nlfi

NL financial investments

Voortgangsrapportage strategie de Volksbank

september 2017

Inhoud

Samenvatting en conclusies 4

1 Inleiding 7

2 Stand van zaken strategie de Volksbank en resultaten 2016 en H1 2017 10
2.1 Inleiding 10
2.2 Opvolging strategieprogramma en andere maatregelen 10
2.3 Commerciële en financiële resultaten in 2016 en eerste halfjaar 2017 13

3 Beoordeling voortgang strategieprogramma 17
3.1 Inleiding 17
3.2 Voortgang targets 'versterking van identiteit' (Gedeelde Waarde) 17
3.3 Voortgang targets en overige monitoringselementen 19

4 Randvoorwaarden exit 24
4.1 Inleiding 24
4.2 Is de Volksbank gereed voor verkoop? 24
4.3 Is de financiële sector, in het bijzonder voor hypotheek- en spaarbanken, stabiel? 26
4.4 Is er voldoende interesse in de markt voor een verkoop van de Volksbank? 28
4.5 Worden de kapitaaluitgaven terugverdiend? 29

Samenvatting en conclusies

Samenvatting en conclusies

NLFI heeft in haar 'Advies toekomstopties SNS Bank' van juni 2016 geconcludeerd dat er een breed gedragen behoefte bestaat om de toekomstige strategische positionering van de Volksbank zodanig in te vullen dat er sprake is van een veilige retailbank die eenvoudige en transparante financiële producten aanbiedt tegen faire prijzen op basis van een operationeel excellent bedrijfsmodel en resulterend in een marktconform dividendrendement. Om te komen tot een dergelijke profilering is een transitie van de bank noodzakelijk, welke is verwerkt in het strategische plan *Spot On*. U heeft dit advies overgenomen. U heeft in uw brief aan de Tweede Kamer van 1 juli 2016[1] ('Toekomst SNS Bank') NLFI verzocht jaarlijks verslag uit te brengen over de voortgang van de implementatie van het strategieplan van de Volksbank en over de gereedheid van de Volksbank om een besluit te nemen over haar toekomst. Met deze brief voldoet NLFI aan dat verzoek.

Vorig jaar is besloten om de bank 2-3 jaar de tijd te geven om de bovenstaande transitie te bewerkstelligen. De transitie bevat in ieder geval de volgende elementen:

- Het optimaliseren van de belangen van de stakeholders ('Gedeelde Waarde');
- Versterking van de identiteit als maatschappelijke bank;
- Verlaging van de kostenstructuur;
- Verbetering van het risicomanagement;
- Verdere aanpassing van het productenpalet en standaardisering van productieprocessen;
- Een mogelijke aanpassing en stroomlijning van de kapitaalstructuur van de bank aan de hand van toekomstige regelgeving (Basel IV, IFRS 9 en MREL), en
- Adoptie van innovatie als 'slimme toepasser'.

In het afgelopen jaar heeft de Volksbank invulling gegeven aan de executie van deze strategie. De identiteit van de bank is verder versterkt (pijler 1 van het strategie-programma). Tevens is er een eerste aanzet gedaan om de organisatie eenvoudiger en efficiënter te maken (pijler 2). De bank heeft voorzieningen getroffen en investeringen gedaan ten behoeve van een duurzame kostenverlaging in de toekomst. De Volksbank heeft de organisatie voor innovatie ook eenvoudiger en efficiënter gemaakt (pijler 3), zodat deze effectiever kan opereren als 'slimme toepasser'. Er wordt nu concreet gewerkt aan het ontwikkelen van een aantal proposities. Tevens is er gewerkt aan verbeteringen in risicobeheersing, maar is een verdere implementatie nog nodig.

De missie van de bank op het gebied van versterking van haar identiteit, het duurzaam verlagen van het kostenniveau, verbetering van het risicomanagement en standaardisatie van productieprocessen zijn door de Volksbank vertaald naar een

1 Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 33532, nr. 61

aantal targets voor de lange termijn. De inspanningen van de Volksbank in het afgelopen jaar hebben ertoe geleid dat de variabelen over het algemeen in lijn zijn met de projecties uit *Spot On*, en/of in de goede richting naar de lange termijn target bewegen. Tegelijkertijd vergt het behalen van de over het algemeen ambitieuze targets op middellange termijn nog relatief veel inspanningen van het management.

Binnen pijler 2 van de strategie (eenvoud en efficiency) werkt de Volksbank aan kostenverlagingen en eenvoudigere productieprocessen. Voor de komende jaren dienen deze en nog te nemen maatregelen te leiden tot verdere, duurzame, kostenverlagingen.

Voor het bewerkstelligen van eenvoud en efficiency is het noodzakelijk dat het risicomanagement van de Volksbank op het gebied van niet-financiële risico's verder wordt verbeterd. De bank heeft op het risicomanagement vlak reeds een aantal maatregelen genomen die zullen leiden tot verbeteringen in het algehele risicoprofiel. Op dit moment kan NLFI echter nog geen oordeel geven over de mate waarin deze verbeteringen zich in de komende jaren blijvend zullen manifesteren.

NLFI is van oordeel dat de Volksbank nog niet gereed is voor een exit. Verdere implementatie van *Spot On* en aanpassing van de kapitaalstructuur van de bank naar aanleiding van de nieuwe kapitaaleisen die in de markt worden aangeduid als 'Basel IV' alsmede MREL-verplichtingen[2] zijn essentieel om tot optimale lange termijn waardecreatie te komen. De implementatie van de strategie komt boven op maatregelen die betrekking hebben op het verminderen van niet-financiële risico's, zoals de verbetering van de interne beheersing, transactiemonitoring en datamanagement. Een gedegen beheersing van deze risico's is essentieel voor een succesvolle implementatie van het strategisch plan. Het aanpakken van deze gezamenlijke uitdagingen zal nog enige tijd en veel management aandacht vergen. De bank heeft hiermee een goed begin gemaakt, maar heeft zeker nog de resterende tijd van de oorspronkelijke periode van 2-3 jaar nodig om optimale lange termijn waardecreatie te bewerkstelligen, alvorens een besluit kan worden genomen over een eventuele privatisering.

2 De MREL (*minimum own funds and eligible liabilities*) vereisten hebben betrekking op het verbeteren van de afwikkelbaarheid van banken bij een redding van een bank. Daartoe dient de passivazijde van de balans van een systeemrelevante bank voor een van tevoren bepaald deel te bestaan uit eigen vermogen en financiële instrumenten met voldoende verlies absorberend vermogen ten behoeve van een noodzakelijke herkapitalisatie van de bank in een resolutiescenario.

1 Inleiding

1 Inleiding

Met deze brief informeert de Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen, handelend onder de naam NLFI, de minister van Financiën over de voortgang van het strategieplan van de Volksbank.[3] Dit conform uw verzoek in uw brief aan de Tweede Kamer van 1 juli 2016[4] ('Toekomst SNS Bank').

Bij het opstellen van deze brief heeft NLFI de statutaire doelomschrijving van NLFI als leidraad genomen. NLFI richt zich bij de uitoefening van zijn wettelijke taak en de rechten die zijn verbonden aan de door NLFI gehouden aandelen, primair naar het financieel-economische belang van de Staat, daarbij rekening houdend met de belangen van de vennootschap, de met haar verbonden ondernemingen en de daarbij betrokken werknemers.

Conform de wettelijke doelstelling van NLFI, zoals neergelegd in de Wet stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen (Wet NLFI), heeft NLFI u geadviseerd over de strategie van en toekomstopties voor de Volksbank. In haar advies 'Toekomstopties SNS Bank' van juni 2016 gaf NLFI aan dat er een breed gedragen behoefte bestaat om de toekomstige strategische positionering van de Volksbank zodanig in te vullen dat er sprake is van een veilige retailbank die eenvoudige en transparante financiële producten aanbiedt tegen faire prijzen op basis van een operationeel excellent bedrijfsmodel en resulterend in een marktconform dividendrendement.

NLFI concludeerde in haar advies dat de Volksbank meer tijd nodig heeft om een sterke positie binnen het Nederlandse bankenlandschap te verwerven en momenteel nog niet gereed is voor een exit. Dit in verband met onduidelijkheid over de mate waarin de kapitaalstructuur dient te worden aangepast aan de toekomstige kapitaal-eisen voor de bank, terwijl tevens een begin moest worden gemaakt met een gewenste verbetering van de operationele efficiency. NLFI was van oordeel dat bij succesvolle executie van het strategische plan van de Volksbank - genaamd *Spot On* - op termijn kan worden voldaan aan een strategische positionering als eenvoudige retailbank met een laag risicoprofiel en (een streven naar) efficiëntie. Naar het oordeel van NLFI vergt uitvoering van *Spot On* twee tot drie jaren (gerekend vanaf medio 2016) om tot optimale lange termijn waardecreatie te komen. In deze periode dient in ieder geval sprake te zijn van het opbouwen van een goed *track record* inzake kostenverlagingen en het behalen van voldoende dividendrendement op basis van een balans met veilige activa en een solide liquiditeits- en kapitaalstructuur.

3 De Volksbank N.V. is vanaf 1 januari 2017 de nieuwe statutaire naam van SNS Bank N.V. Waar wordt verwezen naar adviezen, Kamerbrieven e.d. uit de periode voorafgaand aan 2017 wordt gerefereerd aan SNS Bank. Voor het overige wordt in deze rapportage de term Volksbank gehanteerd.

4 Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 33532, nr. 61

U heeft NLFI in uw brief 'Toekomst SNS Bank' van 1 juli 2016 verzocht jaarlijks verslag uit te brengen over de voortgang van het doorvoeren van de verbeteringen uit het strategieplan en over de gereedheid van de Volksbank teneinde een besluit te nemen over haar toekomst en de Tweede Kamer daarover te informeren. Met deze brief voldoet NLFI aan dit verzoek. Voorts geeft NLFI met deze brief een beschrijving van het huidige perspectief van NLFI op de invulling van de vier randvoorwaarden die door uw ambtsvoorganger zijn geformuleerd[5] met betrekking tot een exit van de Volksbank. Daarmee wordt invulling gegeven aan het vereiste van de Europese Commissie van een jaarlijkse beoordeling van marktomstandigheden ten behoeve van een privatisering van de Volksbank. Dit vereiste vloeit voort uit het herstructureringsplan in het kader van de nationalisatie van SNS REAAL.[6]

NLFI heeft in het advies 'Toekomstopties SNS Bank' geconcludeerd dat de uitvoering van de strategie van de Volksbank in lijn is met de door de Tweede Kamer aangenomen motie Van Hijum/Nijboer inzake het borgen van het nutskarakter van de Volksbank.[7] Tevens heeft NLFI aangegeven dat met het uitvoeren van het gewenste verbeterplan geen onomkeerbare stappen worden gezet of opties worden uitgesloten in termen van toekomstige eigendomsstructuren. In deze brief wordt derhalve niet nader ingegaan op de motie Merkies/Nijboer inzake het in staatshanden houden van de Volksbank.[8]

5 Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117
6 Europese Commissie, The Netherlands - Restructuring Plan SNS REAAL 2013, C(2013) 9592, 19 februari 2013; beschikbaar via: http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/249726/249726_1544400_217_2.pdf
7 Kamerstukken II, vergaderjaar 2013-2014, 32023, nr. 45
8 Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 34346

2 Stand van zaken strategie de Volksbank en resultaten 2016 en H1 2017

2 Stand van zaken strategie de Volksbank en resultaten 2016 en H1 2017

2.1 Inleiding

Vorig jaar heeft NLFI aangegeven dat de Volksbank wordt geconfronteerd met een aantal operationele en structurele uitdagingen. Dit wordt met name gevoed door de opwaartse druk op de kosten van de Volksbank (mede als gevolg van hogere toezichtskosten en de ontvlechting uit de SNS REAAL groep), de huidige zeer lage rente die leidt tot druk op marges en volumes, en onzekerheid over de kapitaalstructuur gegeven de onzekere uitkomsten van onder andere de nieuwe regelgeving als gevolg van afronding van de Basel III agenda, die in de markt worden aangeduid als 'Basel IV'.[9] Het adresseren van deze uitdagingen is essentieel voor een bestendige toekomst van de Volksbank. Het strategieprogramma '*Spot On*' van de Volksbank is hierop toegespitst. NLFI heeft het strategische plan van de Volksbank getoetst en vastgesteld dat bij succesvolle executie van dit plan voldaan wordt aan de uitgangspunten van een laag risicoprofiel en (een streven naar) efficiëntie.

In het afgelopen jaar heeft de bank verder invulling gegeven aan de uitwerking van de strategie. In dit hoofdstuk worden de eerste resultaten hiervan beschreven en wordt een beschrijving gegeven van enkele maatregelen die in de tussentijd door het management zijn genomen.

2.2 Opvolging strategieprogramma en andere maatregelen

De Volksbank streeft naar een optimalisatie van het samengestelde rendement waarbij de bank de belangen van de vier stakeholdersgroepen klanten, medewerkers, de aandeelhouder en de maatschappij als geheel in acht neemt. Het strategieplan van de bank is zodanig ingericht dat het principe van 'Gedeelde Waarde' ook daadwerkelijk wordt verbeterd.

In het afgelopen jaar heeft de Volksbank verder invulling gegeven aan het strategieprogramma *Spot On*. Het strategieprogramma berust op drie pijlers: 1) het versterken van de identiteit van de Volksbank, 2) het bewerkstelligen van eenvoud en efficiency en 3) een innovatieprofiel als 'slimme toepasser' van technologie.

9 In deze rapportage wordt de term 'Basel IV' gehanteerd.

Het versterken van de identiteit van de bank heeft gestalte gekregen door een naamswijziging van de vennootschap die beter past bij het gewenste profiel van de bank als geheel. De verschillende merken van de Volksbank (SNS, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen) richten zich daarbij op verschillende doelgroepen. De profielen van de merken worden sterker gedifferentieerd, met tegelijkertijd een verhoging van de maatschappelijke doelstelling over de gehele linie. Daarnaast wordt via de merken nieuwe maatschappelijke klantproposities ontwikkeld redenerend vanuit klantbehoefte.[10]

De Volksbank heeft in het afgelopen jaar verder invulling gegeven aan het onderdeel 'eenvoud en efficiency' van haar strategieplan door het maken van een bottom-up analyse van kostenbesparingsmaatregelen. Daarbij is gebruik gemaakt van een waardeketenanalyse om klantbehoeften, mogelijkheden voor specifieke kosten-besparingen en de meest efficiënte wijze om in de klantbehoeften te voorzien in kaart te brengen. De analyse heeft geleid tot een validatie van de resultaten van de kostenbesparingsmaatregelen die al in het *Spot On* programma waren gepland voor de komende jaren. De Volksbank heeft reeds een aantal concrete initiatieven ter verbetering en bewaking van de efficiency aangekondigd, waaronder initiatieven die betrekking hebben op '*straight through processing*', digitalisering, ondersteunende functies, IT-processen en de matiging van het beloningsbeleid. Met de huidige inzichten van het management over de ontwikkeling van de baten zouden de plannen kunnen leiden tot een afname van circa 900 voltijd arbeidsplaatsen, in grote lijnen gelijk verdeeld over eigen en ingehuurde medewerkers maar ook met gevolgen voor het aantal senior managers.[11] De Volksbank geeft echter aan dat dit geen vast, van boven opgelegd doel is; de benodigde reductie in arbeidsplaatsen wordt ieder jaar geëvalueerd.

Het streven naar meer efficiency in het strategieplan van de Volksbank werd afgelopen jaar verder ondersteund door het bewerkstelligen van een juridische fusie tussen de vennootschappen SNS Bank N.V., ASN Bank N.V. en RegioBank N.V. per 31 december 2016, waarbij de naam van de overblijvende vennootschap werd gewijzigd in de Volksbank N.V. Deze fusie werd ingegeven door een wijziging van het Burgerlijk Wetboek inzake de publicatieverplichtingen van individuele jaarrekeningen, die ongewenste gevolgen zou hebben voor de organisatie van de bank. Tevens sluit de fusie aan bij het streven van regelgevers en toezichthouders om de verhoudingen binnen financiële instellingen te centraliseren en daarmee minder complex te maken. Door de fusie zijn de aparte bankvergunningen van ASN Bank en RegioBank komen te vervallen; zij maken gebruik van de bankvergunning van de Volksbank. De merken SNS en BLG Wonen vielen voorheen al onder SNS Bank N.V. Per 31 december 2016 vallen de vier merken BLG Wonen, ASN Bank, RegioBank en SNS derhalve onder de gemeenschappelijke bankvergunning. De juridische fusie heeft tevens tot gevolg dat

10 Voorbeelden hiervan zijn genoemd in 'Tussentijds financieel verslag 2017 - Persbericht' van de Volksbank gedateerd 24 augustus 2017

11 In het eerste halfjaar van 2017 heeft de Volksbank besloten de managementstructuur te vereenvoudigen. Als gevolg hiervan zal het aantal senior managementfuncties in de periode tot 2020 van 47 naar circa 30 worden teruggebracht. De leden van het managementteam zijn van de nieuwe structuur op de hoogte gesteld.

alle activa en passiva van ASN Bank en RegioBank per 31 december 2016 onderdeel zijn van de enkelvoudige jaarrekening van de Volksbank. ASN Bank en RegioBank worden in de nieuwe situatie aangestuurd als business units, gelijk aan SNS en BLG Wonen. Met de fusie is derhalve voorkomen dat er sprake zal zijn van een duurzame verhoging van de kosten in verband met risicomanagement en externe verslaggeving van de verschillende vennootschappen.

De Volksbank heeft in het afgelopen jaar invulling gegeven aan het innovatieprofiel van slimme toepasser van technologie conform de derde pijler van *Spot On*. Het afgelopen jaar is voornamelijk gebruikt om de interne organisatie rond innovatie te verbeteren door alle kennis en expertise te centraliseren. Er zijn verder processen gaande voor adoptie van ontwikkelingen binnen 'fintech', waarmee de manier van omgaan met klanten, het proces van productvernieuwingen en de dienstverlening structureel kunnen worden verbeterd (bijvoorbeeld ontwikkelen van PSD2 propositie, implementatie data platform voor klanten en '*cognitive computing*' om hypotheek-processen verder te verbeteren).

De Volksbank heeft haar strategieprogramma vertaald naar een aantal doelstellingen voor de lange termijn. In de eerste plaats zijn de targets vertaald naar doelstellingen in het kader van het Gedeelde Waarde concept.

- Nut voor klanten wordt door de bank primair afgemeten aan de *Net Promoter Score (NPS)*, waarbij de target in 2020 een klantgewogen NPS is van +10.[12] Daarnaast is de toename van betaalrekeningen een belangrijke graadmeter voor de bank met een target in 2020 van 1,5 miljoen betaalrekeningklanten.
- Ten aanzien van de zingeving van medewerkers hanteert de Volksbank de *employee Net Promoter Score*, waarbij het streven is om deze te verbeteren naar +40.[13]
- Als bank met een maatschappelijk profiel wil de Volksbank binnen het kader van Gedeelde Waarde ook aandacht schenken aan de belangen van de maatschappij als geheel. De Volksbank heeft zich als doel gesteld om op termijn (2030) een geheel klimaatneutrale balans te hebben.[14] Voor 2020 wordt aangestuurd op een 45% klimaatneutrale balans. De bank werkt daarnaast aan een target voor het versterken van financiële weerbaarheid van klanten.
- De target voor rendement voor de aandeelhouder (*return on equity*) is gesteld op 8%. Deze ROE-target wordt ondersteund door een samenstel van financiële targets op het gebied van kosten, risico, kapitaal en liquiditeit. Daaronder vallen

12 De *Net Promoter Score* wordt gebruikt om een algemene klanttevredenheid te meten. Hierbij wordt periodiek aan klanten de vraag gesteld in welke mate ze de Volksbank als dienstverlener aan- of afraden. De som hiervan bepaalt de score. Een negatieve score betekent dat er meer klanten de dienstverlener sterk afraden dan sterk aanraden. De NPS-score wordt op merkniveau gemeten. De target voor de Volksbank als geheel is het gewogen gemiddelde van de NPS-scores van de afzonderlijke merken.

13 De Employees *Net Promoter Score* wordt gebruikt om een algemene werknemerstevredenheid te meten. Hierbij wordt periodiek aan medewerkers de vraag gesteld in welke mate zij de Volksbank als werkgever aan- of afraden. De som hiervan bepaalt de score. Een positieve score betekent dat er meer werknemers de werkgever sterk aanraden dan sterk afraden.

14 Het principe van de klimaatneutrale balans is gebaseerd op een methodologie die is ontwikkeld door ASN Bank, en werkt als een weegschaal. Aan de ene kant staan de CO_2-baten, ofwel investeringen die CO_2-uitstoot vermijden (windmolens, zonneparken etc.). Aan de andere zijde staan de CO_2-lasten, investeringen die CO_2-uitstoot veroorzaken (hypotheken, staatsobligaties, investeringen in bedrijven etc.). In 2030 moeten deze in evenwicht zijn. Om dit doel te bereiken investeert de Volksbank in duurzame energieprojecten en energiebesparing en helpt zij huizenbezitters met het verduurzamen van hun woning.

onder meer targets voor *common equity Tier 1 ratio* (CET1 ratio) van >15%, *leverage ratio* van > 4,25% en een *cost:income* ratio van 50-52%. De huidige ROE-target is bepaald met inachtneming van verwachtingen rond de toekomstige netto winst en is bepaald op basis van huidige regelgeving.[15]

De targets zijn door de Volksbank geformuleerd en door NLFI getoetst op ambitieniveau. Deze targets zijn daarna door u goedgekeurd. Naar het oordeel van NLFI is het geheel aan targets nog steeds in lijn met de strategische ambitie van de Volksbank en ook voldoende ambitieus om de juiste stappen te zetten in de komende jaren in termen van management track record en waardegroei.

In haar advies 'Toekomstopties SNS Bank' heeft NLFI aangegeven dat sprake dient te zijn van een marktconform rendement. Dit wordt door de Europese Commissie beoordeeld aan de hand van de toets van de private investeerder (*market economy investor principle*). Volgens deze toets dient een lidstaat de onderneming zo te behandelen als een private investeerder de onderneming in vergelijkbare omstandigheden zou behandelen. Om aan te sluiten bij het uitgangspunt van een marktconform rendement voor de Staat kan worden gewerkt op basis van dividendrendement. Op basis van het gemiddelde dividendrendement van vergelijkbare banken in Nederland en Europa en aangepast voor het lage risicoprofiel van de Volksbank is vorig jaar een (minimum) dividendrendement van 5% per jaar op de kapitaalinvestering van de overheid in de Volksbank bij de verhanging van de bank in 2015 van EUR 2,7 miljard als een adequaat niveau bepaald. Daarnaast heeft NLFI aangegeven dat het nominale dividend op termijn (progressief) dient mee te groeien met bijvoorbeeld de groei van het Nederlandse BBP. Voorgenomen dividenduitkeringen zijn uiteraard, waar nodig, onder voorbehoud van het voldoen aan geldende solvabiliteitseisen en het verkrijgen van toestemming van DNB/ECB. Deze uitgangspunten zijn verwerkt in het dividendbeleid van de Volksbank. Het uitgangspunt van een dividendrendement van tenminste 5% over EUR 2,7 miljard is daarbij vertaald in een bandbreedte ten aanzien van het dividenduitkeringspercentage (payout ratio) van 40-60% van het gecorrigeerde nettoresultaat.[16] Het nieuwe dividendbeleid van de Volksbank is in 2017 door NLFI en de Volksholding goedgekeurd en vastgesteld.

2.3 Commerciële en financiële resultaten in 2016 en eerste halfjaar 2017

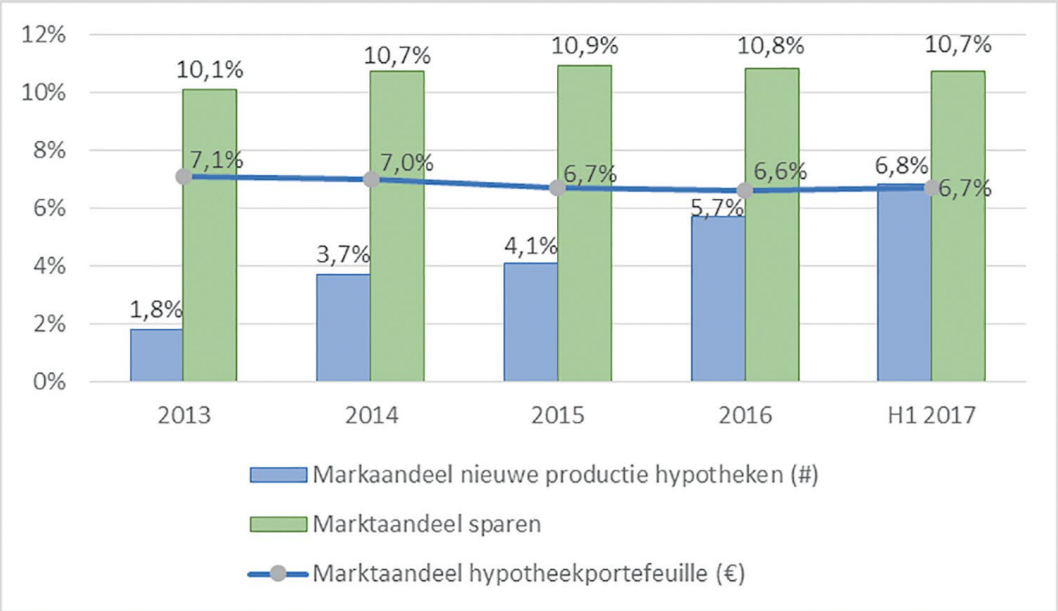
Over 2016 boekte de Volksbank een nettowinst van EUR 329 miljoen, een daling van 5% ten opzichte van het voorgaande jaar. Gecorrigeerd voor incidentele posten (een dotatie aan de reorganisatievoorziening in 2016, een boekverlies uit hoofde van de verkoop van SNS Securities in 2015 en waardeveranderingen van een specifieke hypotheekportefeuille in beide jaren) steeg de nettowinst met 6% naar

15 Bij de bepaling van de ROE-target is derhalve geen rekening gehouden met de (mogelijke) effecten van Basel IV, IFRS 9 en de bepaling van MREL vereisten.

16 Het nettoresultaat, gecorrigeerd voor reële waardeveranderingen van de voormalige DBV-hypotheekportefeuille en daaraan verbonden derivaten en posten zoals afschrijvingen op goodwill en winsten of verliezen op desinvesteringen, wanneer deze materieel zijn.

EUR 354 miljoen. Deze verbetering kwam vooral voort uit een vrijval van voorzieningen voor leningen en een stijging van beleggingsinkomsten, hetgeen werd beperkt door lagere rente-inkomsten en hogere wettelijke heffingen. Over het eerste halfjaar van 2017 daalde de nettowinst, gecorrigeerd voor incidentele posten, met 8% tot EUR 178 miljoen ten opzichte van het eerste halfjaar van 2016. Deze daling is vooral toe te schrijven aan een fors lagere netto vrijval van voorzieningen voor leningen en lagere rentebaten, deels gecompenseerd door lagere operationele lasten en een hoger resultaat op financiële instrumenten.

De commerciële resultaten van de Volksbank lieten in 2016 en over het eerste halfjaar van 2017 over het algemeen een positieve trend zien. Het marktaandeel in nieuwe hypotheken nam verder toe (naar 5,7% voor heel 2016 en verder naar 6,8% voor de eerste helft van 2017) in een groeiende markt. Het marktaandeel van de Volksbank in de spaarmarkt bleef relatief stabiel op 10,7%, terwijl het marktaandeel in nieuwe betaalrekeningen licht daalde naar 20% eind juni 2017. Gedurende 2016 nam het aantal klanten toe met 2% tot afgerond 3,1 miljoen, waarvan 1,3 miljoen betaalklanten. Tot eind juni 2017 is het totaal betaalklanten verder gegroeid naar 1,37 miljoen.



Figuur 1: Marktaandelen de Volksbank

De inspanningen van de bank om de omvang van de hypotheekportefeuille niet verder te laten afnemen gingen echter wel gepaard met een lagere rentemarge. Dit kwam mede door lagere rente-inkomsten door onder meer (vroegtijdige) rente-herzieningen, inclusief 'rentemiddeling' van hypotheken tegen een scherpere pricing en de uitgifte van Tier 2 obligaties. In 2016 daalden de netto rente-inkomsten met ruim 8% naar EUR 911 miljoen. Deze sterke daling is in het eerste halfjaar van 2017 enigszins gekeerd onder meer door verlaging van de rente op spaartegoeden en aflossing van relatief dure kapitaalmarktfinanciering maar de inkomsten staan nog wel onder druk. De netto rentemarge als percentage van de gemiddelde totale activa nam af van 152 basispunten in 2015 naar 144 basispunten in 2016. In het eerste halfjaar van 2017 kwam de rentemarge uit op 150 basispunten.

Een belangrijke factor in de algehele daling van de rentemarge over de afgelopen jaren is een herprijzing van hypotheken. De Volksbank heeft een relatief groot aantal hypotheken uitgegeven in de periode 2005-2006 die inmiddels in aanmerking zijn gekomen voor vernieuwing tegen lagere rentetarieven. Daarnaast is er een impact van hypotheken waarvan de looptijd binnen afzienbare tijd verstrijkt en waar de klant vroegtijdig aflost, met een boetebedrag dat al dan niet via rentemiddeling wordt betaald. Bovendien werd de prijsstelling van hypotheken nog steeds beïnvloed door concurrentie van verzekeraars en pensioenfondsen in het lange segment. Daartegenover staat dat de productie van nieuwe hypotheken sterk is gestegen en voor het eerst sinds jaren groter was dan de omvang van de aflossingen op hypotheekschulden. Daarmee is de omvang van de hypotheekportefeuille gestabiliseerd op circa EUR 45 miljard.

De totale operationele kosten zijn in 2016 met 9% gestegen ten opzichte van 2015, tot EUR 642 miljoen. Deze toename is volledig gerelateerd aan wettelijke heffingen en een dotatie aan de reorganisatievoorziening. De daarvoor gecorrigeerde lasten kwamen uit op EUR 564 miljoen, 2% lager dan in 2015. Het totaal aantal interne fte's van 3.354 ultimo 2016 bleef nagenoeg stabiel ten opzichte van ultimo 2015, doordat de hogere bezetting bij het hypotheekbedrijf om de toegenomen hypotheekactiviteiten op te vangen werd gecompenseerd door een daling van het aantal fte's vanwege de verkoop van SNS Securities. In de eerste helft van 2017 zijn de operationele lasten exclusief wettelijke heffingen verder verlaagd (met 5% ten opzichte van het eerste halfjaar van 2016). Het totaal aantal interne fte's werd in deze periode gereduceerd tot 3.288.

Over 2016 boekte de Volksbank een netto vrijval van voorzieningen voor leningen, van EUR 68 miljoen (en in de eerste helft van 2017 van EUR 20 miljoen). Dit kwam door een forse afname van hypotheken waarvoor een voorziening is getroffen (voorziene default leningen) en een lage instroom van nieuwe defaultleningen. Bovendien is bij uitwinningen veelal een lager verlies gerealiseerd dan waarvoor was voorzien. Dit vloeit gedeeltelijk voort uit de verbetering van economische omstandigheden en de woningmarkt. Daarnaast was er sprake van een verbeterd achterstandenbeheer binnen het hypotheekbedrijf.

Met de behaalde ingehouden winsten en daling van de risicogewogen activa werd de kapitaalpositie van de Volksbank verder versterkt. Dit vertaalde zich in een CET1 ratio eind 2016 van 29,2% (ten opzichte van 25,3% ultimo 2015), en een leverage ratio van 5,2% (ten opzichte van 4,7% in 2015). In het eerste halfjaar van 2017 zijn beide ratio's nog verder aangesterkt: de CET1 ratio eind juni 2017 was 32,6% en de leverage ratio was 5,5%.

De door de Volksbank behaalde commerciële en financiële resultaten alsmede de sterke kapitaalpositie waren in juni 2017 mede aanleiding voor S&P om de langetermijn credit rating voor de Volksbank te verhogen van BBB+ naar A-. Volgens S&P zal de resultaatontwikkeling van de Volksbank in de komende jaren stabiel zijn, met behoud van de huidige marges en lage risicokosten. Deze verhoging van de rating is een belangrijke mijlpaal - en prestatie - voor de Volksbank.

3 Beoordeling voortgang strategieprogramma

3 Beoordeling voortgang strategieprogramma

3.1 Inleiding

In het advies van 2016 heeft NLFI aangeven dat de Volksbank wordt geconfronteerd met een aantal operationele en structurele uitdagingen. Dit wordt met name gevoed door de opwaartse druk op de kosten van de Volksbank veroorzaakt door hogere toezichtskosten en de afsplitsing van het voormalige moederbedrijf, de huidige zeer lage rente en onzekerheid over de kapitaalstructuur vanwege de onzekere uitkomsten van onder andere nieuwe 'Basel IV' en MREL-regelgeving. Voorts vertaalt het bedrijfsmodel van de Volksbank zich in een grote contractuele looptijdenmismatch van activa (met een lange looptijd) en passiva (voornamelijk direct opvraagbaar spaargeld), wat onder andere leidt tot een liquiditeitsrisico in de bedrijfsvoering. Het adresseren van deze uitdagingen is essentieel voor een bestendige toekomst van de bank. NLFI heeft daarbij als aandachtspunten benoemd:

- Het optimaliseren van de belangen van de stakeholders (Gedeelde Waarde);
- Versterking van de identiteit als maatschappelijke bank;
- Verlaging van de kostenstructuur;
- Verbetering van het risicomanagement;
- Verdere aanpassing van het productenpalet en standaardisering van productieprocessen;
- Een mogelijke aanpassing en stroomlijning van de kapitaalstructuur van de bank aan de hand van toekomstige regelgeving (Basel IV, IFRS 9 en MREL), en
- Adoptie van innovatie als 'slimme toepasser'.

De daarvoor noodzakelijke transitie is door de Volksbank onder meer verwerkt in het strategisch plan *Spot On*. Het is de taak van NLFI om de voortgang op bovenstaande punten te monitoren. Bij deze monitoring worden de door de Volksbank geformuleerde targets als uitgangspunt genomen, maar wordt ook beoordeeld in hoeverre de Volksbank voldoet aan bovengenoemde kwalitatieve aandachtspunten.

3.2 Voortgang targets 'versterking van identiteit' (Gedeelde Waarde)

Tabel 1 geeft een weergave van de door de Volksbank behaalde resultaten in 2016 en het eerste halfjaar van 2017, in vergelijking met de *Spot On* projecties voor 2016 en de lange termijn targets van de bank. De targets zijn onderverdeeld in Gedeelde Waarde targets en andere targets van *Spot On* (op het gebied van kosten, kapitaal en rendement). De realisaties worden hieronder toegelicht.

	2015 R	2016 R	SO 2016	H1 2017 R	Target 2020
Gedeelde Waarde					
Nut voor de klant					
NPS klanten	-12	-8	nb	-4	10
Aantal betaalrekeningklanten (x 1000)	1.240	1.328	1.300	1.370	1.500
Zingeving voor de medewerker					
eNPS werknemers	34	30	nb	nb	40
Verantwoordelijkheid voor de maatschappij					
Klimaatneutrale balans (%)	20%	22%	nb	25%	45%
Rendement voor de aandeelhouder					
ROE (%)	10,9%	9,6%	8,0%	10,0%	8%
ROE gecorrigeerd (%)*	10,5%	10,3%	8,0%	10,0%	8%
Kapitaal, rendement en efficiency					
Kosten					
Cost:income ratio**	51,2%	59,2%	56,0%	52,7%	50-52%
Gecorrigeerde cost:income ratio***	53,4%	56,0%	56,0%	52,5%	nb
Kapitaal					
CET1 ratio - CRD IV volledig ingefaseerd (%)	25,8%	29,6%	25,7%	32,8%	15%
Leverage ratio - CRD IV volledig ingefaseerd (%)	4,8%	5,3%	5,2%	5,5%	4,25%
Rendement					
Dividend payout (%)	29,9%	41,0%	40,1%	nb	40-60%

Tabel 1: Publieke targets de Volksbank

** Gecorrigeerd voor incidentele posten*
*** Exclusief wettelijke heffingen*
**** Exclusief wettelijke heffingen en incidentele posten*
R = Realisatie, SO = Projecties Spot On, nb = niet beschikbaar
Data m.b.t. ROE 2015 en klimaatneutrale balans 2016 bevatten aanpassingen t.o.v. eerdere publicaties van de Volksbank.

Nut voor de klant

De klantgewogen NPS verbeterde van -12 in 2015 tot -8 ultimo 2016 en -4 eind juni 2017. De grootste verbeteringen deden zich voor bij het SNS-merk (van -26 eind 2015 tot -18 eind 2016 en -14 eind juni 2017) en BLG Wonen (van -42 eind 2015 naar -29 eind 2016 en -27 eind juni 2017). ASN Bank en RegioBank behielden hun positieve NPS gedurende deze periode. Eind juni 2017 kwamen deze uit op respectievelijk 16 en 6. Hoewel de klantgewogen NPS nog negatief is, verbetert deze geleidelijk naar de lange termijn target van +10. Het aantal betaalklanten neemt toe conform de projecties van *Spot On*, in de richting van de lange termijn target van 1,5 miljoen.

Zingeving voor de medewerker

De eNPS kwam in 2016 met 30,1 lager uit dan het niveau van eind 2015 (34,4), doordat de groep promoters (medewerkers die een rapportcijfer 9 of 10 gaven) licht is afgenomen en de groep criticasters (medewerkers die een rapportcijfer 6 of lager gaven) is toegenomen. Het management van de Volksbank geeft als mogelijke verklaring voor de lichte afname de structurele daling van het aantal arbeidsplaatsen

in de financiële sector. Daardoor ligt het minder voor de hand om een bank als werkgever aan te raden. Ook bij de Volksbank zal het aantal arbeidsplaatsen de komende jaren afnemen. Het bewerkstelligen van een eNPS score van 40 in 2020 zal dan ook een grote uitdaging blijven. De Volksbank werkt in dit verband aan diverse programma's om de medewerkerstevredenheid op peil te houden.

Rendement voor de aandeelhouder

De ROE kwam in 2016 uit op 9,6%, beter dan de *Spot On* projecties voor 2016. Dit rendement werd behaald bij een stijging van de niet-gecorrigeerde *cost:income* ratio ten opzichte van 2015 en een vrijval van voorzieningen voor leningen. De kapitaal-targets kwamen in 2016 ruimschoots boven het targetniveau uit. De daling van de ROE ten opzichte van 2015 (ROE van 10,9%) werd voornamelijk veroorzaakt door een toename van het eigen vermogen. In de eerste helft van 2017 kwam de ROE uit op 10%. De verwachting van management voor 2017 is een lager nettoresultaat dan in 2016, met name vanwege druk op de netto rentebaten, en kosten in verband met de uitvoering van de strategie en transactiemonitoring. Verder wordt een verdere vrijval van voorzieningen op leningen verwacht in de tweede helft van 2017, zij het lager dan in de eerste helft. De ROE staat derhalve ook dit jaar onder druk maar komt nog wel boven het targetniveau uit. Bovendien heeft de Volksbank in haar operationele sturing nog voldoende ruimte om de ROE op peil te houden.

Verantwoordelijkheid voor de maatschappij

De Volksbank heeft als doel dat de activa op haar balans in 2030 geheel klimaat-neutraal zijn. In 2016 hebben de inspanningen van de bank geleid tot een verdere verbetering in dit opzicht. De vooruitgang was met name het gevolg van een stijging in de vermeden uitstoot van green bonds, duurzame energie en projecten op het gebied van energiebesparing. Daarnaast liet het gemiddelde energielabel van de hypotheekportefeuille een lichte verbetering zien ten opzichte van 2015. Eind juni 2017 was de balans 25% klimaatneutraal (2015: 20%). Het vergt echter nog veel inspanning om de target van 45% in 2020 te behalen.

3.3 Voortgang targets en overige monitoringselementen

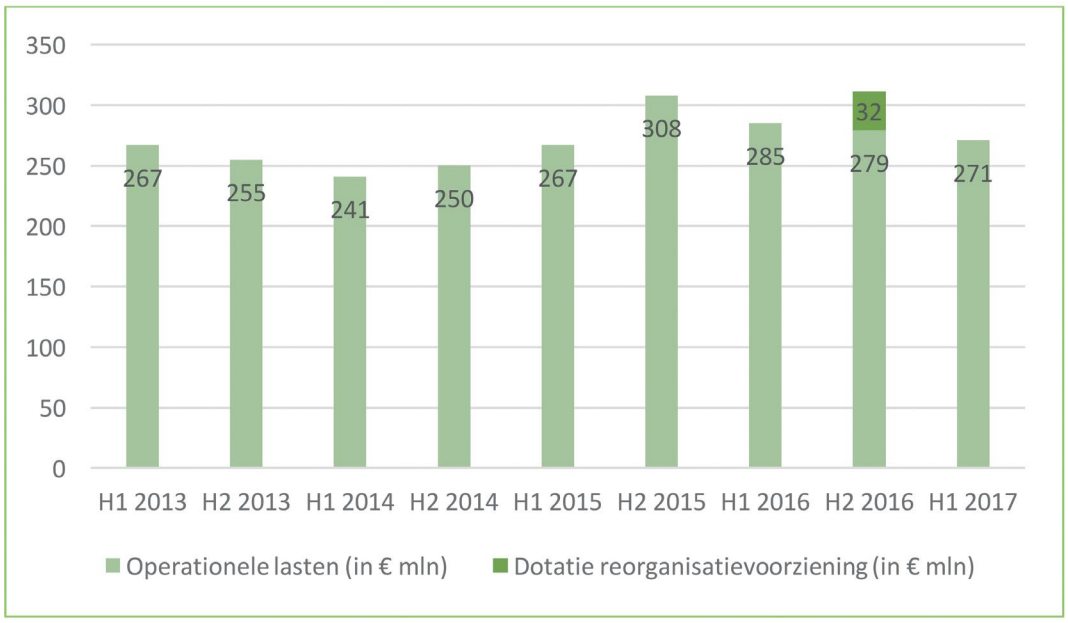
In het navolgende wordt de voortgang van de overige elementen besproken waarvan NLFI in haar advies 'Toekomstopties SNS Bank' heeft aangegeven dat deze in ieder geval moeten worden bewerkstelligd in de destijds vastgestelde periode van 2 tot 3 jaar.

Kostenverlagingen

Om een marktconform rendement te blijven behalen is het van groot belang dat de Volksbank haar kosten in lijn houdt met de (onder meer door de Volksbank zelf verwachte) druk op de rente-inkomsten. In 2016 kwam de *cost:income* ratio van de Volksbank uit op 59,2%, en, gecorrigeerd voor eenmalige posten, 56%. In de eerste helft van 2017 kwam de *cost:income* ratio uit op 52,7%, en was de gecorrigeerde *cost:income* ratio 52,5%. Hoewel niet geheel vergelijkbaar kwam de *cost:income* ratio uit binnen de bandbreedte van de *cost:income* ratio's van de Nederlandse

grootbanken.[17] Deze banken hebben aangegeven hun kosten verder te verlagen. De Volksbank dient derhalve te komen tot structureel lage productiekosten om concurrerend te zijn met de Nederlandse grootbanken.

De target voor de *cost:income* ratio (exclusief wettelijke heffingen) van de Volksbank in 2020 is 50-52%. Vanwege de onder druk staande inkomsten en het alternatieve distributiemodel van de Volksbank is de cost:income ratio echter niet geheel geschikt als enige graadmeter om de door de Volksbank te bereiken kostenverlagingen aan af te meten. In *Spot On* is het uitgangspunt dat de operationele kosten exclusief wettelijke heffingen in 2020 structureel met ruim EUR 100 miljoen zijn verlaagd (van het gerealiseerde niveau EUR 575 miljoen in 2015 naar EUR 465 miljoen) en daarna op een gelijk niveau blijven.



Figuur 2: Operationele lasten de Volksbank (exclusief wettelijke heffingen)

In 2016 zijn de eerste maatregelen getroffen om op termijn kostenbesparingen te bewerkstelligen. De Volksbank investeert in automatisering. De bank heeft in 2016 tevens een reorganisatievoorziening van EUR 32 miljoen getroffen (eerder dan voorzien in de *Spot On* projecties). Een aantal van deze maatregelen werkt initieel kostenverhogend maar leidt op termijn tot besparingen. Ondanks deze investeringen zijn de kosten reeds gedaald in lijn met de *Spot On* projecties. Voor de komende jaren dienen de genomen en nog te nemen maatregelen te leiden tot een verdere realisatie van de kostenverlagingen. Op dit moment kan NLFI nog geen oordeel geven over de mate waarin de kosten in absolute termen en in relatie tot de gemiddelde activa in de komende jaren blijvend zullen worden verlaagd in lijn met de *Spot On* projecties.

17 In 2016 was de *cost:income* ratio voor ABN AMRO Retail: 56%, voor ING Bank Retail Nederland: 54%, en voor Rabobank: 61%. In de eerste helft van 2017 was de *cost:income* ratio voor ABN AMRO Retail: 54%, voor ING Bank Retail Nederland: 48% (tweede kwartaal) en voor Rabobank: 63%.

Verbetering van risicomanagement

De voorzieningen voor kredietverliezen van de Volksbank zijn in de afgelopen jaren beduidend afgenomen. Dit kwam zowel door een verbetering van de Nederlandse economie en de hypotheekmarkt in het bijzonder, alsook door investeringen van de Volksbank in een verbetering van processen om achterstanden op hypotheekschulden te voorkomen of te beperken. In 2016 en de eerste helft van 2017 was er zelfs sprake van een netto vrijval van voorzieningen. De afschrijvingen op hypotheekkredieten als percentage van de totale hypotheekportefeuille bedroegen in 2016 -0,14%, hetgeen ruim beneden de *Spot On* projecties is. Voor de komende jaren wordt een genormaliseerd niveau van voorzieningen verwacht. Daartoe dient de Volksbank blijvend te investeren in kredietbeheer en verbetering van het risicomanagement. Een track record op dit gebied dient nog te worden bewerkstelligd.

Voor het bewerkstelligen van eenvoud en efficiency is het tevens noodzakelijk dat het risicomanagement van de Volksbank op het gebied van niet-financiële risico's verder wordt verbeterd. Vooral ten aanzien van de beheersing van risico's zoals model- en compliancerisico's zijn verbeteringen noodzakelijk. De bank heeft een aantal strategische programma's, zoals het *Integrated Control Framework*, Waardestroommanagement en Datamanagement (gezamenlijk genaamd 'Huis op Orde') opgezet. Deze programma's zijn erop gericht om te komen tot eenvoudige en efficiënte processen, alsmede een verbetering van interne rapportages en achterliggende data.

In 2016 heeft DNB een themaonderzoek uitgevoerd bij de Volksbank gericht op de maatregelen die de bank heeft getroffen ter voorkoming van witwassen en terrorismefinanciering. Op basis van dit onderzoek heeft DNB geconcludeerd dat aanvullende maatregelen op het gebied van transactiemonitoring en het melden van ongebruikelijke transacties vereist zijn en heeft dit geformuleerd in een aanwijzing en het opleggen van een boete.[18] Mede naar aanleiding van het onderzoek van DNB is de Volksbank reeds in 2016 initiatieven gestart om processen en maatregelen die erop zien dat klanten en transacties voortdurend worden gemonitord, aan te scherpen. De doelstelling van deze aanvullende maatregelen is om de effectiviteit van procedures en systemen te verhogen zodat de integriteitsrisico's op dit gebied voor de Volksbank bij voortduring adequaat worden gemitigeerd.

NLFI is van oordeel dat de door de Volksbank genomen maatregelen op termijn zullen leiden tot verbeteringen in het algehele risicoprofiel van de bank. Hoewel er reeds diverse maatregelen op het gebied van niet-financiële risico's zijn doorgevoerd is het momenteel echter nog te vroeg voor NLFI om te kunnen spreken over een duurzame verbetering van het management van dergelijke risico's.

Standaardisatie van het hypotheekboek

Vorig jaar heeft NLFI aangegeven dat standaardisatie van het hypotheekboek kan leiden tot operationele efficiencywinsten en het vergemakkelijken van het securitiseren van hypotheken. Standaardisatie van het hypotheekboek sluit aan bij het gewenste

18 Zie verder 'Tussentijds financieel verslag 2017 - Persbericht' van de Volksbank gedateerd 24 augustus 2017

laag risicoprofiel voor de Volksbank. U heeft tevens in uw beantwoording aan de Tweede Kamer inzake uw brief 'Toekomst SNS Bank' benadrukt dat sprake dient te zijn van standaardisatie van datavoorziening ten aanzien van hypotheken.[19] Standaardisatie van productieprocessen laat voldoende ruimte voor het door de Volksbank leveren van maatwerk in de hypotheekmarkt, mits dit geschiedt op basis van een behoedzaam kredietbeheer. Een dergelijke standaardisatie heeft tevens als doelstelling een groter deel van de hypotheekportefeuille beschikbaar te laten zijn als activa die te allen tijde gesecuritiseerd kunnen worden en eventueel - met een beperkte discount - ingezet kunnen worden als onderpand voor bijvoorbeeld ECB-financiering. De Volksbank heeft een lage risicobereidheid wat betreft liquiditeitsrisico. De sterke liquiditeitspositie van de Volksbank voldeed in de afgelopen periode aan alle interne en externe doelstellingen. De Volksbank stuurt inmiddels ook op de additionele liquiditeit onder stress zoals deze onder meer bij de ECB te verkrijgen is door middel van onderpand. Ook op dat punt heeft de Volksbank een comfortabele positie en voldoet zij aan haar interne doelstellingen. Deze positie kan door de verdere verbetering van de datavoorziening nog geoptimaliseerd worden.

Aanpassing van de kapitaalstructuur

De Volksbank streeft naar een CET1 ratio van tenminste 15%. Met een CET1 ratio (transitioneel) van 29,2% eind 2016 en 32,6% eind juni 2017 is ruimschoots voldaan aan de norm. Ultimo juni 2017 was tevens de *leverage ratio* met 5,5% ruimschoots boven de target van 4,25%. De kapitaalstructuur van de bank dient op termijn echter nog te worden aangepast aan nieuwe regelgeving op het gebied van onder meer toekomstige risicogewichten voor hypotheekuitzettingen ('Basel IV'), IFRS 9 en de invulling van de definiëring van MREL-verplichtingen. Aangezien deze nieuwe regelgeving gedeeltelijk nog niet duidelijk is kan de bank momenteel nog geen begin maken met het aanpassen van de kapitaalstructuur.

Dividendrendement

NLFI is van oordeel dat de in *Spot On* opgenomen maatregelen in de periode tot privatisering tot uitdrukking dienen te komen in het rendement voor de Staat. NLFI heeft als norm gehanteerd een dividendrendement van 5% per jaar op de kapitaalinvestering van de overheid in de Volksbank van EUR 2,7 miljard. Daarmee zou het jaarlijkse dividendrendement op de investering in de Volksbank in de komende jaren tenminste EUR 135 miljoen per jaar bedragen. In hoofdstuk 2 is reeds vermeld dat de Volksbank dit uitgangspunt heeft verwerkt in haar dividendbeleid. Over 2016 heeft de Volksbank een dividend van EUR 135 miljoen uitgekeerd, gelijk aan 41% van de aangepaste nettowinst. Voor de komende jaren verwacht NLFI een dividend dat geleidelijk meegroeit met de toename van het BBP in Nederland, een en ander voor zover de kapitaalpositie dit toelaat. Naar verwachting valt dit ook in de komende jaren binnen de door de Volksbank gestelde bandbreedte van een uitkeringspercentage van 40-60% van de aangepaste nettowinst.

19 Kamerstukken II, vergaderjaar 2016-2017, 33532, nr. 64

4 Randvoorwaarden exit

4 Randvoorwaarden exit

4.1 Inleiding

Vorig jaar heeft NLFI aangegeven dat zij sinds de afsplitsing van SNS REAAL zorgvuldig heeft bekeken of een verkoop van de Volksbank overwogen zou kunnen worden, rekening houdend met de randvoorwaarden voor een exit zoals door uw ambtsvoorganger is aangegeven:[20]

i. De betrokken vennootschap is klaar voor privatisering;
ii. De financiële sector is stabiel; en
iii. Er is voldoende interesse in de markt voor de beoogde transactie.

In aanvulling op deze randvoorwaarden is het streven erop gericht om zoveel als mogelijk de totale investering in de te privatiseren vennootschap, vermeerderd met de kapitaalkosten van de Staat, terug te verdienen.

In het kader van deze voortgangsrapportage en het vereiste van de Europese Commissie van een jaarlijkse beoordeling van marktomstandigheden ten behoeve van een privatisering van de Volksbank heeft NLFI nogmaals de mate van exit-gereedheid van de bank getoetst aan deze randvoorwaarden. Het huidige perspectief van NLFI op de invulling van deze randvoorwaarden met betrekking tot de Volksbank wordt hieronder toegelicht.

4.2 Is de Volksbank gereed voor verkoop?

In haar advies 'Toekomstopties SNS Bank' heeft NLFI vorig jaar aangegeven dat de Volksbank nog niet gereed is voor verkoop. Deze conclusie was gebaseerd op het oordeel van NLFI dat de bank wordt geconfronteerd met een aantal operationele en structurele uitdagingen. NLFI achtte het noodzakelijk dat de Volksbank in de komende tijd haar strategie implementeert en scherper definieert als een eenvoudige retail-bank; een bank met scherpe prijzen, lage productiekosten en een laag risicoprofiel. Er wordt nog gewerkt aan aanpassingen aan de kosten- en kapitaalstructuur en verbetering van het risicomanagement, hetgeen noodzakelijk is om de bank gereed te maken voor exit.

De Volksbank heeft het afgelopen jaar benut om de eerste maatregelen te nemen die uitvoering moeten geven aan de implementatie van de strategie. Er zijn onder meer investeringen gedaan in verbeteringen van de operationele effectiviteit, waarmee

20 Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117

kostenbesparingen gerealiseerd zullen worden. Het is essentieel voor de lange termijn bestendigheid van de bank dat het kostenniveau verder in lijn wordt gebracht met de dalende inkomsten. Aangezien de Volksbank tot voor kort nog onderdeel was van SNS REAAL dient het management van de bank op dit vlak nog een track record op te bouwen.

Vanwege de nog onzekere uitkomsten van toekomstige regelgeving inzake een verdere aanscherping van kapitaalvereisten voor banken is een optimale kapitaalstructuur voor de Volksbank nog niet te bepalen. Voorstellen van het *Basel Committee on Banking Supervision* inzake de harmonisatie van risicogewogen activa, het benodigde minimum aan te houden kapitaal ten opzichte van standaardmodellen (*output floor*), alsmede een nadere definiëring van eisen omtrent verlies-absorberende verplichtingen ('MREL'), zijn nog niet definitief. Een definitief besluit van het *Basel Committee* over de standaardbenadering van de risicogewogen activa voor kredietrisico's, dat oorspronkelijk gepland stond voor januari 2017, is uitgesteld. De onderhandelingen zijn nog gaande, maar het is onduidelijk wanneer hierover een definitief besluit zal worden genomen. Pas nadat een definitief besluit is genomen en de uitwerking daarvan bekend is,[21] kan de Volksbank haar kapitaalmanagement aanpassen aan de aangescherpte kapitaaleisen. In het kapitaalmanagement van de bank wordt reeds rekening gehouden met de invoering van de accounting standaard IFRS 9, die leidt tot een wijziging in de waardering van bepaalde financiële activa en de bepaling van voorzieningen voor kredietverliezen. Het eigen vermogen van de bank zal waarschijnlijk negatief worden beïnvloed door invoering van IFRS 9.[22]

Een verbetering van het management van niet-financiële risico's is nog nodig om te komen tot het gewenste lage risicoprofiel van de bank. Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven zijn vooral ten aanzien van de beheersing van model- en compliance-risico's verbeteringen noodzakelijk. De bank heeft een aantal strategische programma's, zoals het *Integrated Control Framework*, Waardestroommanagement en Datamanagement (gezamenlijk genaamd 'Huis op Orde') opgezet. Deze programma's zijn erop gericht om te komen tot eenvoudige en efficiënte processen, alsmede een verbetering van interne rapportages en achterliggende data. Voorts heeft de Volksbank haar beleid ten aanzien van klantintegriteit en naleving van de sanctieregelgeving kritisch beoordeeld en aangescherpt. Het gat tussen de risico-bereidheid en het huidige risicoprofiel van de bank dient daarmee op termijn gedicht te worden door middel van een verdere versterking van het risicobeheer.

21 Regelgeving vanuit het Basel Committee kan worden beschouwd als voorportaal van Europese regelgeving. Wanneer en in welke mate de voorstellen van het Basel Committee worden overgenomen in regelgeving is momenteel nog onduidelijk en kan nog enige tijd duren.

22 Dit vloeit voort uit de wijziging van een '*1-year Expected Loss*' naar een '*Life Time Expected Loss*' benadering van de bepaling van kredietvoorzieningen. Daarnaast heeft een wijziging van de waardering van een specifieke hypotheekportefeuille van de Volksbank (DBV-portefeuille) een impact op het eigen vermogen. De invoering van IFRS 9 biedt de Volksbank de mogelijkheid om de DBV-portefeuille, die momenteel wordt gewaardeerd op basis van een reële waarde classificatie, te waarderen op basis van geamortiseerde kostprijs. Daarmee wordt aangesloten op de verwerkingswijze van de overige hypotheken op de balans. Aangezien momenteel de reële waarde van de DBV-hypotheken hoger is dan de geamortiseerde kostprijs, verwacht de Volksbank een afslag resulterend in een negatief effect op het eigen vermogen op de transitiedatum. Het uiteindelijke effect is echter afhankelijk van de renteontwikkelingen in de loop van 2017.

Conclusie

De implementatie van de strategie vergt veel van het verandervermogen van de Volksbank. De verandering zal organisatiebreed moeten zijn. De implementatie van de strategie komt boven op de activiteiten die al in gang waren gezet, waaronder de verbetering van de interne beheersing en datamanagement, wat een stapeling van activiteiten tot gevolg heeft. Succesvolle uitvoering van de verbeterprogramma's die zijn gericht op het beheersen van niet-financiële risico's vormt een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie van het strategisch plan. Het aanpakken van deze gezamenlijke uitdagingen zal nog enige tijd en veel management aandacht vergen. De verscheidende uitdagingen staan vooralsnog een heldere *equity story* in de weg. NLFI is van oordeel dat de Volksbank nog niet gereed is voor een verkoop door middel van een beursgang, terwijl andere verkoopopties op dit moment evenmin kunnen worden benut. Het is thans de inschatting van NLFI dat een integrale aanpak van business-, compliance- en modelrisico's en verdere implementatie van het strategieplan nog minimaal twee jaar zou kunnen vergen om tot optimale lange termijn waardecreatie te komen, alvorens een besluit kan worden genomen over een eventuele privatisering. Dit betekent dat de vorig jaar door NLFI ingeschatte benodigde termijn van twee tot drie jaren hoogstwaarschijnlijk volledig zal moeten worden benut door het management.

4.3 Is de financiële sector, in het bijzonder voor hypotheek- en spaarbanken, stabiel?

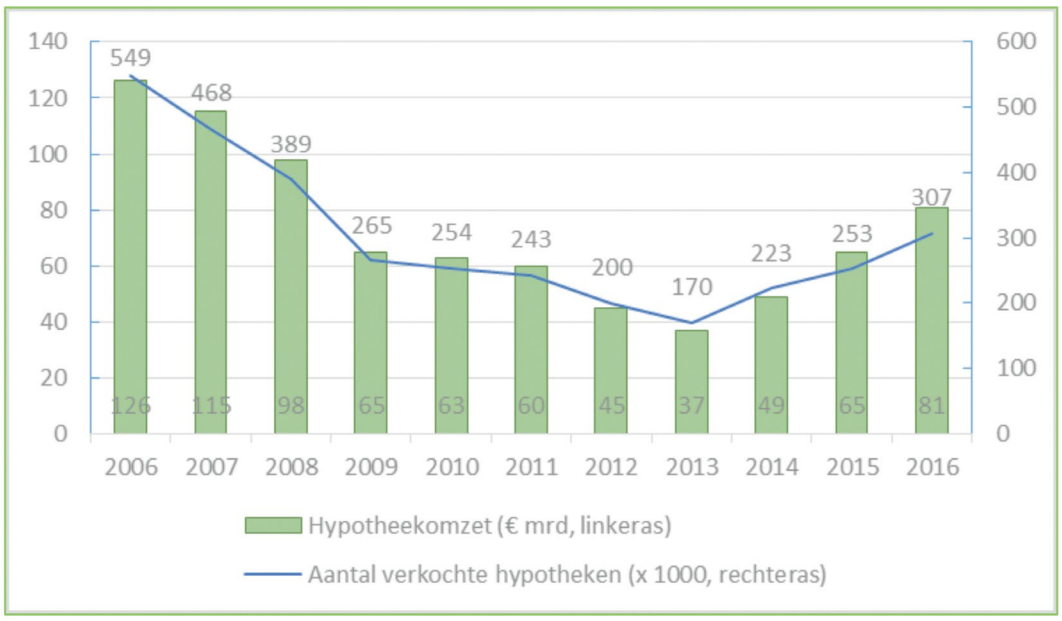
De macro-economische omstandigheden zijn in de afgelopen jaren, ondanks de aanwezigheid van politieke onzekerheden, in veel delen van de wereld verbeterd. De groeivertraging in een aantal belangrijke opkomende economieën, die begin 2016 nog aanleiding gaf tot hernieuwde volatiliteit in financiële markten, is inmiddels weggeëbd. In Nederland is de economische groei sterk hersteld. In 2016 kwam de groei met 2,1% voor het eerst in lange tijd uit boven de 2%. Bovendien is er inmiddels sprake van een breed gedragen groei van de Nederlandse economie, waarbij de binnenlandse vraag sterk is aangetrokken, zowel bij de consumptie als de investeringen. De particuliere consumptie werd gedreven door een verdere toename van het reëel beschikbaar inkomen van huishoudens. De projecties van het IMF wijzen op een verwachte aanhoudende groei van de economie.[23] Ook het Centraal Planbureau en DNB gaan in hun projecties voor de komende jaren uit van een voortgaande economische groei, op basis van een groei van de relevante wereldhandel en aantrekkende particuliere consumptie en investeringen.[24]

Het herstel van de woningmarkt is een belangrijke factor geweest in de groei van de Nederlandse economie in de afgelopen jaren. De huizenprijzen zijn sinds 2013 gestegen, vooral in de grote steden. De totale Nederlandse hypotheekomzet is in

23 Het IMF voorziet in haar World Economic Outlook van april 2017 een groei van de Nederlandse economie van 2,1% in 2017 en 1,8% in 2018.

24 Het CBP voorziet in haar Juniraming 2017 een economische groei van 2,4% in 2017 en 2% in 2018. DNB voorziet in haar Economische Vooruitzichten van juni 2017 een economische groei van 2,5% in 2017 en 2,1% in 2018.

deze periode eveneens gestaag toegenomen. In 2016 kwam de totale hypotheek-omzet uit op EUR 81 miljard, een stijging van 25% ten opzichte van 2015. Zowel het aantal verkochte hypotheken als de gemiddelde hypotheeksom namen flink toe. DNB geeft aan dat er vooralsnog geen sprake lijkt te zijn van een kredietgedreven zeepbel.[25] De hypothecaire kredietgroei is gematigd en er wordt relatief veel eigen geld ingebracht. De sterke prijsstijgingen in de grote steden lijken dus vooral een beprijzing van schaarste. DNB verwacht dat de prijsstijgingen zullen aanhouden, maar wel zwakker zullen zijn dan in de afgelopen jaren, mede onder invloed van voorzichtig stijgende rentestanden.[26]



Figuur 3: Hypotheekomzet en aantal verkochte hypotheken in Nederland. Bron: IG&H, Hypotheekupdate Q4 2014, Q4 2015 en Q4 2016

De voorzichtige stijging van rentestanden in de hypotheekmarkt vond in de afgelopen maanden plaats in de context van een algemene beperkte stijging van rentestanden in de kapitaalmarkt. Tegelijkertijd zijn de rentetarieven in de geld-markten nog negatief als gevolg van het expansieve monetaire beleid van de ECB. Het basisrentetarief van de ECB ligt sinds 2015 op 0% en het rentetarief voor de depositofaciliteit van de ECB ligt sinds maart 2016 op een niveau van -0,4%. In december 2016 heeft de ECB besloten het programma voor de aankoop van activa in het kader van het *quantitative easing* beleid te verlengen, waarbij het bedrag aan maandelijkse aankopen tussen maart en december 2017 wel is verlaagd. Ondanks de recente lichte stijging van de rentetarieven in het lange segment, is de *yield curve*, mede door de maatregelen van de ECB, relatief vlak.

Deze lage-renteomgeving heeft een negatieve impact op de rentemarge van banken. Dit effect wordt vooral door Nederlandse banken gevoeld vanwege hun afhankelijkheid van het rentebedrijf (het aantrekken en uitzetten van middelen) als gevolg van de in

25 DNB, Overzicht Financiële Stabiliteit, voorjaar 2017
26 DNB, Jaarverslag 2016, 29 maart 2017, p. 19

Nederland relatief forse verstrekking van hypotheken aan particulieren, gefinancierd door spaargeld en aantrekkingen in de kapitaalmarkt. DNB merkt op dat de ruimte voor maatregelen van banken, waaronder verschuivingen naar kredietverlening waar hogere marges behaald kunnen worden en het verder verlagen van rentetarieven in de spaarmarkt, inmiddels sterk is afgenomen.[27] Tegelijkertijd zal de rentemarge van Nederlandse banken onder druk kan komen door de vervanging van oude hypotheek-portefeuilles met relatief hoge marges door nieuwe hypotheken met lagere marges.[28] Deze effecten samen kunnen de winstontwikkeling van banken de komende jaren onder druk zetten.

Ondanks deze marktontwikkelingen zijn de financieringsmogelijkheden voor banken sterk verbeterd, hetgeen mede te danken is aan de versterking van de kapitaal-posities van banken. Met het opzetten van instellingen om banken in problemen ordentelijk te herstructureren en/of te herkapitaliseren is het risico van het overslaan van dergelijke problemen naar andere landen afgenomen. Tegen de achtergrond van een afname van de volatiliteit in kapitaalmarkten heeft een aantal Europese overheden hun belangen in banken en verzekeraars weten af te bouwen (meest recent Lloyds Banking Group en ASR) of zijn nog in het proces van afbouw (zoals bij ABN AMRO en RBS). Daarnaast worden door overheden stappen gezet om hun belangen op termijn geheel af te bouwen (zoals Belfius).

Conclusie

De macro-economische omstandigheden in Nederland zijn in de afgelopen jaren verder verbeterd terwijl de volatiliteit op financiële markten is afgenomen. De financiële sector als geheel is stabiel. De marktomstandigheden zijn zodanig dat een beursgang of een verkoop van een middelgrote bank mogelijk is.

De lage-renteomgeving zet echter nog wel een neerwaartse druk op marges van met name spaar- en hypotheekbanken, waarmee de winstontwikkeling van dergelijke banken de komende jaren onder druk blijft. Daarnaast vormen onzekerheden omtrent toekomstige kapitaalvereisten voor hypotheken een belemmering voor de bepaling van een optimale kapitaalstructuur van retailbanken. De lage rente-omgeving en onzekerheden omtrent toekomstige kapitaalvereisten zijn op dit moment dan ook niet bevorderend voor een voortvarende terugkeer van de Volksbank naar de private sector, tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden.

4.4 Is er voldoende interesse in de markt voor een verkoop van de Volksbank?

NLFI heeft tot dusver niet proactief partijen benaderd om een eventuele interesse in een overname van de Volksbank te vernemen. NLFI is in het afgelopen jaar evenmin benaderd door geïnteresseerde partijen (noch van binnen noch van buiten

27 DNBulletin: 'Ruimte banken om druk van aanhoudend lage rente op te vangen wordt kleiner', 15 mei 2017, beschikbaar via: https://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/dnbulletin-2017/dnb359057.jsp

28 Dit effect geldt overigens minder sterk voor de Volksbank.

Nederland) voor een mogelijke aankoop van de Volksbank. Gegeven de onzekerheden betreffende regelgeving (met name Basel IV) en de uitdagingen voor de Volksbank op het gebied van kostenverlagingen en verbetering van het management van niet-financiële risico's is er momenteel zeer geringe tot geen belangstelling van potentiële kopers in de Volksbank tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden. Het ontbreken van voldoende interesse van investeerders is van toepassing op zowel een onderhandse verkoop van de bank als, met name wat betreft een acceptabele prijs, een beursgang scenario.

Conclusie

Mede gegeven de redenen die ten grondslag liggen aan het oordeel van NLFI dat de Volksbank nog niet gereed is voor een exit, concludeert NLFI dat er momenteel niet voldoende interesse in de markt is voor een verkoop tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden. NLFI verwacht dat interesse in de Volksbank tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden mogelijk zal volgen indien de bank haar risicobeheersingsprocessen verder heeft verbeterd en een track record heeft weten op te bouwen bij het implementeren van de strategie. NLFI is derhalve van oordeel dat het momenteel niet opportuun is om proactief een proces in te richten om de belangstelling in de markt te peilen voor een aankoop en/of een beursgang van de Volksbank.

4.5 Worden de kapitaaluitgaven terugverdiend?

Aan SNS REAAL wordt met inbegrip van de Volksbank EUR 4,458 miljard aan kapitaaluitgaven van de Staat toegerekend. Aan de Volksbank wordt EUR 2,7 miljard aan kapitaaluitgaven van de Staat toegerekend. Dit conform de gehanteerde prijs bij de verkoop van de Volksbank door SNS REAAL aan de Staat, die op basis van een onafhankelijke waardering van Macquarie Capital tot stand is gekomen. Dit is weergegeven in tabel 2. In de bedragen zijn de kapitaalkosten (onder meer rentelasten) van de Staat niet meegenomen.

Overzicht van kapitaalmutaties	Datum	ABN AMRO	a.s.r.	RFS	SRH	Volksholding	Propertize	Totaal
Nationalisatie Fortis Nederland	okt-2008	€ 12.800 mln	€ 4.000 mln					€ 16.800 mln
Verstrekking kernkapitaal SNS REAAL	nov-2008				€ 750 mln			€ 750 mln
Herkapitalisatie ABN AMRO	dec-2008	€ 4.320 mln		€ 2.220 mln				€ 6.540 mln
Verkoop Fortis Corporate Insurance	jul-2009		€ (350) mln					€ (350) mln
Mandatory Convertible Note (MCN) I	jul-2009	€ 800 mln						€ 800 mln
Terugbetaling deel kernkapitaal	nov-2009				€ (185) mln			€ (185) mln
MCN II en omzetting leningen in EV	dec-2009	€ 3.150 mln						€ 3.150 mln
Verrekening en kapitalisatie RFS	mrt-2010			€ 438 mln				€ 438 mln
Niet ontvangen couponbetaling MCN	apr-2010	€ 103 mln						€ 103 mln
Resterende herkapitalisatie ABN AMRO	jun-2010	€ 490 mln						€ 490 mln
Repatriatie deel RFS kapitaal	dec-2011			€ (16) mln				€ (16) mln
Onteigening SNS REAAL	mrt-2013				€ 2.200 mln			€ 2.200 mln
Verstrekking overbruggingskrediet	mrt-2013				€ 1.100 mln			€ 1.100 mln
Kapitalisatie Propertize	dec-2013						€ 500 mln	€ 500 mln
Resolutieheffing SNS REAAL	mrt-jul 2014				€ (1.005) mln			€ (1.005) mln
Verkoop Vivat	jul-2015				€ (0) mln			€ (0) mln
Verhanging SNS Bank	sep-2015				€ (1.102) mln	€ 2.700 mln		€ 1.598 mln
IPO ABN AMRO	nov-2015	€ (3.838) mln						€ (3.838) mln
IPO ASR	jun-2016		€ (1.065) mln					€ (1.065) mln
Verkoop Propertize	sep-2016						€ (895) mln	€ (895) mln
Plaatsing aandelen ABN AMRO	nov-2016	€ (1.326) mln						€ (1.326) mln
Plaatsing aandelen ASR	jan-2017		€ (452) mln					€ (452) mln
Plaatsing aandelen ASR	apr-2017		€ (515) mln					€ (515) mln
Plaatsing aandelen ASR	jun-2017		€ (725) mln					€ (725) mln
Plaatsing aandelen ABN AMRO	jun-2017	€ (1.479) mln						€ (1.479) mln
Plaatsing aandelen ASR	sep-2017		€ (1.018) mln					€ (1.018) mln
Saldo		**€ 15.020 mln**	**€ (125)mln**	**€ 2.642 mln**	**€ 1.758 mln**	**€ 2.700 mln**	**€ (395)mln**	**€ 21.600 mln**
Ontvangen dividenden t/m 2016		€ 2.208 mln	€ 567 mln	€ 6 mln	€ 0 mln	€ 100 mln	€ 46 mln	€ 2.927 mln
Slotdividenden 2016 ontvangen in 2017		€ 290 mln	€ 70 mln	€ 0 mln	€ 0 mln	€ 135 mln	€ 0 mln	€ 495 mln
Saldo incl. ontvangen dividenden		**€ 12.523 mln**	**€ (762)mln**	**€ 2.636 mln**	**€ 1.758 mln**	**€ 2.465 mln**	**€ (441)mln**	**€ 18.179 mln**

Tabel 2: Overzicht kapitaalmutaties en ontvangen dividenden

Conclusie

Het is op dit moment nog niet zeker of de kapitaaluitgaven ten behoeve van de Volksbank geheel kunnen worden terugverdiend met een verkoop van de bank. De uitwerking van de gewenste verbeteringsprocessen door de bank in de komende tijd kan een positieve impact hebben op het rendement en de waarde van de bank.