettelijke taak en statutaire doelstelling adviseert NLFI vanuit een zakelijke invalshoek over de beschikbare mogelijkheden voor privatisering. NLFI sluit bij voorbaat geen mogelijkheden uit. NLFI weegt mee in hoeverre de feitelijk beschikbare privatiseringsopties in het belang van de Volksbank en al zijn stakeholders zijn. Ook weegt NLFI in welke mate de bank zijn strategie kan blijven uitvoeren. De Volksbank ziet privatisering bij voorkeur plaatsvinden op een manier waarbij hij zijn strategische vrijheid zoveel mogelijk behoudt ten aanzien van de door hem gedefinieerde missie 'bankieren met de menselijke maat'.

De Volksbank hanteert een aantal doelstellingen bij de verwezenlijking van zijn strategie. De stand van zaken ten aanzien van deze doelstellingen is mede richtinggevend voor de analyse of de Volksbank op enig moment succesvol en stabiel genoeg opereert voor privatisering. Dit laat onverlet dat NLFI de gang van zaken binnen de Volksbank ook los van privatisering beoordeelt omdat een toekomstbestendige strategie in ieder scenario van belang is voor de Volksbank. Ook indien de overheid niet zou kiezen voor privatisering, is implementatie van de nieuwe strategie wenselijk voor de Volksbank omdat deze bijdraagt aan de continuïteit, de stabiliteit en een sterkere financiële positie van de Volksbank.

De Volksbank kiest zijn eigen commercieel-strategische koers op de markt. Dit is een van de afspraken met de ACM gelet op het concentratietoezicht. Wel voert NLFI een constructieve dialoog met de Volksbank over zijn ondernemingsstrategie, omdat deze strategie van grote invloed is op de privatiseringsmogelijkheden voor de bank.

De implementatie van de nieuwe strategie zal niet één op één tot privatisering leiden. Een veelheid van factoren (zowel ondernemingsgerelateerde als marktgerelateerde) beïnvloeden privatiseringsopties. NLFI houdt in de gaten of privatisering mogelijk is. Mocht zich een mogelijkheid tot privatisering aandienen, dan hanteert NLFI daarbij de gebruikelijke criteria en zal de minister daar op dat moment over adviseren.

---

<sup>2</sup> Zoals nader omschreven in de Wet NLFI, zie <https://www.nlfi.nl/wp-content/uploads/2020/02/stb-2011-263.pdf>

## Voortgangsrapportage 2021

In de voortgangsrapportage 2021 is de nieuwe strategie van de Volksbank toegelicht. Besproken is welke impact de nieuwe strategie heeft op de Volksbank als onderneming en op de toekomstige mogelijkheden voor privatisering. De nieuwe strategie moet ervoor zorgen dat de Volksbank transformeert naar een bedrijfsmodel dat toekomstbestendig is (ongeacht de doorkijk naar een privatisering) onder toepassing van het principe van de Volksbank van 'bankieren met de menselijke maat', en dat uiteindelijk resulteert in een goede uitgangspositie voor privatisering. Voorts is toegelicht dat er toen geen aanleiding was om de observaties over privatiseringsmogelijkheden uit de voortgangsrapportage 2019 te actualiseren. Dit is nog steeds het geval, mede in aanmerking genomen dat de minister van Financiën aandacht heeft besteed aan de 'de verschillende mogelijke toekomstopties' in zijn verkenning van juli 2021.<sup>3</sup>

## Ontwikkelingen

### *Governance*

De raad van commissarissen is weer op volle sterkte onder leiding van een nieuwe voorzitter. Ook heeft de Volksbank een nieuwe topstructuur ingevoerd met een 'executive committee' bestaande uit statutaire en niet statutaire bestuurders. Thans zijn zes van de zeven posities in de executive committee vervuld, en de bank verwacht - na instemming van DNB/ECB - ook de laatste vacature spoedig in te vullen.

### *Macro-economische ontwikkelingen*

Zoals in de vorige rapportage is toegelicht, is het slagen van de strategie van de Volksbank onder andere afhankelijk van externe factoren en zijn de Volksbank en NLFi zich bewust van (implementatie)risico's, onder andere met betrekking tot het tempo en de complexiteit.

Sinds het najaar van 2021 is sprake van meerdere factoren die de financiële sector en de Volksbank raken. De impact van de maatregelen van de overheid ter bestrijding van Covid-19 gedurende 2019-2021 doet zich nog altijd gevoelen. Sinds het voorjaar van 2022 is sprake van onzekere effecten van de mondiale (geo)politieke spanningen op de financiële sector. Voorts is sinds najaar 2021 sprake van toenemende inflatie. De kapitaalmarktrente en daarmee de hypotheekrente en de rente voor bedrijfsfinanciering zijn gestegen. De langdurig lage rente heeft een negatieve invloed gehad op het verdienmodel van banken met een belangrijke focus op sparen en hypotheekleningen zoals de Volksbank. Dit was één van de redenen waarom de bank zich moest herbezinnen op zijn strategie. Eventuele rentestijgingen zullen leiden tot margeverbetering en dus meer rente-inkomsten voor de bank, al moet worden opgemerkt dat het enige tijd duurt voordat dit doorwerkt in het verdienmodel.

---

<sup>3</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/07/06/bijlage-verkenning-toekomstopties-de-volksbank>

De vraag dient zich óók aan hoe de huidige economische omstandigheden zoals de eerdergenoemde inflatie en bijvoorbeeld de hoge energieprijzen en de stijgende hypotheekrente, zich zullen doen gevoelen bij huishoudens in Nederland en of zich een economische recessie zal voordoen. De Volksbank heeft met zijn focus op betalen, sparen en hypotheeklen te maken met veel onzekere factoren die hem kunnen raken.

#### *Voorwaarden voor privatisering*

Om te concluderen of een deelneming gereed is voor privatisering, beoordeelt NLFI in lijn met hetgeen de minister van Financiën met de Tweede Kamer heeft afgesproken de gebruikelijke randvoorwaarden voor privatisering die zij ook in voorgaande jaren heeft toegepast. Deze zien op de vragen of: (i) de betrokken vennootschap klaar is voor privatisering; (ii) de financiële sector stabiel is, en (iii) er voldoende interesse in de markt voor de beoogde transactie is. Voorts (iv) is het streven erop gericht om zoveel als mogelijk de kapitaaluitgaven terug te verdienen.<sup>4</sup>

Zoals in de voortgangsrapportage 2021 is uiteengezet, heeft de bank aan NLFI toegelicht dat hij verwacht dat het meerdere jaren duurt voordat de resultaten van de implementatie van zijn nieuwe strategie zichtbaar zullen worden in een structurele verbetering van de financiële resultaten. De conclusie van destijds, dat de bank nog niet klaar is voor privatisering, is nog steeds van toepassing.

---

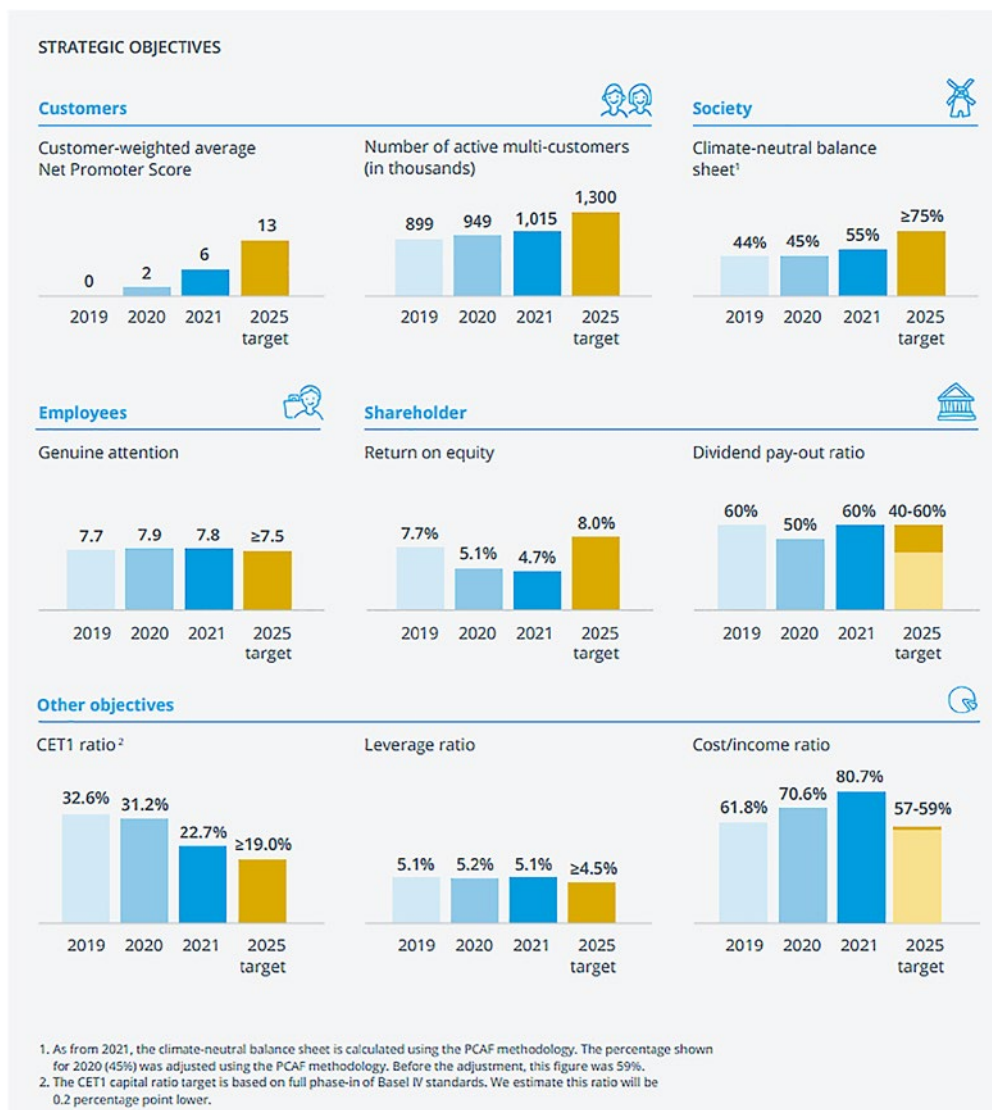
<sup>4</sup> Zie: Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117





## 2 Stand van zaken van de implementatie van de strategie

De Volksbank hanteert een aantal prestatie-indicatoren of key performance indicators. In de navolgende tabel en toelichting, ontleend aan het jaarverslag 2021, zet de Volksbank de stand van zaken uiteen.



De Volksbank geeft hierbij de volgende toelichting.

De Volksbank streeft met haar strategie naar het creëren van een optimale totale waarde voor klanten, de maatschappij, medewerkers en de aandeelhouder. De bank werkt vanuit zijn kenmerkende en onderscheidende uitgangspunten; in 2025 wil de Volksbank de bank zijn met de sterkste klantrelatie in Nederland en met grote bewezen maatschappelijke impact. Vanuit hier zijn groeiprioriteiten per merk gedefinieerd die worden ondersteund door een vijftal transformaties. Deze transformaties zijn noodzakelijk voor de Volksbank om te groeien richting een toekomstbestendige bank.

#### *Sterke klantrelatie*

Voor het meten van de klantrelatie, heeft de Volksbank twee specifieke kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) opgesteld. Die KPI's zijn een klantgewogen Net Promoter Score (NPS) van +13 in 2025 en 1,3 miljoen actieve multiklanten in 2025.

In 2021 heeft de bank vooruitgang laten zien in het behalen van de doelstellingen. De klantgewogen NPS steeg tot +6 ten opzichte van +2 eind 2020. Bij de merken SNS, ASN Bank en BLG Wonen zette de positieve trend door, terwijl de NPS van RegioBank op een hoog niveau stabiel bleef. Daarnaast scoorden de merken RegioBank (plek 1), ASN Bank (2) en SNS (5) hoog in de jaarlijkse Bankenmonitor van de Consumentenbond.<sup>5</sup> Het aantal actieve multiklanten steeg in 2021 met 7%, tot 1,015 miljoen.

#### *Maatschappelijke impact*

De Volksbank wil een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij op vier thema's: duurzaamheid, financiële weerbaarheid, leefbaarheid in de regio en goed wonen voor iedereen. Voor het thema duurzaamheid hanteert de bank de KPI van een 75% klimaatneutrale balans in 2025, oplopend tot 100% in 2030. Voor de overige thema's zijn de KPI's in ontwikkeling.

In 2021 werd vooruitgang geboekt met het behalen van de klimaatneutrale balans, deze steeg tot 55%, van 45% in 2020.

#### *Oprechte aandacht voor medewerkers*

De gecreëerde waarde voor de medewerkers meet de Volksbank met de KPI Oprechte aandacht. In het medewerkersonderzoek geven medewerkers aan in hoeverre ze oprechte aandacht ervaren, aan de hand van vijf verschillende thema's. De doelstelling voor deze KPI is dat medewerkers dit in 2025 beoordelen met minstens een 7,5. In 2021 was dit een 7,8, vergeleken met een 7,9 in 2020.

<sup>5</sup> <https://www.consumentenbond.nl/betaalrekening/bankenmonitor>

### *Rendement voor de aandeelhouder*

De Volksbank wil een gezonde en stabiele bank zijn met gematigd-risico-activiteiten, met een daarbij passend rendement voor de aandeelhouder. Voor het rendement op eigen vermogen (REV) hanteert de bank een doelstelling van 8% in 2025. Met daarbij de verwachting dat, op basis van de huidige vooruitzichten, dit rendement de komende jaren lager zal liggen. Om haar strategie te realiseren, investeert de bank de komende jaren flink om daarna door te groeien naar een rendement van 8% in 2025.

In lijn met de verwachtingen liet de REV in 2021 een daling zien tot 4,7%, ten opzichte van 5,1% in 2020. De Volksbank heeft over 2021 een dividend van 60% van de nettowinst uitgekeerd, de bovenkant van de bandbreedte van de doelstelling.

### *Overige doelstellingen*

In aanvulling op de hiervoor genoemde doelstellingen, heeft de Volksbank ook doelen gesteld met betrekking tot het optimaliseren van de kapitalisatie en de balans, en een efficiënte bedrijfsvoering. Deze zijn met name gericht op de continuïteit van de bedrijfsvoering, iets wat voor alle stakeholders van essentieel belang is. Vertaald naar meetbare doelstellingen en KPI's betekent dit dat doorlopend wordt gestreefd naar een Tier 1-kernkapitaalratio van tenminste 19% gebaseerd op volledige Basel IV infasering, een leverage ratio van tenminste 4,5% en een efficiency ratio tussen 57-59%.

Op basis van de balans per 31 december 2021, schat de bank in dat de Tier 1-kernkapitaalratio bij volledige infasering van de Basel IV regels 22,5% bedraagt, ten opzichte van 24,2% eind 2020. Dit is nog steeds ruim boven de eigen doelstelling van 19%. De leverage ratio liet een lichte daling zien tot 5,1% en lag hiermee eveneens boven de minimum doelstelling van 4,5%.

De efficiencyratio geeft de verhouding weer tussen de totale operationele lasten, inclusief wettelijke heffingen, en de totale baten. Bij het stellen van de doelstelling van 57-59%, hield de Volksbank er rekening mee dat de efficiency ratio de komende jaren boven deze range zal uitkomen, aangezien de strategische initiatieven in de loop der jaren effect moeten gaan sorteren, zowel op het niveau van de baten als van de operationele lasten. In 2021 steeg de efficiencyratio tot 80,7%, ten opzichte van 70,6% in 2020.

### *Groeioprioriteiten per merk*

In 2021 lieten de merken van de Volksbank de eerste tekenen van vooruitgang zien bij het realiseren van hun groeioprioriteiten voor de komende jaren. Naast dat alle merken groei lieten zien in het aantal klanten werd de volgende vooruitgang geboekt:

- ASN Bank liet een solide voortgang zien in inkomsten uit provisies en vergoedingen uit beleggingsfondsen. Daarnaast introduceerde ASN Bank het ASN Biodiversiteitsfonds.

- SNS biedt nu ook duurzame beleggingsfondsen aan. Daarnaast lanceerde SNS haar nieuwe merkpositionering, gericht op het aantrekken van een jongere doelgroep.
- RegioBank ontplooiëde initiatieven op het gebied van leefbaarheid in de regio en werd voor het derde jaar op rij uitgeroepen tot 'klantvriendelijkste bank van Nederland'<sup>6</sup>
- BLG Wonen liet groei zien van de particuliere hypotheekproductie en -portefeuille, en breidde haar distributienetwerk verder uit.

In de eerste helft van 2022 is daarnaast vooruitgang geboekt op het gebied van nieuwe producten en diensten. Zo zijn Beleggingsrekening Zakelijk en 'Duurhuur 2.0' (hypotheekverstrekking op basis van huurgeschiedenis) geïntroduceerd, is Apple Pay live gegaan, zijn drie nieuwe verzekeringsproducten aan het (ASN) assortiment toegevoegd, en is (bij SNS) een nieuw taxatieplatform uitgerold. Ook heeft de Volksbank het voor Oekraïense vluchtelingen mogelijk gemaakt een betaalrekening te openen.

#### *Noodzakelijke transformaties*

Om de groeiprioriteiten per bankmerk te kunnen realiseren heeft de Volksbank een aantal transformaties geformuleerd die het business en operating model moeten versterken en de bank toekomstbestendig moeten maken. De komende drie jaar investeert de Volksbank verder in deze transformaties die als volgt kunnen worden samengevat:<sup>7</sup>

1. De transformatie '*Digitaal en omnichannel dialoog*', met als doel om, door verbeterde digitale dienstverlening en verbeterde ontsluiting van producten en diensten, een hoge klantervaring en klantwaarde te realiseren.
2. De transformatie '*Relevant assortiment, nieuwe proposities, kleinzakelijk als nieuwe doelgroep*', met als doel om, door het productassortiment en de dienstverlening uit te breiden, meerwaarde voor de klant en de bank te creëren.
3. De transformatie '*Fundament klantbank*', met als doel om, door middel van een modulair ingericht IT-fundament, van een productgerichte naar een klantgerichte bank te transformeren.
4. De transformatie '*Klantgericht*', met als doel om, door meer wendbaar en klantgericht te worden (een 'agile' organisatie), een betere integrale

<sup>6</sup> <https://marketresponse.nl/klantvriendelijkstebedrijf/editie2022/>

<sup>7</sup> Zie nader de voortgangsrapportage 2021 van NLFi: <https://www.nlfi.nl/wp-content/uploads/2021/07/Voortgangsrapportage-de-Volksbank-2021-NLFI.pdf>

klantervaring, hogere productiviteit en een kortere time-to-market te realiseren.

5. De transformatie '*Efficiënt en flexibel*', met als doel om, door meer partnerships & outsourcing (kosten flexibilisering) en door kapitaal en balans meer doelgericht aan te wenden, een hogere efficiëntie te bereiken.

Deze transformaties ondersteunen de uitvoering van de strategie. De Volksbank laat de volgende ontwikkelingen zien op deze gebieden:

- De digitale dienstverlening werd verbeterd door de omgevingen voor klanten en adviseurs te actualiseren en meer te personaliseren.
- De Volksbank breidde het productaanbod van haar merken uit, met bijvoorbeeld verzekeringsproducten en persoonlijke leningen. De hypotheekgerelateerde dienstverlening werd verbreed door de overname van taxatieplatform Fitrex. Daarnaast slaagden de merken erin om de mkb-portefeuille te laten groeien, met € 117 miljoen tot € 841 miljoen (+16%).
- De bank heeft een plan uitgewerkt om dienstverlening anders te beprijzen, namelijk minder gedreven door rente en meer door 'fee'. Dit doet de bank door de klant een vaste vergoeding te vragen voor vaste combinaties van producten die de klant afneemt. De introductie van deze nieuwe vergoedingenstructuur start per 1 juli 2022.
- De bank implementeerde een robuuste data-infrastructuur in haar rapportageketen.
- Binnen de Volksbank wordt nu volgens een uniforme agile manier gewerkt. Daarnaast is een Executive Committee geïnstalleerd, met als doel het aanbrengen van focus en balans in de aansturing van de veranderende organisatie.
- De bank werkt aan haar sourcingstrategie en aan de realisatie van de beoogde efficiëntiewinsten.

Op basis van de toelichting van de Volksbank en de door hem gepresenteerde ontwikkelingen concludeert NLF, niettegenstaande de diverse uitdagingen voor de bank, dat de bank een goede start heeft gemaakt met de implementatie van de nieuwe strategie.



### 3 Conclusie

NLFI heeft in de voortgangsrapportage 2021 geconcludeerd dat “hoewel zal moeten worden afgewacht of de strategie er toe leidt dat binnen de periode 2021-2025 aan alle criteria wordt voldaan, reeds op voorhand kan worden gezegd dat het zeer uitdagend zal zijn. (..) Desalniettemin is NLFI van mening dat de strategie een passende keuze is en dat de bank hiermee werkt aan noodzakelijke transformaties. De nieuwe strategie draagt bij aan een sterkere financiële positie van de Volksbank. NLFI acht de implementatie van deze nieuwe strategie daarom noodzakelijk voor de bank. De nieuwe strategie draagt, met de verbetering van de financiële positie van de bank, bij aan een betere uitgangspositie voor privatisering. Met een succesvolle strategie heeft de bank meer ruimte om in een privatiseringsscenario zijn eigen strategie, inclusief bankieren met de menselijke maat, te kiezen en te handhaven. Ook indien de overheid niet kiest voor privatisering, is implementatie van de nieuwe strategie wenselijk met het oog op de financiële positie van de Volksbank. NLFI is daarom van oordeel dat de bank de ruimte geboden moet worden om deze nieuwe strategie te implementeren om vervolgens aan NLFI aan te tonen dat dit tot succes leidt.”

De bank heeft aan NLFI toegelicht dat hij verwacht dat het meerdere jaren duurt voordat de resultaten van de implementatie van zijn nieuwe strategie zichtbaar zullen worden in een structurele verbetering van de financiële resultaten. ‘De kost gaat voor de baat uit.’ De Volksbank is nog niet zover dat sprake is van een structurele verbetering van de financiële resultaten maar verwacht die wel vanaf volgend jaar. De conclusie van NLFI van destijds, dat de bank nog niet klaar is voor privatisering, is nog steeds van toepassing. NLFI stelt vast dat de Volksbank de implementatie van zijn nieuwe strategie, met als onveranderd uitgangspunt ‘bankieren met de menselijke maat’, met energie en daadkracht ter hand heeft genomen. NLFI concludeert op basis van de toelichting van de Volksbank dat hij een goede start heeft gemaakt.

De Volksbank ziet zich voor de taak gesteld de met zorg uitgedachte strategie te implementeren terwijl hij opereert in een onzekere markt. De komende periode moet duidelijk worden hoe factoren zoals de inflatie, de rente en geopolitieke spanningen zich ontwikkelen en hun weerslag krijgen op de economie in Nederland, de financiële sector en op de Volksbank. Dit kan op enig moment tot bijsturing van de strategie nopen als de externe marktomstandigheden daarom vragen.

In de eerstvolgende voortgangsrapportage verwacht NLFI aandacht te besteden aan de voortgang van de implementatie van de strategie van de Volksbank en de resultaten daarvan en de eventuele impact van de economische ontwikkelingen.