NL financial investments

Rapportage de Volksbank

juni 2021

Inhoud

Inleidende samenvatting 3

1 Inleiding 6
1.1 Terugblik voortgangsrapportage 2019 7
1.2 Ontwikkelingen sinds de voortgangsrapportage 2019 8
1.3 Tot slot 9

2 De markt 12
2.1 De economie 12
2.2 De bancaire sector 13
2.3 Tot slot 14

3 Nieuwe strategie 16

4 Beoordeling nieuwe strategie 24
4.1 Achtergrond 24
4.2 Toetsing 24
4.3 Verdere observaties 27

5 Conclusie 30

Bijlage 1: Prestatie-indicatoren – historie & doelstellingen 33

Inleidende samenvatting

In 2016 heeft NLFI haar eerste advies omtrent de toekomst van de Volksbank aan de minister van Financiën uitgebracht. In 2017 en 2018 heeft NLFI conform verzoek van de minister van Financiën ten behoeve van het informeren van de Tweede Kamer tussentijdse rapportages uitgebracht over de punten waarop vooruitgang werd gemaakt door de Volksbank en op welke punten nog verdere vooruitgang nodig was waarbij de gebruikelijke randvoorwaarden voor privatisering zijn beoordeeld. In 2018 is in de (tweede) rapportage door NLFI toegelicht dat NLFI in 2019 een privatiserings-advies of nieuwe voortgangsrapportage zou uitbrengen. In 2019 is vervolgens gekozen voor een nieuwe voortgangsrapportage, omdat – eenvoudig samengevat – de Volksbank mede door de marktontwikkelingen nog niet gereed was voor privatisering, terwijl NLFI van oordeel was dat de Volksbank kansen had om een betere uitgangspositie te bereiken.

VGR 2019:

"Uit de analyse in deze rapportage blijkt dat er, mede door de markt-ontwikkelingen, bij de Volksbank druk staat op het rendement en de beoogde kostenreductie. Dit is een risico inherent aan het bedrijfsmodel van de Volksbank in deze marktomstandigheden. De verwachting is dat de macro-economische situatie de komende jaren niet zal verbeteren en mogelijk zal verslechteren. Daarmee is sprake van een structurele uitdaging in het bedrijfsmodel van de Volksbank waardoor de financiële resultaten de komende jaren verder onder druk kunnen komen te staan terwijl zich vragen voordoen omtrent eventuele noodzakelijke verdere investeringen, bijvoorbeeld op het gebied van IT."

De Volksbank heeft in de periode 2019-2021 een strategische heroriëntatie uitgevoerd. Dit is een intensief proces geweest binnen de Volksbank. NLFI heeft de minister van Financiën toegelicht dat een nieuwe rapportage van NLFI over de stand van zaken bij de Volksbank niet zinnig zou zijn voordat de strategische heroriëntatie door de bank was afgerond. De Volksbank heeft vervolgens haar nieuwe strategie in februari 2021 afgerond en aan de markt toegelicht. Deze strategie is door de Volksbank tot stand gebracht. In lijn met de beperkingen die de ACM heeft opgelegd aan NLFI en aan de Staat hebben NLFI en de minister van Financiën hier geen zeggenschap over. Dat wil niet zeggen dat NLFI hier geen betrokkenheid bij heeft gehad: NLFI heeft, gegeven haar ruimte, 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 privatisering.

De conclusie van deze voortgangsrapportage is dat de nieuwe strategie bijdraagt aan de continuïteit, de stabiliteit en een sterkere financiële positie van de Volksbank.

NLFI acht de implementatie van deze nieuwe strategie daarom noodzakelijk voor de bank. Ook indien de overheid niet kiest voor privatisering, is implementatie van de nieuwe strategie wenselijk met het oog op de positie van de Volksbank. De nieuwe strategie draagt met de verbetering van de positie van de bank ook 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 behouden. NLFI is daarom van oordeel 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. Dynamische mark-tomstandigheden zullen hierop van invloed zijn.

De implementatie van de nieuwe strategie leidt niet één op één tot privatisering. Een veelheid van factoren beïnvloedt privatiseringsopties. NLFI zal, zoals gebruikelijk, doorlopend in de gaten houden of privatisering mogelijk is. NLFI hanteert daarbij de gebruikelijke criteria.

NLFI onderkent tot slot dat de minister van Financiën en de Tweede Kamer van gedachten wisselen over de toekomst van de Volksbank. In deze voortgang-srapportage wordt niet ingegaan op de verkenning van het ministerie van Financiën van "de verschillende mogelijke toekomstopties" en "de mogelijkheden om invulling te geven aan het borgen van het maatschappelijke karakter van de bank".[1]

1 Zie link: antwoorden op Kamervragen

1 Inleiding

1 Inleiding

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

Conform haar wettelijke taak en haar statutaire doelstelling adviseert NLFI vanuit een zakelijke invalshoek over de beschikbare mogelijkheden voor privatisering, zonder daarvoor bij voorbaat mogelijkheden uit te sluiten. NLFI weegt daarbij mee in hoeverre de feitelijk beschikbare privatiseringsopties in het belang van de vennootschap en alle stakeholders van de Volksbank zijn. Voorts weegt NLFI in welke mate zij haar strategie kan blijven uitvoeren. De Volksbank ziet privatisering bij voorkeur plaatsvinden op een manier waarbij de Volksbank haar eigen strategische vrijheid zoveel mogelijk behoudt ten aanzien van de door de Volksbank gedefinieerde missie van 'bankieren met de menselijke maat'. Dat was ten tijde van het advies van NLFI in 2016 dan ook de ambitie voor 2019, gelet op onder andere de mogelijkheden binnen de Volksbank zelf zoals vertaald naar haar doelstellingen en de marktomstandigheden en -ontwikkelingen in 2016. Zoals in de voortgangsrapportage 2019 te lezen is, heeft de Volksbank deze doelstellingen niet in alle aspecten volledig kunnen realiseren.

In deze voortgangsrapportage wordt gesproken over een toekomstige privatisering en de relatie hiervan met de nieuwe strategie. Dit laat onverlet dat NLFI de gang van zaken binnen de Volksbank ook los van privatisering beoordeelt in het kader van de uitoefening van haar rol als aandeelhouder. Immers, ook zonder expliciet te kijken naar een privatisering, is een toekomstbestendige strategie van belang.

In 2016 heeft NLFI haar eerste advies omtrent de toekomst van de Volksbank aan de minister van Financiën uitgebracht. Dit advies is tot stand gekomen na een uitvoerige analyse door NLFI en haar adviseurs. Ook heeft een consultatie in de markt plaatsgevonden. NLFI heeft op basis daarvan in haar advies toegelicht dat er indertijd een breed gedragen behoefte bestond om de toekomstige strategische positionering van SNS Bank (thans: de Volksbank) zodanig in te vullen dat sprake zou zijn 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 (dividend)rendement. De Volksbank streefde in de jaren erna naar een optimalisatie van het samengesteld rendement dat door de Volksbank 'Gedeelde Waarde' wordt genoemd en de belangen van klanten, de

2 Zoals nader omschreven in de Wet NLFI.

maatschappij, werknemers en de aandeelhouder als geheel betrekt. De Volksbank heeft indertijd daarbij toegelicht te verwachten dat sprake was van groeipotentieel en dat daarmee een basis zou worden gelegd voor een succesvolle strategie op langere termijn.

Het advies van NLFI in 2016 luidde destijds samengevat dat de Volksbank twee tot drie jaar de tijd werd gegund om haar strategie verder uit te werken en te implementeren. Met verdere waardecreatie zou de Volksbank kunnen toewerken naar een overtuigende propositie voor privatisering. In de bewoordingen van de voortgangsrapportage van NLFI uit oktober 2018: een overtuigende propositie voor privatisering omvat zowel een solide langetermijntoekomstbeeld als een aanvaardbare waardepropositie. Daarbij is een aantal targets of doelstellingen afgesproken waar de Volksbank zich op richt in de verwezenlijking van haar strategie. De stand van zaken ten aanzien van deze doelstellingen is mede richtinggevend bij de analyse of de Volksbank op enig moment succesvol en stabiel genoeg opereert voor privatisering.

In 2017 en 2018 heeft NLFI conform verzoek van de minister van Financiën ten behoeve van het informeren van de Tweede Kamer tussentijdse rapportages uitgebracht over de punten waarop vooruitgang werd gemaakt en op welke punten nog verdere vooruitgang nodig was waarbij tevens de randvoorwaarden voor privatisering zijn beoordeeld. In 2018 is in de (tweede) rapportage door NLFI toegelicht dat NLFI in 2019 een privatiseringsadvies of nieuwe voortgangsrapportage zou uitbrengen.

1.1 Terugblik voortgangsrapportage 2019

In de voortgangsrapportage 2019 werd geconcludeerd dat uit de behaalde resultaten blijkt dat de Volksbank zich de afgelopen jaren heeft ingespannen om de in 2016 besproken doelstellingen zoveel als mogelijk te verwezenlijken en dat deze inspanningen concrete resultaten hebben opgeleverd. De Volksbank slaagde erin zich op hoofdlijnen te positioneren als een veilige retailbank die eenvoudige en transparante financiële producten aanbiedt tegen faire prijzen. Sinds het advies van NLFI in 2016 is de markt echter in belangrijke mate veranderd. Niet alleen was ten tijde van het opstellen van de voortgangsrapportage 2019 sprake van vergaande digitalisering en verandering van de retailmarkt waar de Volksbank zich in haar business model op richt, ook werd sector breed aangenomen dat de lage rente voorlopig laag zou blijven (‘low for longer’). De verwachting was ten tijde van de voortgangsrapportage 2019 dat de macro-economische situatie de komende jaren niet zou verbeteren en mogelijk zou verslechteren. Uit de analyse in de voort-gangrapportage 2019 bleek dat, mede door deze marktontwikkelingen, bij de Volksbank druk staat op het rendement en de beoogde kostenreductie. Dit is een risico inherent aan het bedrijfsmodel van de Volksbank in deze marktomstandig-heden. Daarmee was sprake van een structurele uitdaging in het bedrijfsmodel van de Volksbank waardoor de financiële resultaten de komende jaren verder onder druk

konden komen te staan terwijl zich vragen voordoen omtrent noodzakelijke verdere investeringen, in het bijzonder op het gebied van IT.

NLFI zag, op basis van de benchmark op dat moment, kansen voor de Volksbank om een betere financiële propositie voor privatisering te realiseren. Naarmate de Volksbank daarin zou slagen, zou dat mede tot gevolg kunnen hebben dat de Volksbank in een scenario van privatisering meer ruimte behoudt voor het voeren van haar eigen strategie.

De voortgangrapportage 2019 werd afgesloten met de observatie dat, afhankelijk van de strategische heroriëntatie van de bank en het antwoord op de vraag of een gunstiger uitgangspositie voor privatisering kan worden bereikt, NLFI zich zal bezinnen op de toekomst van de Volksbank en daarover rapporteren aan de minister. Dit gebeurt in de nu voorliggende voortgangsrapportage. Tot slot is in de voortgangsrapportage 2019 een aantal observaties opgenomen over privatiserings-mogelijkheden. Er is geen aanleiding om deze observaties, gelet op de stand van zaken, te actualiseren. Voorts besteedt de minister van Financiën aandacht aan de theoretische privatiseringsmogelijkheden in de door hem uit te brengen verkenning naar "de verschillende mogelijke toekomstopties".[3]

1.2 Ontwikkelingen sinds de voortgangsrapportage 2019

De Volksbank heeft de afgelopen 1,5 jaar gewerkt aan haar strategische heroriëntatie en de hieruit voortvloeiende strategie op 12 februari 2021 bekendgemaakt. Deze 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 uiteindelijk resulteert in een goede uitgangspositie voor privatisering.
In deze voortgangsrapportage wordt deze strategie behandeld en wordt besproken welke impact deze zal hebben op de Volksbank als onderneming en op toekomstige mogelijkheden voor privatisering.

De Volksbank kiest haar eigen commercieel-strategische koers op de markt. Dit is met de ACM afgesproken gelet op het concentratietoezicht. Wel voert NLFI binnen dat kader een constructieve dialoog met de Volksbank over haar onderneming-sstrategie, omdat deze strategie van grote invloed is op de privatisering-smogelijkheden voor de bank.

Voorts kan niet onvermeld blijven dat gedurende 2020 sprake is geweest van onrust binnen de Directie van de Volksbank en niet-optimale interactie tussen de Directie en de Raad van Commissarissen (RvC). Dit was en is een belangrijk aandachtspunt voor de RvC en de Directie en voor NLFI als aandeelhouder. De RvC en de Directie hebben, in samenspraak met NLFI, maatregelen getroffen om de situatie te adresseren. In het najaar van 2020 / aanvang 2021 hebben de externe deskundigen

3 Zie voetnoot 1

Paul Nobelen en Gerrard Boot een onderzoek gedaan naar de dynamiek in de Directie van de Volksbank en de interactie tussen de Directie en de RvC in de periode januari tot en met augustus 2020. NLFI heeft hierin een monitoring rol vervuld. De onderzoekers hebben onder andere geconstateerd "*dat de Directie en de Raad van Commissarissen de afgelopen tijd niet steeds optimaal hebben gefunctioneerd en dat de relatie tussen beide organen evenmin altijd gezond was. De systeembank (waartoe behoren SNS, Regiobank, ASN en BLG Wonen) opereert sinds de nationalisatie in een nog complexere governance context dan voorheen. Sindsdien is er veel vooruitgang geboekt om te voldoen aan de steeds strenger wordende eisen die door externe toezichthouders (waaronder de Europese Centrale Bank) worden gesteld op het gebied van compliance en interne bedrijfsvoering, maar er is nog een weg te gaan.*"[4] NLFI is van oordeel dat de Volksbank met haar nieuwe strategie weer stappen zet naar een meer solide toekomst. Voorwaardelijk voor een meer solide toekomst is een goed functionerende Directie en een goede relatie tussen de Directie en de RvC. De Volksbank is thans doende nieuwe commissarissen te zoeken voor de ontstane vacatures in de RvC. Ook werkt de Volksbank aan een organisatorische herschikking van de topleiding door de introductie van een Executive Committee. De Volksbank onderhoudt over deze wijzigingen de dialoog met NLFI. NLFI informeert de minister van Financiën gedurende het proces en vraagt zijn instemming indien een kandidaat voor de positie van voorzitter van de RvC is geselecteerd en getoetst door de toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB)/de Europese Centrale Bank (ECB).

Tot slot merkt NLFI in deze paragraaf op dat zij vanuit haar beheerstaak van de aandelen van de Volksbank alsmede vanuit de taak om de minister van Financiën te adviseren over de gereedheid van de onderneming voor eventuele privatisering, in de dialoog met de Volksbank het onderwerp naleving van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) bespreekt. NLFI heeft in eerdere voortgangsrapportages toelichting gegeven over de aanwijzing en boete van DNB op dit terrein uit 2017. De aanwijzing is in 2018 opgeheven. De Volksbank heeft NLFI toegelicht met aandacht de publieke uitlatingen omtrent de situatie bij ING en ABN AMRO te hebben gevolgd en intern nadrukkelijk aandacht te besteden aan naleving van de verplichtingen op grond van de Wwft en daarover een constructief contact te onderhouden met DNB/ECB.

1.3 Tot slot

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

4 Link: Onafhankelijk onderzoek naar bestuursdynamiek binnen de Volksbank afgerond

de markt voor de beoogde transactie is. Voorts (iv) is het streven erop gericht om zoveel als mogelijk de kapitaaluitgaven terug te verdienen.[5]

NLFI merkt op dat in de periode sinds de voortgangsrapportage 2019 – onder meer door de impact van de maatregelen van de overheid ter bestrijding van Covid-19 op de reële economie en de aanhoudende lage rente[6] - geen sprake geweest van een verbetering van de financiële positie van de Volksbank. Daarmee is de conclusie van destijds, dat de bank nog niet klaar is voor privatisering, per heden nog steeds van toepassing. De nieuwe strategie beoogt hier verandering in te brengen. Dit wordt hierna nader toegelicht.

5 Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117. Zoals de minister het destijds opsomde: "Samengevat streef ik ernaar de overheidsbelangen in de financiële sector binnen vijf jaar zeer substantieel terug te brengen, mits en voor zover aan de volgende voorwaarden wordt voldaan: 1. De financiële sector is stabiel. Twijfels over interbancair verkeer, kwaliteit van activa en soliditeit van individuele systeembanken zijn weggenomen. 2. De markt is klaar voor de beoogde transacties. Er is voldoende absorptievermogen, er is belangstelling voor investeringen in de financiële sector en de verwachte opbrengst is daarmee in lijn. 3. De betrokken ondernemingen zijn klaar voor de beoogde vorm van verkoop of afwikkeling. Er is een goed financieel track record, de kwaliteit van de verslaggeving is berekend op de toekomst, het profiel van de bestuurders past bij de uitgezette strategie en er is uitzicht, vooral bij een zelfstandig voortbestaan, op duurzame waardeontwikkeling. 4. Het streven is erop gericht zoveel als mogelijk de totale investering in bovengenoemde ondernemingen, vermeerderd met de kapitaalkosten van de Staat, terug te verdienen." Dit kader is in het advies van NLFI uit 2016 betrokken en voorts ieder jaar in de rapportages over de voortgang van de Volksbank getoetst. Zie de website van NLFI voor het advies en de betreffende rapportages.

6 Zie voor een toelichting op het onderwerp van de lage rente en de impact op de Volksbank de voortgangsrapportage 2019 alsmede hierna in deze rapportage.

2 De markt

2 De markt

Banken kampen momenteel met vele uitdagingen en onzekerheden. Het jaar 2020 werd gekenmerkt door Covid-19 en de gepaard gaande maatschappelijke crisis loopt door in 2021. In 2020 heeft dit impact gehad op banken middels versnelde digitalisering, het thuiswerken en door de zeer hoge voorzieningen die zijn getroffen voor verwachte kredietverliezen. Daarnaast staat het verdienmodel van (retail) banken al langere tijd onder druk door de lage rente, maar ook door concurrentie van FinTech & BigTech spelers en andere aanbieders op de hypotheekmarkt waaronder verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen. Ook neemt de druk toe qua wet- en regelgeving. Behalve met de kapitaalvereisten, hebben banken in toenemende mate te maken met ESG-gerelateerde regelgeving en staat de rol als poortwachter wederom in de schijnwerpers. Deze ontwikkelingen staan hieronder kort toegelicht.

2.1 De economie

De economie is vanaf maart 2020 hard geraakt door de Covid-19 pandemie en als gevolg daarvan door de contact beperkende maatregelen. Met behulp van de financiële overheidsmaatregelen, ondersteund door de banken, heeft Nederland zich weerbaar getoond. Het BBP kromp in 2020 met 3,8% (2019: groei 1,7%), de werkloosheid onder de beroepsbevolking steeg licht tot een jaargemiddelde van 3,8% (2019: 3,4%) en het aantal faillissementen daalde tot het laagste niveau in 20 jaar. Op de woningmarkt nam het aantal transacties vergeleken met 2019 met 7,7% toe tot 235.511 en de gemiddelde woningprijs steeg met 7,8% ten opzichte van het jaar daarvoor. Ondanks de lage spaartarieven groeide de Nederlandse particuliere spaarmarkt met 6% naar € 390 miljard ultimo 2020.[7]

Volgens de meest recente raming van het Centraal Planbureau (CPB), gepubliceerd op 22 juni 2021, herstelt de economie zich snel nu het aantal besmettingen afneemt en de vaccinatiegraad toeneemt. De economie groeit in 2021 en 2022 met ruim 3% per jaar. De werkloosheid blijft in 2022 beperkt tot 4,1%. De ontwikkeling van de inflatie blijft in alle scenario's een onzekere factor.[8]

Het laatste Overzicht Financiële Stabiliteit (voorjaar 2021, publicatie 26 mei) van de DNB geeft aan dat de verwachtingen voor het economisch herstel onzeker blijven ondanks de positieve vooruitzichten. Als het virus onder controle komt en het herstel van de economie doorzet, is het van belang dat de uitzonderlijke crisismaatregelen worden afgebouwd en zijn meer gerichte, flankerende transitiemaatregelen gewenst om klifeffecten te voorkomen, aldus DNB.[9]

7 De Volksbank – Geïntegreerd Jaaroverzicht 2020, p.12.
8 Bron: Juniraming 2021 (Centraal Economisch Plan 2021)
9 Bron: DNB – Overzicht Financiële Stabiliteit, voorjaar 2021

2.2 De bancaire sector

Digitalisering

Het karakter van de bancaire sector verandert door de digitale transformatie van financiële dienstverlening. De coronacrisis heeft deze digitaliseringslag in een stroomversnelling gebracht. Bij banken staan het klantbelang en de klantervaring centraal en bekeken vanuit de digitale transformatie biedt dit zowel kansen als risico's. Risico's zijn onder andere cyberincidenten, privacy kwesties, digitale fraude en concurrentie vanuit FinTech- en BigTech-spelers. Tegelijkertijd creëert de digitale transformatie ook kansen, zoals product- en dienstinnovatie, (betere) besluitvorming op basis van data-analyse, maar ook samenwerking met FinTechs.

Kernpunten voor banken in een digitale wereld zijn een robuuste digitale infrastructuur en een juiste balans tussen innovatie en bescherming van consumenten.

Druk op het verdienmodel

Het traditionele verdienmodel van (retail)banken staat al langere tijd onder druk, in het bijzonder door de aanhoudende lage rente. Deze lage rente heeft minder impact op banken met een gediversifieerder inkomstenmodel. De verwachting is dat de 'low for longer' rentetarieven de komende jaren zullen aanhouden. In het jaarverslag 2020 van DNB lezen we dat na een aantal jaren waarin de netto rentemarge van de Nederlandse grootbanken vrij stabiel was, deze in 2020 met ruim 0,1 procentpunt afnam tot 1,4%. De vlakke rentecurve heeft tot gevolg dat een sterke verschuiving plaatsvindt naar lange looptijden op de hypotheekmarkt. Daarnaast verliezen banken productieaandeel op hypotheken aan verzekeraars en zogeheten regiepartijen die een concurrentievoordeel hebben op lange looptijden.

Niet alleen de baten van banken staan onder druk, maar ook de kosten. Kosten die in toenemende mate stijgen houden verband met IT en digitalisering, cybercriminaliteit, maar ook de rol van banken als poortwachter van het financiële stelsel, onder andere door de vereisten uit de Wwft.

Daarnaast hebben banken naar aanleiding van de Covid-19 pandemie in 2020 hoge voorzieningen getroffen voor verwachte kredietverliezen. Echter door de interventies van centrale banken en toezichthouders, onder andere middels het beschikbaar stellen van liquiditeit, is tot op heden sprake van een beperkt spillover-effect naar de financiële sector. De impact van de pandemie op banken blijft echter nog onzeker, afhankelijk van het verloop en het herstel van de economie. Als de overheidsregelingen worden afgebouwd, kan het zijn dat de vraag naar bancaire kredietverlening zal toenemen, wat een positieve impact heeft op de rentebaten. Niettemin kan het – in een tegenvallend scenario - ook zo zijn dat de kredietverliezen zullen toenemen door meer faillissementen en hoge werkloosheid.

Wet- en regelgeving

Vanuit meer opzichten veranderen de eisen aan banken vanuit zowel Europese als Nederlandse toezichthouders. Zo stelt Basel IV nieuwe regels voor de weging van de kredietrisico's (en operationele en marktrisico's) en dit zal grote impact hebben op de kapitaalvereisten van Europese banken. Nederlandse banken worden hard geraakt

doordat hypotheken een zwaardere risicoweging krijgen. Met Basel IV zullen Nederlandse banken vanaf 2028 extra kapitaal moeten gaan aanhouden (met infasering vanaf 2023) en hun kapitaalpositie verder gaan verstevigen; in de praktijk zijn vrijwel alle banken hier nu al mee bezig en hebben zij het voornemen om ruim voor de invoering van Basel IV al te voldoen aan die regelgeving.

ESG

Op het gebied van duurzaamheid en *Environmental, Social & Governance (ESG)* hebben diverse initiatieven voortkomend uit de Europese *Green Deal* en het *Sustainable Finance Action Plan* impact op de financiële sector. De financiële sector speelt een grote rol bij het ondersteunen naar een duurzame en klimaat neutrale economie. Per 10 maart 2021 trad de Sustainable Finance Disclosure Regulation *(SFDR)* in werking. Deze Verordening verplicht tot transparantie over duurzaamheid van beleggingen. Een ander voorbeeld is de inwerkingtreding van de EU Taxonomy vanaf 2022. De Taxonomy betreft een classificatiesysteem waarin is vastgelegd welke economische activiteiten duurzaam zijn. Ook banken zullen moeten aantonen in hoeverre hun portfolio in lijn is met de Taxonomy.[10] Naast wet- en regelgeving rond ESG, speelt de vraag van consumenten en andere stakeholders naar maatschappelijke impact en betrokkenheid van bedrijven een steeds nadrukkelijkere rol. Dit is ook zichtbaar in de financiële sector.

2.3 Tot slot

Het verloop van de voornoemde ontwikkelingen zal bepalend zijn voor de lange-termijnwaardecreatie van banken, waarbij een deel binnen de eigen beïnvloedings-sfeer van banken ligt en een deel daarbuiten. Al deze uitdagingen hebben een drukkend effect op de winstgevendheid, het rendement op eigen vermogen, en personele capaciteit waarbij de juiste prioriteiten dienen te worden gesteld.

Bovenstaande marktontwikkelingen zijn meegenomen in de strategische heroriëntatie van de Volksbank die aan bod komt in het volgende hoofdstuk.

10 Zie de website van de Europese Commissie voor meer informatie over de SFDR en de EU Taxonomy.

3 Nieuwe strategie

3 Nieuwe strategie

De Volksbank is een bijzondere bank in Nederland. Als enige van de in Nederland als 'groot' aangemerkte banken, richt zij zich grotendeels op de Nederlandse retailmarkt van betalen, sparen en hypotheken met slechts een klein aandeel in de markt van verzekeren, beleggingen en zakelijke financieringen. Tevens hanteert de Volksbank als uitgangspunt haar manifest 'bankieren met de menselijke maat'.

De Volksbank heeft begin 2021 haar nieuw strategisch plan 2021-2025 'beter voor elkaar – van belofte naar impact' (hierna: de strategie) gepubliceerd. Het vorig strategisch plan 'Spot On' liep tot en met 2020 en NLFI heeft over de voortgang van deze strategie gerapporteerd in de voortgangsrapportages 2017 - 2019.

De Volksbank heeft bij de totstandkoming van de nieuwe strategie in kaart gebracht wat de externe uitdagingen en kansen zijn en geanalyseerd wat de huidige positie is van de bank, rekening houdend met de externe ontwikkelingen en het maatschappelijke karakter van de Volksbank. We verwijzen naar Hoofdstuk 2 De Markt voor een weergave van externe uitdagingen en kansen. In de analyse van de huidige positie zijn belangrijke sterktes naar voren gekomen, zoals een hoge Net Promoter Score (NPS), klantgroei en een goede kapitaalpositie. Tevens zijn de belangrijkste aandachtspunten geïnventariseerd, waaronder lage productdichtheid (aantal verschillende producten per klant), achterstand op digitale dienstverlening en beperkte executiekracht (o.a. door beperkte personele en financiële capaciteit). Vanuit deze analyses heeft de Volksbank de strategie bepaald, inclusief (kritische) prestatie-indicatoren en bijbehorende doelstellingen per stakeholdergroep. Ten einde deze te kunnen realiseren zijn transformaties op het gebied van proposities, IT, digitaal, en organisatie noodzakelijk. Naarmate richting 2025 een positieve trend zichtbaar is op de uitvoering van de strategie en in de behaalde resultaten, neemt de mogelijkheid toe van een privatisering van de Volksbank met behoud van de eigen strategie. In dit hoofdstuk lichten we de kern en belangrijkste aspecten van de strategie 2021-2025 toe. Hoofdstuk 4 gaat in op de beoordeling van de strategie.

NLFI zal de implementatie van de strategie nauwgezet volgen en de minister hierover informeren.

Samenvatting strategie 2021-2025

De missie "bankieren met de menselijke maat" blijft het onveranderde uitgangspunt voor de strategie waarbij de bank streeft naar het creëren van een optimale totale waarde voor klanten, de maatschappij, medewerkers en de aandeelhouder. De bank werkt vanuit haar kenmerkende en onderscheidende uitgangspunten; een sterke klantrelatie en het hebben van 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.

Groei-prioriteiten per merk

Behalve bank brede uitdagingen kent de Volksbank ook merk specifieke uitdagingen. Elk bankmerk heeft zijn eigen bedieningsconcept (eigen profilering en specifieke doelgroepen), derhalve zijn groeiprioriteiten per merk vastgesteld. Deze groeiprioriteiten per merk hebben allemaal als doel het realiseren van klantgroei, het generen van extra inkomsten, het verhogen van de productdichtheid en het versterken van de klantrelatie en maatschappelijke impact.

- **ASN Bank: accelereren als digitale, duurzame bank**
  ASN Bank wil haar succes accelereren door haar rol als duurzame opinieleider te versterken en daarmee haar maatschappelijke impact te vergroten.

  Op basis van haar relevante profilering voorziet ASN het aantal klanten te vergroten. Vanuit de huidige sterke klantrelatie (hoge NPS) is ASN voornemens de productdichtheid per klant, en daarmee de waarde per klant, te vergroten. Dit gebeurt door meer producten en proposities aan te bieden en in te zetten op cross-sell, ondersteund door verdere digitalisering en personalisatie naar klantgroepen. Het vergroten van de maatschappelijke impact door ASN is vertaald naar specifieke duurzaamheidsdoelstellingen voor 2030 t.a.v. haar klimaatpositieve kredietverlening en beleggingen, een positieve impact op biodiversiteit en categorie 'leadership' inzake leefbaar loon in de kledingindustrie.

- **SNS Bank: verandering door verjongen doelgroep en verstevigen business model gericht op fee**
  De groeistrategie van SNS is gericht op het verjongen van de doelgroep, met persoonlijke groei als centraal thema. Ook bij SNS zal verder worden ingezet op cross-sell en personalisatie van de dienstverlening om productdichtheid en klantwaarde te verhogen. Daarnaast is SNS van plan het business model verder te verstevigen door het ontwikkelen en aanbieden van fee gerelateerde producten- en diensten, ook van derden.

Vanuit het thema persoonlijke groei is SNS van plan haar maatschappelijke impact te vergroten door belemmeringen voor persoonlijke groei te verkleinen op het gebied van (1) werken en ondernemen, (2) wonen en leven, (3) geld voor nu en later. SNS ontwikkelt momenteel nieuwe maatschappij KPI's die aansluiten op de aangescherpte strategie.

- **RegioBank: commercieel fitter maken**
  De groeistrategie van RegioBank is gericht op uitbreiding van haar doelgroep naar financieel sterke huishoudens in dorpen en kleine steden waar ook kleinzakelijke dienstverlening zeer relevant is.

  Daarnaast zal de bank binnen twee jaar de transitie naar de full franchise-formule[11] afronden met de benodigde verbetering van de online dienst-verlening voor zowel adviseur als klant. Ook bij RegioBank staat het verhogen van de productdichtheid en daarbij behorende klantwaarde centraal, ondersteund door uitbreiding van het particulieren en kleinzakelijke productassortiment.

  RegioBank beoogt haar maatschappelijke impact te vergroten middels het bevorderen van leefbaarheid in de regio. Een KPI hiervoor is momenteel nog in ontwikkeling en wordt verwacht in de tweede helft van 2021.

- **BLG Wonen: uitbouwen door distributiebereik en service te verbeteren**
  BLG Wonen beoogt haar acquisitiekracht te vergroten door het intensiveren van samenwerking met ketens en serviceproviders om extra hypotheek-productie per jaar te realiseren. Tevens zal worden ingezet op snellere en transparante dienstverlening aan adviseurs en het verhogen van de piek-capaciteit in het servicecentrum met als doel het opvangen van pieken in de markt om zo continue een eerlijk aandeel (fair share) te kunnen behalen.

  Het bankmerk wil haar maatschappelijke impact vergroten door de toe-gankelijkheid tot de woningmarkt te bevorderen waarbij de maatschappelijke missie luidt 'goed wonen voor iedereen'. Een KPI hiervoor is momenteel in ontwikkeling.

Noodzakelijke transformaties

Om de groeiprioriteiten per bankmerk te kunnen realiseren heeft de Volksbank vijf transformaties geformuleerd die het business en operating model moeten versterken en de bank toekomstbestendig moeten maken. De komende vier jaar investeert de Volksbank in deze vijf transformaties, die elk hieronder staan toegelicht.

11 RegioBank streeft naar een homogene implementatie van de full franchiseformule waarbij twee aspecten centraal staan: 1) prestatiedialoog met adviseur op basis van jaarplan met expliciete kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen; en 2) het verbeteren van dienstverlening van de RegioBank organisatie naar adviseurs toe op basis van verwachting adviseur en klant.

1. **Digitaal en omnichannel dialoog**

   Het doel is het realiseren van een sterk verbeterde klantervaring en klantwaarde. De omnichannel strategie heeft een aantal grote doelstellingen zoals:
   - Het op niveau brengen van de digitale dienstverlening voor klant en adviseur waarbij naadloos gewisseld kan worden tussen device en kanaal.
   - Het digitaal ontsluiten van alle aanvraag- en beheerprocessen zodat klant en adviseur alle producten makkelijk digitaal kunnen aanvragen en gebruiken. Deze processen dienen intern geautomatiseerd te worden verwerkt (‘Straight Through Processed’).
   - Gepersonaliseerde ontsluiting van producten en diensten door het gebruik van data, waarbij klant zelf de controle behoudt over haar/zijn data.
   - De menselijke dialoog die de klant aan moet kunnen gaan, bijvoorbeeld door beeldbellen en contact met een persoonlijke adviseur.
   - Het digitaal kunnen ontsluiten van producten en diensten van derden.

2. **Relevant assortiment, nieuwe proposities, kleinzakelijk als nieuwe doelgroep**

   De Volksbank heeft een hoge klanttevredenheid (NPS) maar laag productbezit per klant, omdat de Volksbank niet alle producten aanbiedt.
   De Volksbank wil daarom meerwaarde voor de klant en bank leveren door het huidige productassortiment uit te breiden. Doelstellingen zijn:
   - Uitbreiding traditionele financiële diensten voor particulieren als lenen, verzekeren en beleggen.
   - Ontwikkeling van producten en dienstverlening in de kleinzakelijke markt. Hierbij richt de bank zich op kleinzakelijke bedrijven met maximaal € 5 miljoen omzet en een financieringsbehoefte van maximaal € 1 tot 2 miljoen. De focus ligt hierbij op verkoop van bedrijfshypotheken en investeringen in digitalisering van dagelijkse bankzaken.
   - Ontwikkeling van nieuwe fee gebaseerde, near banking[12] proposities inclusief producten en diensten van derden. Het aanbod van derden is momenteel beperkt.
   - Modulair aanbieden van bestaande en nieuwe proposities, zodat klanten pakketten kunnen afstemmen op eigen behoeftes en er meer mogelijkheden ontstaan voor gepersonaliseerde dienstverlening vanuit de bank.

12 Bron: website NVB. Naast de kredietverlening door banken bestaat een omvangrijke kredietmarkt. Near Banking is een vorm van alternatieve kredietverlening waarbij ondernemingen elkaar onderling krediet verlenen. Bij Near Banking lenen grote ondernemingen of institutionele beleggers rechtstreeks hun overtollige geld aan bedrijven die geld nodig hebben.

3. **Fundament klantbank**
   De Volksbank wil een modulaire, klantgedreven IT landschap met meer geautomatiseerde processen realiseren. Hierbij streeft de bank naar de transformatie van een productgerichte bank naar een klantgerichte bank. Deze klantbank dient modulaire en gepersonaliseerde dienstverlening te faciliteren om de voorgaande twee transformaties mogelijk te maken. Daartoe zal het huidige verouderde IT landschap moeten worden opgebouwd naar een modulair ingericht IT fundament, inclusief geautomatiseerde IT processen. Het gebruik van kleine modulaire bouwstenen moet leiden tot de realisatie van snelle veranderingen in IT en operationele processen.

4. **Klantgericht**
   De organisatie dient meer wendbaar & klantgericht te worden door de transformatie naar een 'agile' organisatie. Dit moet leiden tot onder andere een betere integrale klantervaring, hogere productiviteit en kortere time-to-market. De Volksbank wil naar een nieuwe manier van werken waarbij agile hubs met multidisciplinaire teams de kern vormen. Om deze agile manier van werken te realiseren heeft de bank een planning gemaakt van ongeveer 3 jaar met twaalf ontwerpprincipes van de transformatie. Een aantal ontwerpprincipes is één manier van werken, cultuurverandering als 'must', borgen van risico's vanaf de start en een snelle uitrol in ongeveer 12 maanden. Na deze 12 maanden hoopt de Volksbank onder meer een platte organisatiestructuur te hebben gerealiseerd met nieuwe functies en rollen met duidelijke verantwoordelijkheden, autonome teams met faciliterend leiderschap en KPI sturing.

5. **Efficiënt en flexibel**
   De Volksbank streeft naar een hogere efficiency door meer partnerships & outsourcing (kosten flexibilisering) en door kapitaal en balans meer doel-gericht aan te wenden. Dit gaat naar verwachting gepaard met een reductie van circa 400-500 arbeidsplaatsen in de komende 3 jaar. Parallel zullen de komende jaren als gevolg van de groeistrategie ook nieuwe medewerkers met relevante kennis en vaardigheden worden aangetrokken. Hoeveel arbeidsplaatsen dit betreft zal afhangen van het groeitempo van de bank.

   De bank beoogt kostenreductie te behalen o.a. door de implementatie van agile manier van werken, en ook door uitbesteding. Ondanks genoemde kostenbesparingen stijgen de geprojecteerde totale kosten in 2021 ten opzichte van 2020 (exclusief de incidentele toevoeging aan de reorganisatie-voorziening). Deze stijging is vooral gedreven door kosten gerelateerd aan de nieuwe strategie, zoals noodzakelijke investeringen in digitalisering.

De toekomstige kostenbasis zal volgens de Volksbank dalen door lagere geprojecteerde wettelijke heffingen en genoemde kostenbesparingen. Dit effect overstijgt de invloed van toenemende kosten voor digitalisering, groei-initiatieven en wettelijke vereisten zoals de Wwft. De dalende kosten, in combinatie met geprojecteerde hogere inkomsten, resulteren in een verwachte verbetering van de efficiencyratio.

De Volksbank streeft ernaar om haar rendement op het eigen vermogen te verbeteren door een betere benutting van het kapitaal middels meerdere acties. Een voorbeeld hiervan is het vaststellen van bij de Volksbank passende kapitaaldoelstellingen voor risico-gewogen Tier 1-kernkapitaalratio en ongewogen leverage ratio, maar bijvoorbeeld ook het bepalen van de beste manier om mogelijk overtollig kapitaal te gebruiken of uit te keren.

Doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren

Om de voortgang van de strategie te kunnen monitoren heeft de Volksbank diverse doelstellingen op een aantal kritische prestatie-indicatoren (KPI's) geformuleerd. Net als in de voorgaande strategie zijn deze gebaseerd op het gedeelde-waarde principe. We lichten hieronder de KPI's toe en we verwijzen voor een totaaloverzicht van historische uitkomsten en doelstellingen naar de tabel in Bijlage 1.

Voor de stakeholdergroep klant blijft de NPS een belangrijke KPI met een doelstelling van +13 in 2025 (2020: +2). Daarnaast zijn twee nieuwe KPI's gedefinieerd, namelijk het aantal actieve multiklanten en de klantrelatiescore. De definitie van een multiklant is 'een klant met een betaalrekening en minstens één product uit een andere productgroep, die minstens 10 klantgeïnitieerde transacties voor 3 maanden op rij op zijn/haar betaalrekening heeft'. Deze KPI sluit beter aan bij de nieuwe strategie, waarbij de Volksbank het streven heeft om de productdichtheid te verhogen, in plaats van de oude KPI waarbij werd gerapporteerd op het aantal betaalrekeningklanten. De doelwaarde van de reeds ontwikkelde klantrelatiescore wordt momenteel bepaald, wel is de nulmeting reeds gedaan.

Ten aanzien van de maatschappij blijft de Volksbank meten en rapporteren op de klimaatneutrale balans, waarbij de doelstelling 2025 is bepaald op tenminste 75% (2020: 59%). In lijn met de maatschappelijke missie van BLG Wonen betreft een nieuwe KPI 'bijdrage aan toegankelijkheid woningmarkt' welke op dit moment in ontwikkeling is.

Voor de stakeholdergroep medewerker blijft de KPI oprechte aandacht voor de medewerker centraal staan in de strategie met een doelstelling 2025 van ≥7,5 (2020: 7,9). Deze KPI wordt gemeten sinds 2019.

De KPI's die de Volksbank zichzelf ten doel heeft gesteld en die worden gemonitord voor de aandeelhouder blijven hetzelfde.

- Voor het rendement op het eigen vermogen is de doelstelling 2025 door de Volksbank bepaald op 8% (2020: 5,1% en 6,1% exclusief incidentele posten).
- De Tier 1-kernkapitaalratio heeft een doelstelling 2025 van ≥19,0 op basis van volledig ingefaseerd Basel IV (2020: 24% pro forma Basel IV).
- De efficiëntieratio (operationele lasten, inclusief wettelijke heffingen, gedeeld door totale baten) heeft een doelstelling van 57-59% in 2025 (2020: 70,6%).
- Ten aanzien van de leverage ratio is de doelstelling doorlopend ≥ 4,5% (2020: 5,2%).[13]
- Voor de dividend pay-out ratio is de doelstelling 2025 onveranderd ten opzichte van 2020 en gelijk aan de range van 40-60% van het nettoresultaat (2020: 60%).[14]

Zie Bijlage 1 voor prestatie-indicatoren (historie & doelstellingen).

13 De doelstelling 2025 voor de efficiencyratio is inclusief wettelijke heffingen, terwijl de eerdere doelstelling voor 2020 exclusief wettelijke heffingen was.

14 Dit betreft het voorgestelde dividend over 2020 en zal worden uitgekeerd indien de ECB aanbeveling inzake dividendbetalingen dit toelaat.

4 Beoordeling nieuwe strategie

4 Beoordeling nieuwe strategie

4.1 Achtergrond

In de voortgangsrapportage 2019 constateerde NLFI dat bij de Volksbank druk staat op het rendement en de beoogde kostenreductie. Dit is een risico inherent aan het bedrijfsmodel van de Volksbank in de toenmalige marktomstandigheden. De verwachting was dat de macro-economische situatie, en met name de lage rente, de komende jaren niet zou verbeteren en mogelijk zou verslechteren. Daarmee was sprake van een structurele uitdaging in het bedrijfsmodel van de Volksbank waardoor de financiële resultaten de komende jaren verder onder druk konden komen te staan terwijl zich vragen zouden voordoen omtrent eventuele noodzakelijke verdere investeringen, zoals op het gebied van IT.

Zoals uit hoofdstuk 2 blijkt, zijn de marktomstandigheden sindsdien niet materieel ten gunste van de Volksbank gewijzigd en werd de bank geconfronteerd met additionele aandachtspunten, onder meer de gevolgen van de maatregelen van de overheid ter bestrijding van Covid-19 voor de reële economie.

NLFI sprak in de voortgangsrapportage 2019 de verwachting uit dat er kansen voor de Volksbank zijn om een betere strategische positionering te realiseren en daarmee tevens een betere uitgangspositie voor privatisering.

4.2 Toetsing

Ter beoordeling van de nieuwe strategie heeft NLFI een financieel toetsingskader opgesteld. Het doel hiervan is om de (financiële) uitkomsten van de strategie van de bank te kunnen doorgronden, als aandeelhouder op zakelijke gronden te kunnen beoordelen, en de vraag te kunnen beantwoorden of de strategie in de toekomst kan leiden tot betere opties voor privatisering van de bank. De beoordeling door NLFI van de nieuwe strategie is gericht op de middellange termijn; de assumptie is dat de gevolgen van Covid-19 op middellange termijn wegebben. Aanleiding hiervoor is dat per eind juni al vele coronamaatregelen zijn versoepeld en door de overheid een doorkijk is gegeven naar het volledig afbouwen van de coronamaatregelen op korte termijn (tweede helft 2021). Dat laat onverlet dat bij het opstellen van deze rapportage sprake is van onzekerheid over de impact van Covid-19.

Hieronder volgt een toelichting op de beoordeling van NLFI van de strategie van de Volksbank aan de hand van het financieel toetsingskader van NLFI. Omdat sprake is van een vertrouwelijk karakter, wordt hieronder op een geaggregeerd niveau

toelichting gegeven op deze beoordeling terwijl NLFI ernaar streeft zoveel mogelijk openheid te betrachten.

Gehanteerde criteria

NLFI vindt het sinds 2016 belangrijk dat de strategie rekening houdt met alle stakeholders. In haar analyse van de strategie heeft zij voor elke stakeholder een aantal doelen voor 2025 geformuleerd:

1. Klanten:
   a. Identificeren van duidelijke klantsegmenten met een onderscheidende uitwerking van "bankieren met de menselijke maat";
   b. Aanbieden van competitieve, simpele en transparante producten en diensten tegen een faire prijs;
   c. Een veilige, stabiele en betrouwbare bank.
2. Werknemers:
   a. Een overtuigende strategie met oog voor het lange termijn perspectief en levensvatbaarheid van het business model, teneinde commitment en motivatie van werknemers te behouden;
   b. Werknemers in staat stellen om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan een succesvolle bank met een duidelijke missie.
3. Maatschappij:
   a. Definiëren van meetbare impact van de bank op de maatschappij, in aanvulling op impact op klanten en werknemers;
   b. Zorgdragen voor compliance met wetgeving en prudentiële toezichtsregels.
4. Aandeelhouder:
   a. een bank met een solide financiële positie, stabiele credit rating en duurzaam bedrijfsmodel;
   b. ervoor zorgen dat door de strategie geen exit opties voor de staat worden uitgesloten, alsmede bewerkstelligen van een langetermijnwaardepropositie voor potentiële toekomstige aandeelhouders;
   c. mogelijk maken van aantrekkelijke groeimogelijkheden, door te investeren in strategische initiatieven met een positieve business case.

Beoordeling gehanteerde criteria

De door NLFI gehanteerde criteria voor **klanten** zijn gedeeltelijk reeds verankerd in de maatschappelijk doelstelling van de Volksbank, zoals het aanbieden van simpele en transparante producten. Andere aspecten van de criteria, zoals het identificeren van duidelijke klantsegmenten met een onderscheidende uitwerking van "bankieren met de menselijke maat", zijn onderdeel van de nieuwe strategie en zullen in de komende jaren duidelijker worden uitgewerkt. Daarnaast is NLFI positief over de stijgende trend in NPS over de afgelopen jaren.

Ten aanzien van **werknemers** meet de Volksbank de KPI Oprechte Aandacht voor de medewerker. Zoals te zien is in Bijlage 1 (prestatie-indicatoren (historie & doelstellingen)) is de realisatie 2020 van Oprechte Aandacht reeds boven de doelstelling 2025. Deze KPI sluit goed aan bij de gehanteerde criteria voor werknemers in het toetsingskader van NLFI. Het is van belang om dit positieve

resultaat te continueren, juist in de komende jaren waarin de nieuwe strategie, inclusief de gepaarde noodzakelijke transformaties, veranderingen teweegbrengt voor werknemers.

Met betrekking tot de **maatschappij** meet de Volksbank reeds de klimaatneutraliteit van haar balans waarmee zij goed op weg is naar 100% klimaatneutraal in 2030. Tevens wil de bank haar maatschappelijke impact vergroten door de toegankelijkheid tot de woningmarkt te bevorderen. Een KPI hiervoor is momenteel in ontwikkeling. Daarnaast heeft de Volksbank specifieke maatschappelijke doelstellingen per bankmerk geformuleerd waarover NLFI positief gestemd is. Het andere criterium van NLFI, zorgdragen voor compliance met wetgeving en prudentiële toezichtsregels, wordt beschouwd als hygiënefactor voor bankactiviteiten. NLFI bespreekt dit onderwerp periodiek met de Volksbank.

Op het gebied van duurzaamheid en ESG verwacht NLFI dat de Volksbank haar niet-financiële KPI's verbetert en behaalt en zodoende werkt aan haar lange termijn waardecreatie. Tevens is ESG zich in een rap tempo en dynamisch aan het ontwikkelen tot een license to operate, omdat duurzaamheidsvereisten toenemen door een groei in wet- en regelgeving, maar ook door stijgende verwachtingen vanuit de maatschappij. Het voldoen aan deze vereisten en verwachtingen vraagt een continue inspanning van de bank. Wegens het bestaande maatschappelijke karakter van de bank, dat zich onder andere vertaalt in een hoge NPS en een klimaatneutrale balans, heeft NLFI er vertrouwen in dat de bank hieraan zal blijven kunnen voldoen.

In verband met haar positie als **aandeelhouder**, heeft NLFI enkele specifieke – kwantitatieve – criteria met de Volksbank gedeeld die zien op de verwachtingen die NLFI heeft ten aanzien van de financiële doelstellingen.[15] Het realiseren van deze financiële doelstellingen vergroot het aantal privatiseringsopties waarbij de kans dat de Volksbank haar strategische vrijheid voor het uitvoeren van de maatschappelijke doelstelling behoud wordt vergroot.

Hoewel zal moeten worden afgewacht of de strategie er toe leidt dat binnen de periode 2021-2025 aan alle criteria wordt voldaan kan reeds op voorhand worden gezegd dat het zeer uitdagend zal zijn. Covid-19 en de lage rente zijn hier mede debet aan. Desalniettemin is NLFI van mening dat de strategie een passende keuze is en dat de bank hiermee werkt aan noodzakelijke transformaties zoals een diversificatie van inkomsten, flexibilisering van haar kostenstructuur en structurele verbetering van datamanagement en oog heeft voor een kapitaalpositie die passend dient te zijn bij de bank met een omvang en risicoprofiel zoals de Volksbank die heeft.

15 Wegens het vertrouwelijke karakter van de door NLFI gestelde financiële doelstellingen en het overleg met de Volksbank daarover, zijn deze niet opgenomen in de voortgangsrapportage. Derhalve is in de voortgangsrapportage een kwalitatieve beoordeling opgenomen.

Hoewel het rendement op eigen vermogen geen uitsluitingscriterium voor privatisering is, zal het wel van invloed zijn op de opbrengst van privatisering en de mate waarin de Volksbank in staat zal blijven haar eigen strategie te bepalen.

Voor de andere stakeholdergroepen (werknemers, klanten en maatschappij) heeft de Volksbank niet-financiële (ESG) KPI's die voor een groot deel aansluiten bij de door NLFI gehanteerde criteria.

NLFI merkt op dat de hiervoor genoemde transformaties noodzakelijk zijn voor de bank om de dienstverlening van de bank 'future proof' te maken, ongeacht of sprake is van toekomstige privatisering.

4.3 Verdere observaties

De nu voorliggende strategie is het resultaat van ruim 1,5 jaar werk door de bank. De Directie is van mening dat dit een ambitieus, en tegelijkertijd realistisch plan is en dat de doelstellingen behaald kunnen worden binnen de periode die daarvoor is gepland. NLFI constateert dat de Volksbank, in uitdagende marktomstandigheden, een passende strategie heeft opgesteld met noodzakelijke transformaties, en dat de uitvoering hiervan enthousiast ter hand wordt genomen door de Directie en de medewerkers van de bank. Als aandeelhouder ziet NLFI het belang van de transformatie die de strategie beoogt te bereiken. Met een succesvolle uitvoering van deze strategie werkt de Volksbank toe naar een meer solide basis voor haar toekomst.

Een belangrijk onderdeel van de strategie is het verhogen van de productdichtheid om de klantbinding en de winstgevendheid te verbeteren. De Volksbank is hiervoor goed gepositioneerd door haar hoge NPS en laag startpunt van de productdichtheid per klant. De strategie is echter niet risicoloos: het welslagen ervan is sterk afhankelijk van inkomstengroei uit strategische initiatieven en een zeer ambitieuze groei van de netto rentebaten (de NII), elementen die in aanzienlijke mate mede door externe factoren worden bepaald. Sommige initiatieven moeten zich in de toekomst bewijzen, andere initiatieven zijn goed onderbouwd en veelbelovend.
Het plan vraagt om meerdere jaren geduld voordat de (financiële) impact van de nieuwe strategie zichtbaar wordt. Door de investeringen die de Volksbank moet doen, zullen de totale kosten eerst stijgen voordat deze een daling kunnen inzetten.
NLFI heeft met de Volksbank besproken dat de bank hier de komende jaren hard aan moet werken zodat zij de zich ten doel gestelde betere efficiëntieratio voor 2025 kan realiseren. Ook zijn er groei-initiatieven die niet materieel bijdragen aan een hoger financieel rendement, maar wel als waardevol voor klanten worden gezien door de bank. Gezien Covid-19, heeft NLFI er begrip voor dat sommige financiële resultaten later worden behaald.

NLFI begrijpt de gekozen strategie van de Volksbank en heeft tegelijkertijd zorgen over het tempo en de complexiteit van implementatie. Het tegelijkertijd doorvoeren

van een reorganisatie, het maken van een inhaalslag (inzake de in hoofdstuk 3 genoemde achterstand op digitale dienstverlening en beperkte executiekracht) en realiseren van groeiplannen is een uitdagende combinatie. Met de Volksbank is afgesproken dat het implementatierisico nauwkeurig gemonitord wordt, zodat tijdige bijsturing – indien nodig – mogelijk is. NLFI ondersteunt het voornemen om de kostenbasis door nieuwe initiatieven zodanig te flexibiliseren, dat eventueel tegenvallende ontwikkelingen in de inkomsten kunnen worden gepareerd met kostenreducties. Voor de komende jaren voorziet de Volksbank een hoge kapitaalpositie, vergeleken met haar peers. De Volksbank kiest hier voornamelijk voor om invulling te geven aan haar strategie van het zijn van een veilige en robuuste bank met voldoende kapitaalbuffers die tegen een stootje kan, maar ook gezien een beperkt gediversifieerd verdienmodel en het implementatierisico van de nieuwe strategie. NLFI is van mening dat kapitaal dat niet noodzakelijk is voor de realisatie van de plannen zoals beschreven in de strategie, toekomt aan de kapitaalverstrekker en moet worden uitgekeerd zodra dit kan. Dit leidt ook tot verbetering van de financiële ratio's. Hierover zal de komende jaren met de bank gesproken worden.

NLFI heeft met de Volksbank afgesproken dat de bank ieder kwartaal NLFI toelichting geeft over haar eigen monitoring van de voortgang van de implementatie van de strategie. NLFI zal de minister van Financiën informeren.

Naarmate blijkt dat de uitvoering van deze strategie zicht biedt op het bereiken van de beoogde resultaten, kan concreter worden gewerkt aan (het voornemen tot) de privatisering van de Volksbank. Hiervoor zullen de Volksbank en NLFI onder meer gezamenlijk werken aan een strategie die de basis voor de equity story is. Dit kan ertoe leiden dat voor een privatisering de strategie nogmaals aanpassing behoeft.

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 zal doorlopend in de gaten houden of privatisering mogelijk is. NLFI hanteert daarbij de gebruikelijke criteria. Indien reeds voordat de strategie volledig is geïmplementeerd sprake zou zijn van een goede optie voor privatisering (zoals op initiatief van derden, bijvoorbeeld potentiële strategische partners), zal NLFI de minister daar op dat moment over adviseren.

5 Conclusie

5 Conclusie

Hiervoor is in hoofdstuk 2 geconcludeerd dat de daarin geschetste markt-ontwikkelingen bepalend zijn voor langetermijnwaardecreatie van banken en van de Volksbank. De in 2019 door NLFI gesignaleerde ontwikkelingen (zoals de lage rente en digitalisering) die een uitdaging vormden voor de Volksbank, hebben sindsdien doorgezet. Bovendien vormt de onzekerheid omtrent de effecten in de komende periode op de reële economie van de maatregelen van de overheid in verband met Covid-19 een extra uitdaging voor de Volksbank. Ook NLFI kan daaromtrent geen voorspellingen doen.

In hoofdstuk 4 is een geaggregeerde weergave opgenomen van de beoordeling door NLFI van de in hoofdstuk 3 geschetste nieuwe strategie van de Volksbank aan de hand van het financieel toetsingskader van NLFI. De nieuwe strategie van de Volksbank hanteert als onveranderd uitgangspunt 'bankieren met de menselijke maat'. Ter beoordeling van de strategie heeft NLFI een financieel toetsingskader opgesteld waaraan deze strategie is getoetst. Het doel hiervan was om de (financiële) uitkomsten van de strategie van de bank te kunnen doorgronden, als aandeelhouder op zakelijke gronden te kunnen beoordelen, en de vraag te kunnen beantwoorden of de strategie in de toekomst kan leiden tot betere opties voor privatisering van de bank. Uit haar beoordeling concludeert NLFI 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. Covid-19 en de lage rente zijn hier mede debet aan. 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. Dynamische marktomstandigheden zullen hierop van invloed zijn.
De bank heeft NLFI toegelicht dat zij verwacht dat het meerdere jaren duurt voordat de resultaten van de implementatie van haar nieuwe strategie zichtbaar zullen worden in een structurele verbetering van de financiële resultaten. NLFI constateert dat de kost voor de baat gaat.

In de komende periode zal NLFI zich ieder kwartaal laten informeren over de voortgang van de implementatie van de strategie van de bank. NLFI zal de minister van Financiën informeren.

NLFI wil benadrukken dat de implementatie van de nieuwe strategie niet één op één leidt tot privatisering. Een veelheid van factoren (zowel ondernemingsgerelateerde als marktgerelateerde) beïnvloedt privatiseringsopties. NLFI zal, zoals gebruikelijk, doorlopend in de gaten houden of privatisering mogelijk is. NLFI hanteert daarbij de gebruikelijke criteria. Indien bijvoorbeeld reeds voordat de strategie volledig is geïmplementeerd sprake zou zijn van een goede optie voor privatisering (zoals op initiatief van derden, bijvoorbeeld potentiële strategische partners), zal NLFI de minister daar op dat moment over adviseren.

In een eerstvolgende voortgangsrapportage in 2022 zal NLFI naar verwachting met name aandacht besteden aan de voortgang van de implementatie van de strategie van de Volksbank en de resultaten daarvan.

Bijlage

Bijlage 1: Prestatie-indicatoren – historie & doelstellingen

In onderstaande tabel zijn prestatie-indicatoren weergegeven, inclusief nieuwe indicatoren die zijn geformuleerd in de strategie 2021-2025. De uitkomsten van de prestatie-indicatoren over de laatste vier jaren, evenals de doelstelling voor 2025 zijn opgenomen in de tabel.

		2017	2018	2019	2020	Target 2025
Klant	NPS	-3	-1	+0	2	+13
	Aantal (x 1.000) betaalrekening-klanten (tot 2020)	1.409	1.488	1.568	1.657	n/a
	# (x 1.000) Actieve multiklanten (vanaf 2020)	n/a	838	899	949	1.300
Maatschappij	Klimaatneutrale balans	27%	37%	44%	59%	>75%[16]
	Bijdrage aan toegankelijkheid woningmarkt	n/a	n/a	n/a	n/a	KPI in progress
Medewerker	eNPS (tot 2018)	-2	-20	n/a	n/a	n/a
	Oprechte aandacht (vanaf 2019)	n/a	n/a	7,7	7,9	>7,5
Aandeel-houder	Rendement op eigen vermogen	9,1%	7,6%	7,7%	5,1%[17]	8,0%
	Dividend pay-out ratio	60%	60%	60%	60%[18]	40-60%
Overige doelstel-lingen	Tier 1-kernkapitaalratio	34,1%	35,5%	32,6%	31,2%	>19%[19]
	Efficiëntieratio (operationele lasten, inclusief wettelijke heffingen, gedeeld door totale baten)	58,7%	63,6%	61,7%	70,6%[20]	57-59%
	Leverage ratio	5,5%	5,5%	5,1%	5,2%	>4,5%

16 2030: 100%
17 Gecorrigeerd voor incidentele posten 2020 (reorganisatievoorziening) bedroeg het rendement op het eigen vermogen 6,1% (zie o.a. het Geïntegreerd Jaaroverzicht 2020).
18 Dit betreft het voorgestelde dividend over 2020 en zal worden uitgekeerd indien de ECB aanbeveling inzake dividendbetalingen dit toelaat.
19 Gebaseerd op volledige Basel IV infasering
20 Gecorrigeerd voor incidentele posten 2020 (reorganisatievoorziening) was de efficiëntieratio 65,8%.