



NL financial investments

Rapportage
de Volksbank

juni 2023



Inhoud

	Samenvatting	3
1	Inleiding	6
2	Stand van zaken van de implementatie van de strategie	11
3	Tot slot	19

Samenvatting

NLFI brengt, conform het verzoek van de minister van Financiën, jaarlijks verslag uit over de gang van zaken bij de Volksbank en over de gereedheid van de Volksbank om een besluit te nemen over zijn toekomst.¹ De minister van Financiën deelt deze rapportage met de Tweede Kamer.

In 2019 is geconcludeerd dat de Volksbank, mede vanwege de toenmalige marktontwikkelingen, nog niet gereed was voor privatisering.² De Volksbank heeft een strategische heroriëntatie uitgevoerd en de uitkomsten daarvan in februari 2021 aan de markt toegelicht. De Volksbank is vervolgens aangevangen met de implementatie van deze nieuwe strategie. Deze strategie heeft een horizon tot en met 2025.

NLFI heeft in de voortgangsrapportage in 2021 aandacht besteed aan de herziene strategie. NLFI heeft toegelicht dat, ongeacht de vraag of de bank geprivatiseerd wordt, de strategie van de Volksbank bijdraagt aan de continuïteit, de stabiliteit en een sterkere financiële positie van de Volksbank en daarmee noodzakelijk is voor de bank. Deze strategie draagt óók bij aan een betere uitgangspositie voor privatisering. Verder heeft de bank met een succesvolle strategie meer ruimte om in een privatiseringsscenario de verdere ontwikkeling van zijn eigen karakter 'bankieren met de menselijke maat' zelf te bepalen.

Een jaar later, in 2022, heeft NLFI de eerste voortgangsrapportage uitgebracht sinds de Volksbank aanving met de implementatie van de strategie. NLFI heeft in 2022 geconcludeerd dat de Volksbank een goede start heeft gemaakt met de strategie, waarmee hij een robuustere organisatie creëert en zijn maatschappelijke identiteit verstevigt. Er waren, en zijn, echter eerst investeringen en inspanningen nodig voordat er resultaten volgen. De Volksbank, zo lichtte NLFI in de VGR 2022 toe, zou nog enkele jaren nodig hebben voor de uitrol van zijn strategie.

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

² Voortgangsrapportage 2019: "Zoals eerder in deze rapportage is toegelicht, is de Volksbank door zijn bedrijfsmodel erg gevoelig voor de renteontwikkelingen in de markt. De verwachting is dat voor de komende jaren het rendement van banken waaronder de Volksbank onder druk staat. (...)Niet alleen is sprake van vergaande digitalisering en verandering van de retailmarkt waar de Volksbank zich in zijn model op richt. Ook wordt sectorbreed aangenomen dat de lage rente voorlopig laag blijft ('low for longer'), hetgeen een macro-economische ontwikkeling is die langdurig zou kunnen aanhouden. Dit is een uitdaging voor de hele bancaire sector."

De onderhavige rapportage betreft de tweede rapportage over de stand van zaken bij de Volksbank sinds de strategie werd ingevoerd. Uit deze rapportage blijkt dat de Volksbank, na een goede start, in 2022 en begin 2023 voortgang heeft gemaakt met de implementatie van zijn strategie. Voorts blijkt dat de bank in 2022, geholpen door marktomstandigheden zoals de renteontwikkelingen, een hoger financieel rendement heeft gerealiseerd. NLFi is van mening dat de Volksbank evenwel nog wezenlijke uitdagingen heeft die het hoofd moeten worden geboden om de doelstellingen de komende jaren te kunnen bereiken. Zie nader paragraaf 2.2 van deze rapportage waarin NLFi onder andere constateert dat de Volksbank eraan werkt om zijn gevoeligheid voor renteontwikkelingen te verminderen. Het is noodzakelijk om een gediversifieerd verdien- en fundingmodel verder te ontwikkelen waarmee de Volksbank zowel in tijden van hoge als lage rente voldoende inkomsten genereert. De rentebaten zijn thans flink gestegen, maar dat komt voornamelijk door de renteontwikkelingen in Europa.

Voorts heeft de Volksbank uitdagingen om doelstellingen op het gebied van IT en kostenbeheersing te bereiken. De Volksbank heeft onder andere, net als andere banken, te maken met hoge kosten die verbonden zijn aan het voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving, waaronder begrepen die inzake de zogenaamde 'poortwachtersfunctie' onder de Wwft. NLFi blijft met de bank in gesprek over deze onderwerpen.

NLFi heeft eerder toegelicht dat dynamische marktomstandigheden van invloed zijn op de banken, zowel in positieve als in negatieve zin. De afgelopen twee jaar hebben zich diverse ontwikkelingen voorgedaan, zoals onzekerheden ten gevolge van (geo) politieke ontwikkelingen, een sterk oplopende inflatie die nog niet is beteugeld en een snelle stijging van de rente. In het voorjaar van 2023 hebben Amerikaanse en Zwitserse toezichthouders en overheden moeten optreden om een nieuwe bankencrisis te voorkomen. Bij het opstellen van de onderhavige rapportage is onzeker of zich een recessie zal voordoen en wat de genoemde onzekerheden de komende periode voor gevolgen zullen hebben voor de banken. Op zich leiden dergelijke ontwikkelingen niet direct tot aanpassing van de strategie van de Volksbank, maar ze kunnen wel invloed hebben op de financiële resultaten en het tempo van de realisatie van de strategische doelstellingen.

De minister van Financiën heeft aangekondigd een richtinggevend besluit te willen nemen over de toekomst van de Volksbank en NLFi om advies te vragen. De onderhavige voortgangsrapportage heeft daar geen betrekking op.



1 Inleiding

Kader

NLFI heeft als taak om het beheer over de aandelen van de haar toegewezen deelnemingen te voeren.³ Dit beheer omvat onder andere de dialoog met de Volksbank over de uitvoering van zijn strategie en het bereiken van de door de Volksbank gestelde doelen.

Verder heeft NLFI als taak om de minister van Financiën te adviseren over een strategie tot verkoop van de aandelen door de Staat en om deze strategie, na een besluit van de minister, uit te voeren.⁴ Vanuit haar wettelijke taak en statutaire doelstelling faciliteert NLFI de besluitvorming van de minister van Financiën. NLFI adviseert vanuit een zakelijke invalshoek over de beschikbare mogelijkheden voor privatisering. NLFI sluit bij voorbaat geen mogelijkheden uit. NLFI weegt mee in hoeverre de feitelijk beschikbare privatiseringsopties in het belang van de Volksbank en de door hem gevoerde onderneming zijn, in welk verband NLFI mede oog heeft voor de belangen van de stakeholders van de Volksbank. Ook weegt NLFI in welke mate de bank zijn strategie kan blijven uitvoeren.

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

De Volksbank kiest zijn eigen commercieel-strategische koers op de markt. Dit is een van de afspraken met de ACM gelet op het concentratietoezicht.

De implementatie van de strategie zal niet één op één tot privatisering leiden. Een veelheid van factoren (zowel ondernemingsgerelateerde als marktgerelateerde) beïnvloedt privatiseringsopties.

Terugblik voortgangsrapportage 2022

In de voortgangsrapportage 2022 heeft NLFI een toelichting van de Volksbank opgenomen over de stand van zaken ten aanzien van de prestatie-indicatoren die hij

³ NLFI heeft de Tweede Kamer eerder toelichting gegeven op haar beheerstaak in een position paper: <https://www.nlfi.nl/wp-content/uploads/2020/11/Position-Paper-NLFI-9-november-2020.pdf>

⁴ Zoals nader omschreven in de [Wet NLFI](#).

hanteert. De Volksbank heeft toegelicht dat hij met zijn strategie 'streeft naar het creëren van een optimale totale waarde voor klanten, de maatschappij, medewerkers en de aandeelhouder. De bank werkt vanuit zijn kenmerkende en onderscheidende uitgangspunten; in 2025 wil de Volksbank de bank zijn met de sterkste klantrelatie in Nederland en met grote, bewezen maatschappelijke impact. Vanuit hier zijn groei-prioriteiten per merk gedefinieerd die worden ondersteund door een vijftal transformaties. Deze transformaties zijn noodzakelijk voor de Volksbank om te groeien richting een toekomstbestendige bank.' In de voortgangsrapportage is vervolgens toelichting op de groeiprioriteiten en de transformaties geboden.

NLFI heeft in 2022 vastgesteld dat de Volksbank de implementatie van zijn strategie met energie en daadkracht ter hand heeft genomen. NLFI concludeerde op basis van de toelichting van de Volksbank dat hij een goede start heeft gemaakt.

Ontwikkelingen

Governance

NLFI heeft in 2022 toegelicht dat de raad van commissarissen weer op volle sterkte is gebracht onder leiding van een nieuwe voorzitter en dat de Volksbank een nieuwe topstructuur heeft ingevoerd met een 'executive committee' bestaande uit statutaire en niet statutaire bestuurders. Inmiddels is het executive committee met de benoeming van een nieuwe chief financial officer per 1 augustus 2022 ook weer op volle sterkte.

De economie

NLFI heeft in 2022 geconstateerd dat de Volksbank zich voor de taak gesteld ziet de met zorg uitgedachte strategie te implementeren terwijl hij opereert in een onzekere markt. Ook nu is daar nog sprake van. De afgelopen twee jaar hebben zich diverse ontwikkelingen voorgedaan, zoals een sterk oplopende inflatie die nog niet is beteugeld, een stijging van de geld- en kapitaalmarktrente en onzekerheden ten gevolge van de (geo)politieke ontwikkelingen. In het voorjaar van 2023 hebben Amerikaanse en Zwitserse toezichthouders en overheden moeten optreden om een nieuwe bankencrisis te voorkomen.

Als enige van de in Nederland als systeemrelevant aangemerkte banken, richt de Volksbank zich grotendeels op de Nederlandse retailmarkt van betalen, sparen en hypotheek met slechts een klein aandeel in de markt van verzekeren, beleggingen en zakelijke financieringen. Dat maakt de Volksbank gevoelig voor renteontwikkelingen. Hier wordt in hoofdstuk 2 op teruggekomen. In zijn strategie werkt de Volksbank eraan om zijn gevoeligheid daarvoor te verminderen. Er is sprake geweest van een periode van langdurig zeer lage rente. In 2022 heeft een correctie plaatsgevonden. De ECB heeft de rente in 2022 met 250 basispunten verhoogd van -50bps naar 200 bps. Deze trend heeft zich in 2023 tot op heden voortgezet. Welke impact dat op de economie en bedrijven, en daarmee banken, zal hebben op middellange termijn is onzeker.

Beoogd richtinggevend besluit van de minister van Financiën

De minister van Financiën heeft kenbaar gemaakt dat zij een richtinggevend besluit wil nemen over de toekomst van de Volksbank. In haar brief d.d. 22 februari 2023 aan de Tweede Kamer licht zij dit toe.⁵

“Het uitgangspunt ten aanzien van toekomst van de Volksbank was tot nu toe dat succesvolle implementatie van de in 2021 herziene strategie van de Volksbank noodzakelijk is voordat een besluit over haar toekomst kan worden genomen. Naar verwachting zal die implementatie echter nog enkele jaren in beslag nemen, zoals NLFi ook concludeerde in haar voortgangrapportages over 2021 en 2022.

Ik wil echter niet wachten totdat deze implementatie is afgerond, maar in een eerder stadium richting geven door middel van een besluit. In dit richtinggevend besluit wil ik primair ingaan op de eventuele noodzakelijkheid voor de overheid om (mogelijke) publieke belangen die samenhangen met de Volksbank te borgen. Afhankelijk van de uitkomst van die overweging zal ik in het besluit tevens ingaan op welke toekomstoptie(s) en/of governance model(len) uit de verkenning van 6 juli 2021 daarbij passen. Dit biedt de Volksbank duidelijkheid en kan de bank helpen zich alvast voor te bereiden op de toekomst.

(..)

In de voortgangsrapportage 2022 concludeerde NLFi samengevat dat de Volksbank een goede start heeft gemaakt met de implementatie van de in 2021 herziene strategie, maar dat er nog verdere stappen moeten worden gezet. Ik heb dit onderschreven in mijn Kamerbrief van 7 juli 2022. De vastgestelde strategie heeft een horizon tot 2025. Uit de NLFi-voortgangsrapportage 2022 volgt dat de Volksbank waarschijnlijk nog enkele jaren nodig heeft voor de uitrol van haar strategie en de Volksbank gereed is voor een dergelijk besluit.”

De minister van Financiën heeft in haar brief d.d. 26 mei 2023 vervolgens aan de Tweede Kamer toegelicht hoe het proces verloopt om tot het richtinggevend besluit te komen. De minister van Financiën is voornemens de Tweede Kamer in het najaar van 2023 te informeren over de afronding van een analyse en een tussenconclusie over de vraag of de Volksbank een rol kan hebben bij de borging van eventuele geïdentificeerde publieke belangen die niet of onvoldoende geborgd zijn. Vervolgens zal zij een nadere analyse starten om te bepalen welke toekomstopties en/of governance modellen geen realistisch toekomstscenario voor de Volksbank zijn. De minister licht het volgende toe.⁶

5 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/02/22/kamerbrief-over-stand-van-zaken-toekomst-volksbank>

6 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/05/26/kamerbrief-proces-voor-analyse-publieke-belangen-financiele-sector-en-nadere-analyse-toekomstopties-de-volksbank>

“Zoals ik heb toegelicht in mijn brief van 22 februari 2023, zal NLFİ mij adviseren in dit proces. NLFİ zal mij een eigen appreciatie sturen van de toekomstopties en governance modellen die geen realistisch toekomstscenario zijn voor de Volksbank, waarin NLFİ bovenstaande elementen zal meenemen.

De nadere analyse zal ik naar verwachting in het voorjaar van 2024 met uw Kamer delen. Hierna ga ik wederom graag met uw Kamer in gesprek. Na dit gesprek zal ik een richtinggevend besluit over de toekomst van de Volksbank nemen. Dit besluit omvat zoals gezegd de conclusie of enkele toekomstopties en/of governance modellen kunnen worden weggestreept als realistisch toekomstscenario voor de Volksbank.

Het uitgangspunt blijft dat een definitieve keuze pas kan worden gemaakt, nadat NLFİ heeft vastgesteld dat de bank klaar is voor een besluit over haar toekomst. Als de bank klaar is voor dit besluit, dan zal NLFİ mij adviseren over de vervolgstappen. NLFİ zal mij dan wederom adviseren over een definitieve toekomstoptie, en zal daarbij het richtinggevende besluit van het kabinet als startpunt en kader nemen.”

Deze voortgangsrapportage heeft geen betrekking op het door de minister van Financiën aangekondigde richtinggevende besluit en ziet op de ontwikkelingen bij de Volksbank in 2022 en begin 2023.

Klaar voor een besluit over haar toekomst? Voorwaarden voor privatisering

Om te kunnen concluderen of een deelneming gereed is voor privatisering, beoordeelt NLFİ, in lijn met hetgeen de minister van Financiën met de Tweede Kamer heeft afgesproken, of voldaan wordt aan de gebruikelijke randvoorwaarden voor privatisering die zij ook in voorgaande jaren heeft toegepast. Deze zien op de vragen of: (i) de betrokken vennootschap klaar is voor privatisering; (ii) de financiële sector stabiel is, en (iii) er voldoende interesse in de markt voor de beoogde transactie is. Voorts (iv) is het streven erop gericht om zoveel als mogelijk de kapitaaluitgaven terug te verdienen.⁷

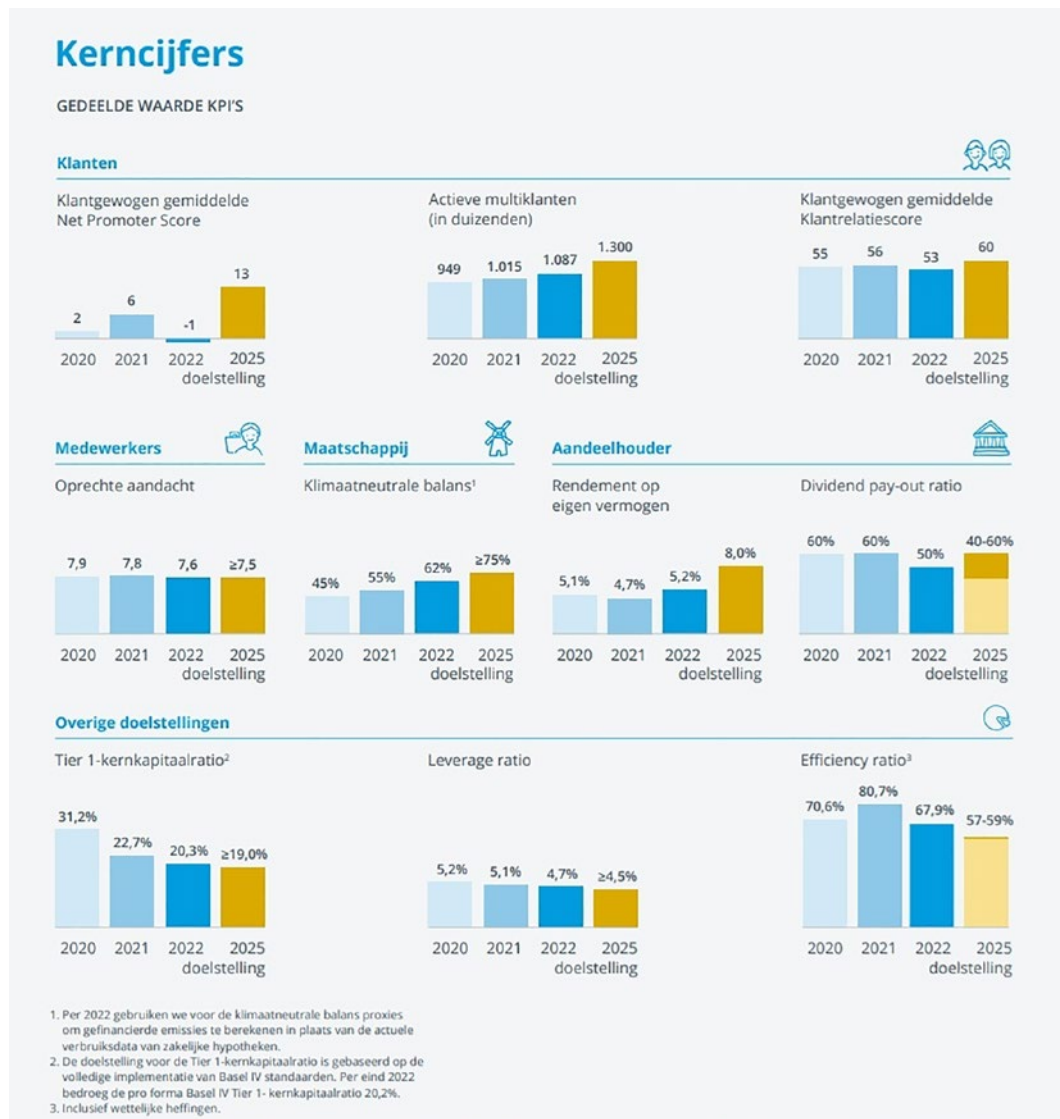
⁷ Zie: Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117.



2 Stand van zaken van de implementatie van de strategie

2.1 Toelichting van de Volksbank

De Volksbank hanteert een aantal prestatie-indicatoren of key performance indicators. In de navolgende tabel en toelichting, ontleend aan het jaarverslag 2022, zet de Volksbank de stand van zaken uiteen.



De Volksbank geeft hierbij de toelichting zoals hierna opgenomen in de omkadering.

Toelichting de Volksbank

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

Sterke klantrelatie

Voor het meten van de klantrelatie heeft de Volksbank drie specifieke kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) opgesteld. Die KPI's zijn een klantgewogen gemiddelde Net Promoter Score (NPS) van +13 in 2025, 1,3 miljoen actieve multiklanten in 2025 en een klantgewogen gemiddelde Klantrelatiescore van 60 in 2025.

In 2022 daalde de klantgewogen NPS naar -1, vergeleken met +6 eind 2021. De Klantrelatiescore (KRS) is een nieuwe KPI. Deze score heeft de Volksbank zelf ontwikkeld, in samenwerking met de Behavior Change Group. De score meet hoe sterk de relatie is die klanten ervaren op basis van hun tevredenheid over en vertrouwen in hun bank. Hoe hoger de score, hoe sterker de relatie is die klanten gemiddeld ervaren. Over 2022 was het klantgewogen gemiddelde 53 (gemiddelde 2021: 56). De daling van de NPS en KRS zijn gerelateerd aan de veranderende renteomgeving en de invoering van 'Basis Bankieren', een pakket waarin verschillende dagelijkse bankactiviteiten zoals betalen, sparen en onze persoonlijke diensten gecombineerd worden. Klanten betalen voor dit pakket een vast bedrag per maand. Het aantal actieve multiklanten steeg in 2022 tot 1.087.000 ten opzichte van 1.015.000 eind 2021.

Maatschappelijke impact

De Volksbank wil een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij, haar negatieve impact minimaliseren en haar eigen bedrijfsvoering verduurzamen. We hebben verschillende thema's gedefinieerd waarop we impact maken. Voor de thema's financiële gezondheid en inclusieve samenleving is de Volksbank als geheel de drijvende kracht. Daarnaast heeft elk merk een specifiek en eigen thema: duurzaamheid voor ASN Bank, goed wonen voor iedereen voor BLG Wonen, leefbaarheid voor RegioBank en gelijke groeikansen voor ieder mens voor SNS. Als maatschappelijke hoofd KPI voor het thema duurzaamheid hanteert de Volksbank de KPI van een 75% klimaatneutrale balans in 2025, oplopend tot 100% in 2030.

In 2022 werd vooruitgang geboekt met het behalen van de klimaatneutrale balans, deze steeg tot 62%, van 55% in 2021. Het thema 'goed wonen voor iedereen' heeft de Volksbank in 2022 verder concreet gemaakt en de bank werkt in 2023 aan het definiëren van KPI's om de voortgang op dit thema meetbaar te maken. De KPI's zullen betrekking hebben op het mogelijk maken van wonen voor huishoudens met een inkomen tot en met twee keer modaal, duurzaam herstel vanuit financiële zorg bij ingrijpende levensgebeurtenissen en het realiseren van nieuwe wooneenheden.

Oprechte aandacht voor medewerkers

De gecreëerde waarde voor de medewerkers meet de Volksbank met de KPI Oprechte aandacht. In het medewerkersonderzoek geven medewerkers aan in hoeverre ze oprechte aandacht ervaren aan de hand van vijf verschillende thema's. De doelstelling voor deze KPI is dat medewerkers dit in 2025 beoordelen met minstens een 7,5. In 2022 was dit een 7,6, vergeleken met een 7,8 in 2021.

Rendement voor de aandeelhouder

De Volksbank wil een gezonde en stabiele bank zijn met laag-risicoactiviteiten, met een daarbij passend rendement voor de aandeelhouder. Voor het rendement op eigen vermogen (REV) hanteert de bank een doelstelling van 8% in 2025.

In 2022 liet de REV een stijging zien tot 5,2%, ten opzichte van 4,7% in 2021. De Volksbank heeft over 2022 een dividend van 50% van de nettowinst uitgekeerd, het midden van de bandbreedte van de doelstelling van 40%-60%.

Overige doelstellingen

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

Op basis van de balans per 31 december 2022, schat de bank in dat de Tier 1-kernkapitaalratio bij volledige infasering van de Basel IV regels 20,2% bedraagt, ten opzichte van 22,5% eind 2021. Dit is nog steeds boven de eigen doelstelling van 19%. De leverage ratio liet een daling zien tot 4,7% en lag hiermee eveneens boven de minimum doelstelling van 4,5%.

De efficiencyratio geeft de verhouding weer tussen de totale operationele lasten, inclusief wettelijke heffingen, en de totale baten. Bij het stellen van de doelstelling van 57-59% hield de Volksbank er rekening mee dat de efficiency ratio de komende jaren boven deze range zal uitkomen, aangezien de strategische initiatieven in de loop der jaren effect moeten gaan sorteren, zowel op het niveau van de baten als van de operationele lasten. In 2022 verbeterde de efficiencyratio tot 67,9%, ten opzichte van 80,7% in 2021. Dit was grotendeels toe te schrijven aan hogere totale baten.

Groeioprioriteiten per merk

In 2022 lieten de merken van de Volksbank opnieuw tekenen van vooruitgang zien bij het realiseren van hun groeioprioriteiten voor de komende jaren.

De volgende vooruitgang werd geboekt:

- ASN Bank liet groei zien in het aantal beleggingsrekeningen en breidde haar portfolio met duurzame financieringen met 20% uit naar € 861 miljoen.
- SNS introduceerde nieuwe producten en diensten, zowel voor retailklanten als voor zelfstandigen en mkb-ondernemers. Daarnaast is SNS zich aan het herpositioneren en hiervoor in 2022 gestart met drie campagnes om een jongere doelgroep aan te spreken.
- RegioBank bleef lokaal aanwezig met een breed scala aan proposities en werd opnieuw uitgeroepen tot 'meest klantvriendelijke bank' in Nederland in mei 2022. Daarnaast richtte RegioBank zich in 2022 voor het eerst groots op de nieuwe doelgroep via campagnes op tv, radio en online.
- BLG Wonen bouwde haar distributienetwerk verder uit en introduceerde de Verhuurhypotheek (gebaseerd op het nationale puntensysteem dat een redelijke huur garandeert) om het middenhuursegment betaalbaar te houden.

Noodzakelijke transformaties

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

1. De transformatie 'Digitaal en omnichannel dialoog' met als doel om, door verbeterde digitale dienstverlening en verbeterde ontsluiting van producten en diensten, een hoge klantervaring en klantwaarde te realiseren.

2. De transformatie 'Relevant assortiment, nieuwe proposities, kleinzakelijk als nieuwe doelgroep' met als doel om, door het productassortiment en de dienstverlening uit te breiden, meerwaarde voor de klant en de bank te creëren.
3. De transformatie 'Fundament klantbank' met als doel om, door middel van een modulair ingericht IT-fundament, van een productgerichte naar een klantgerichte bank te transformeren.
4. De transformatie 'Klantgericht' met als doel om, door meer wendbaar en klantgericht te worden (een 'agile' organisatie), een betere integrale klantervaring, hogere productiviteit en een kortere time-to-market te realiseren.
5. De transformatie 'Efficiënt en flexibel' met als doel om, door meer partnerships & outsourcing (kosten flexibilisering) en door kapitaal en balans meer doelgericht aan te wenden, een hogere efficiëntie te bereiken.

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

- De digitale dienstverlening werd verbeterd door de omgevingen voor klanten en adviseurs te actualiseren en meer te personaliseren. Om het klantcontact persoonlijker te maken zijn in de SNS Bankieren app en Mijn omgeving een chatbot en live chat toegevoegd als contactmogelijkheden
- De merken van de Volksbank slaagden erin om de mkb-portefeuille te laten groeien met € 255 miljoen tot € 1,1 miljard (+31%).
- De bank heeft "Basis Bankieren" geïntroduceerd om dienstverlening anders te beprijzen, namelijk minder gedreven door rente en meer door 'fee'. Dit doet de bank door de klant een vaste vergoeding te vragen voor vaste combinaties van producten die de klant afneemt.
- Binnen de Volksbank wordt nu volgens een uniforme agile manier gewerkt. Daarnaast is een Executive Committee geïnstalleerd, met als doel het aanbrengen van focus en balans in de aansturing van de veranderende organisatie.

2.2 Conclusies van NLF1 over de rapportageperiode

Op basis van de toelichting van de Volksbank en de door hem gepresenteerde ontwikkelingen concludeert NLF1 dat de Volksbank, na een goede start in 2022 voortgang heeft gemaakt met de implementatie van zijn strategie.

Er zijn evenwel voor de Volksbank nog wezenlijke uitdagingen die het hoofd moeten worden geboden om de doelstellingen de komende jaren te kunnen bereiken, waaronder op het gebied van IT, op welk gebied de Volksbank thans achterblijft ten opzichte van het nagestreefde tijdpad voor verbeteringen. Ook op het gebied van kostenbeheersing heeft de Volksbank uitdagingen. De Volksbank heeft onder andere, net als andere banken, te maken met hoge kosten die verbonden zijn aan het voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving, waaronder begrepen die inzake de zogenaamde 'poortwachtersfunctie' onder de Wwft. De Volksbank werkt er hard aan om de doelstellingen in 2025 te behalen, maar op dit moment is niet te zeggen of dit voor alle doelstellingen mogelijk is.

Ook is sprake van uitdagingen ten aanzien van de commerciële groei. De Volksbank opereert in een concurrerende markt, waarin het uitdagend is om zich als bank te onderscheiden van andere marktpartijen en substantiële volumegroei te verwezenlijken.

NLF1 heeft eerder geconstateerd dat de strategie van de bank sterk afhankelijk is van inkomstengroei uit strategische initiatieven en een zeer ambitieuze, structurele groei van de netto rentebaten (de NII). De rentebaten zijn thans flink gestegen. Het REV (Rendement op Eigen Vermogen) heeft zich positief ontwikkeld tot 5,2%, ten opzichte van 4,7% in 2021. Hierbij moet opgemerkt worden dat dit rendement relatief laag is vergeleken met dat van de andere Nederlandse systeembanken. Voorts moet opgemerkt worden dat de inkomsten op dit moment hoofdzakelijk verbeteren door de renteontwikkelingen in Europa, en dat naar de mening van NLF1 nog onvoldoende sprake is van een structurele verbetering van de inkomsten. Het is noodzakelijk voor de Volksbank om een gediversifieerd verdien- en funding-model tot stand te brengen waarmee de Volksbank zowel in tijden van hoge als lage rente voldoende inkomsten genereert. In zijn strategie werkt de Volksbank eraan om zijn gevoeligheid voor renteontwikkelingen te verminderen.

De renteontwikkelingen hebben ook geleid tot een verbeterde efficiencyratio van 67,9%, ten opzichte van 80,7% in 2021. De Volksbank is in vergelijking tot andere systeembanken in Nederland een kleinere speler. Ten opzichte van de grootbanken in Nederland heeft de Volksbank een grotere uitdaging om efficiënt te opereren.

Daarnaast heeft er in 2022 een verdere optimalisatie van de kapitaalratio (CET1) plaatsgevonden naar 20,2% CET1 (met als doel 19% CET1 Basel IV in 2025). De activa- en passivaposten zijn van goede kwaliteit. De Volksbank blijft een zeer solide bank op basis van het aanwezige kapitaal.

De Volksbank heeft in zijn strategie meerdere operationele doelstellingen geformuleerd. In de operationele doelstellingen liggen uitdagingen, bijvoorbeeld in de klantgewogen NPS. Deze daalde naar -1, vergeleken met +6 eind 2021. De Volksbank heeft hierboven toegelicht waarom deze is gedaald. Deze daling heeft tot gevolg dat de Volksbank zich extra moet inspannen om zijn doelstelling voor 2025 te behalen. De realiteit van de dag vergt de nodige aandacht. Desondanks zijn behoud van focus, daadkracht en een duidelijke prioritering belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle realisatie.

Focus op een voortvarende implementatie van zijn financiële en operationele doelstellingen, leidend tot structurele verbeteringen, blijft belangrijk voor de Volksbank voor behoud van zicht op een (min of meer) zelfstandige toekomst.

NLFI zet haar constructieve dialoog met de Volksbank voort, en daagt de Volksbank kritisch uit op de voortgang van de implementatie van zijn strategie en het behalen van de doelstellingen in 2025. NLFI heeft daarbij bijzondere aandacht voor de hiervoor genoemde structurele inkomstengroei, kostenbeheersing door de Volksbank en IT.

Zoals in de vorige voortgangsrapportages is toegelicht, heeft de bank aan NLFI uiteengezet dat hij verwacht dat het meerdere jaren duurt voordat de resultaten van de implementatie van zijn strategie zichtbaar zullen worden in een structurele verbetering van de financiële resultaten.



3 Tot slot

NLFI heeft in de voortgangsrapportage 2021 geconcludeerd dat de Volksbank een goede start heeft gemaakt met de implementatie van zijn strategie, met als onveranderd uitgangspunt 'bankieren met de menselijke maat'. Uit de onderhavige rapportage blijkt dat de Volksbank, na een goede start, in 2022 en begin 2023 voortgang heeft gemaakt met de implementatie van zijn strategie. Voorts blijkt uit de jaarcijfers van de Volksbank dat de bank in 2022, voornamelijk door de renteontwikkelingen, een hoger financieel rendement heeft gerealiseerd. De Volksbank heeft evenwel nog wezenlijke uitdagingen die het hoofd moeten worden geboden om de door hem gestelde doelstellingen de komende jaren te kunnen bereiken. De wereld voor banken ziet er aanmerkelijk anders uit dan in de jaren vóór 2022. Er is afscheid genomen van monetaire verruiming en een langdurig laag renteklimaat.

De effectiviteit van de gekozen strategie en de mate van realisatie daarvan bepalen in grote mate het toekomstige succes van de Volksbank. Focus op een voortvarende implementatie van financiële en operationele doelstellingen, leidend tot structurele verbeteringen, blijft voor de komende jaren de hoogste prioriteit voor de Volksbank. NLFI blijft hierover in gesprek met de Volksbank.