



NL financial investments

Rapportage  
de Volksbank  
over 2023

*juni 2024*



# Inhoud

	Samenvatting	4
1	Inleiding	7
	1.1 Kader	7
	1.2 Ontwikkelingen	8
2	Stand van zaken	12
	2.1 Rapportageperiode	12
	2.2 Toelichting van de Volksbank op de stand van zaken betreffende de strategie	12
	2.3 Conclusies van NLFI over de rapportageperiode	18
3	Tot slot	23



# Samenvatting

NLFI brengt, conform het verzoek van de minister van Financiën, jaarlijks verslag uit over de stand van zaken bij de Volksbank en over de gereedheid van de Volksbank om een besluit te nemen over zijn toekomst.<sup>1</sup> De minister van Financiën deelt deze rapportage met de Tweede Kamer. Onderdeel van de afweging of de Volksbank gereed is voor een besluit over zijn toekomst is of hij succesvol zijn strategie weet uit te voeren en of hij een stabiele en sterke(re) financiële positie weet te verwezenlijken die noodzakelijk is voor een geslaagde privatisering.<sup>2</sup> Verder heeft de Volksbank, zoals NLFI eerder heeft toegelicht, 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. De implementatie van de strategie zal overigens niet één op één tot privatisering leiden. Een veelheid van factoren (zowel ondernemingsgerelateerde als marktgerelateerde) beïnvloedt privatiseringsopties.

Het blijft uitdagend voor de Volksbank om de door hem beoogde substantiële volumegroei te verwezenlijken. De Volksbank moet onder meer prioriteit geven aan de vereiste vernieuwingen in de IT, de aanpassingen om te voldoen aan de regelgeving inzake de poortwachtersfunctie, de invoering van Basel IV en aanpassingen om te voldoen aan Europese regelgeving voor duurzaamheidsrapportages. Dit vergt investeringen en capaciteit die niet op de realisatie van de groeiprioriteiten van de strategie kunnen worden ingezet. Dit stuwt de kosten van de bank op.

NLFI is kritisch ten aanzien van de ontwikkeling van de financiële en operationele doelstellingen (‘key performance indicators’ of KPI’s, zie hoofdstuk 2) van de Volksbank voor 2025. Gelet op de huidige stand van zaken acht NLFI het onwaarschijnlijk dat de Volksbank al zijn doelstellingen voor 2025 haalt. Of dit mogelijk is zal duidelijker blijken in de voortgangsrapportage over 2024. 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. NLFI zet haar dialoog met de Volksbank voort, en blijft de Volksbank uitdagen. NLFI heeft daarbij bijzondere aandacht voor inkomsten(groei), kostenbeheersing, de poortwachtersfunctie en vernieuwing van de IT.

De Volksbank zal de komende tijd de strategie voor de periode na 2025 uitdenken. NLFI gaat daarover met de bank in gesprek. De minister van Financiën heeft aangekondigd om, ten behoeve van een later te nemen besluit over de toekomst van de

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 33532, nr. 61.

<sup>2</sup> 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.

Volksbank, daar alvast richting aan te willen geven met een zogenaamd 'richtinggevend besluit'.<sup>3</sup> Bij het opstellen van deze rapportage is dit richtinggevende besluit nog niet genomen. Wel heeft NLFI ten behoeve van een richtinggevend besluit een advies uitgebracht aan de minister van Financiën, dat hij aan de Tweede Kamer heeft verzonden.<sup>4</sup> Zodra het richtinggevende besluit genomen is, zal NLFI daarover in overleg treden met de Volksbank en het betrekken in de eerstvolgende voortgangsrapportage.

---

3 Kamerbrief over stand van zaken toekomst Volksbank | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl en Kamerbrief over publieke belangen analyse financiële sector | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl.

4 Aanbiedingsbrief advies toekomstopties Volksbank | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl.



# 1 Inleiding

## 1.1 Kader

NLFI heeft als taak om het beheer over de aandelen in de aan haar toegewezen deelnemingen te voeren.<sup>5</sup> Dat betekent onder andere dat NLFI een dialoog met de Volksbank voert 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.<sup>6</sup> 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. Recentelijk heeft NLFI aan de minister van Financiën ten behoeve van het door hem te nemen richtinggevende besluit over de toekomst van de Volksbank geadviseerd over mogelijke privatiseringsopties.<sup>7</sup>

De Volksbank hanteert 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 ook onafhankelijk van de mogelijkheden tot privatisering beoordeelt omdat een toekomstbestendige strategie in ieder scenario van belang is voor 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.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> NLFI heeft de Tweede Kamer eerder toelichting gegeven op o.a. haar beheerstaak in een 'position paper': <https://www.nlfi.nl/wp-content/uploads/2020/11/Position-Paper-NLFI-9-november-2020.pdf>.

<sup>6</sup> Zoals nader omschreven in de [Wet NLFI](#).

<sup>7</sup> Zie voetnoot 4.

<sup>8</sup> Zie voor een nadere toelichting op de afspraken met de ACM waar het ministerie van Financiën en NLFI zich aan houden, het 'position paper' in voetnoot 5.

NLFI wijst erop dat de implementatie van de strategie niet één op één tot privatisering zal leiden, omdat privatiseringsopties worden beïnvloed door een veelheid van factoren (zowel onderneminggerelateerde als marktgerelateerde).

## 1.2 Ontwikkelingen

### *Governance*

In het najaar van 2023 heeft de Volksbank bekendgemaakt dat de toenmalige CEO niet beschikbaar zou zijn voor herbenoeming. Ook de toenmalige CRO was niet beschikbaar voor herbenoeming. Recentelijk zijn een nieuwe CEO en een nieuwe CRO benoemd.

Voorts heeft de Volksbank, om het belang van de uitvoering van de Wwft en de benodigde verbeteringen kracht bij te zetten, de functie van Chief Financial Crime Officer (CFCO) in de Executive Committee gecreëerd. (Zie over de uitvoering van de Wwft nader blz. 20 van deze rapportage.) Ook deze functie is recentelijk ingevuld.

### *Economie*

Wereldwijd, in Europa en in Nederland hebben zich de afgelopen jaren diverse ontwikkelingen voorgedaan die op verschillende manieren impact hadden en nog hebben op de economie, op de financiële sector en op banken. De invasie van Rusland in Oekraïne in 2022 en de daaropvolgende sancties tegen Rusland en de oorlogssituatie die in 2023 tot ontwikkeling kwam in Gaza hebben wereldwijd voor een schokreactie gezorgd. In 2022/2023 was sprake van hoge inflatie. In het voorjaar van 2023 hebben Amerikaanse en Zwitserse toezichthouders en overheden moeten optreden om een nieuwe bankencrisis te voorkomen. Een andere relevante factor in 2023 was de (onzekerheid over) ontwikkelingen in de Chinese en Aziatische economieën. Een in het oog springend aspect dat invloed heeft op de Volksbank, is de omslag van de periode waarin de rente buitengewoon lang zeer laag is geweest met sterke druk op de inkomsten van banken, naar een situatie waarin monetaire autoriteiten de beleidsrente buitengewoon snel hebben verhoogd om de hoge inflatie te bestrijden. 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 erg gevoelig voor dergelijke renteontwikkelingen. Enerzijds heeft de hogere rente tot hogere inkomsten geleid, anderzijds kon de snel verhoogde rente tot druk op economieën leiden. Ten tijde van het opstellen van deze rapportage wordt gespeculeerd over het tempo waarin monetaire autoriteiten de rente zullen verlagen, terwijl de kans op een recessie inmiddels is verkleind. De verwachting van de Volksbank, zoals uitgesproken in zijn jaarverslag over 2023, is dat zijn netto rente-inkomsten in 2024 zullen dalen in vergelijking tot 2023, met name vanwege lagere



marges op spaargelden.<sup>9</sup> De door de Volksbank verwachte druk op de inkomsten, in combinatie met de opwaartse kostendruk ten gevolge van diverse onderwerpen (waarover hierna meer), vergt extra alertheid van de Volksbank met betrekking tot het behalen van zijn doelstellingen voor 2025.

### *Strategie*

De Volksbank heeft een strategie voor de periode 2021-2025. Deze strategie kent een aantal doelstellingen (transformaties en groeiprioriteiten). Deze worden gemonitord door prestatie-indicatoren (key performance indicators of KPI's).

De Volksbank vat zijn strategie als volgt samen: "In this plan we have set ourselves two main objectives for 2025: to be the bank with the strongest customer relationship in the Netherlands and to have a substantial and measurable positive impact on society. Simultaneously, we need to make our operations more efficient and robust."<sup>10</sup> De stand van zaken ten aanzien van de door de Volksbank gehanteerde KPI's en de transformaties en groeiprioriteiten van de strategie wordt hierna toegelicht in hoofdstuk 2.

### *Richtinggevend besluit; klaar voor een besluit over zijn toekomst?*

De minister van Financiën heeft de Tweede Kamer in het najaar van 2023 geïnformeerd over de afronding van een analyse naar publieke belangen en een tussenconclusie geformuleerd over de vraag of de Volksbank een rol zou moeten hebben bij de borging van eventuele geïdentificeerde publieke belangen die niet of onvoldoende geborgd zijn. De minister heeft geconcludeerd dat daar geen sprake van is.<sup>11</sup> Vervolgens voert de minister van Financiën een tweede analyse uit om te bepalen welke "toekomstopties en/of governance modellen geen realistisch toekomstscenario voor de Volksbank zijn". De minister wil een besluit nemen dat "de conclusie [omvat] of enkele toekomstopties en/of governance modellen kunnen worden weggestreept als realistisch toekomstscenario voor de Volksbank."<sup>12</sup>

De minister van Financiën heeft NLFI gevraagd om ten behoeve van de door hem te verrichten tweede analyse voor het richtinggevende besluit, een advies uit te brengen. NLFI heeft dit advies aan de minister uitgebracht. De minister heeft het advies aan de Tweede Kamer verzonden met de toelichting: "Dit advies van NLFI en de eerdere publieke-belangen-analyse dienen als basis voor verdere politieke besluitvorming." De volgende minister van Financiën zal zich nader buigen over het richtinggevend besluit.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Jaarverslag de Volksbank over 2023 (Annual Reports | De Volksbank), blz. 30: "We expect net interest income in 2024 to decline compared to 2023, mainly as a result of lower expected margins on deposits. We anticipate margins on mortgages to be in line with 2023 in a challenging and competitive market. Net interest income will remain highly sensitive to changes in the ECB interest rate policy. Investment income is expected to be higher, while other results on financial instruments are expected to return to a lower level as the financial year 2023 was positively impacted by higher treasury results. Overall, we foresee a reduction in total income in 2024 relative to 2023."

<sup>10</sup> Jaarverslag van de Volksbank over 2023 (Annual Reports | De Volksbank), blz. 9.

<sup>11</sup> Zie voetnoot 3.

<sup>12</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/05/26/kamerbrief-proces-voor-analyse-publieke-belangen-financiële-sector-en-nadere-analyse-toekomstopties-de-volksbank>.

<sup>13</sup> Zie voetnoot 4.

De minister van Financiën licht in de hiervoor aangehaalde brief toe: "Het uitgangspunt blijft dat een definitieve keuze pas kan worden gemaakt, nadat NLFI heeft vastgesteld dat de bank klaar is voor een besluit over haar toekomst. Als de bank klaar is voor dit besluit, dan zal NLFI mij adviseren over de vervolgstappen. NLFI zal mij dan wederom adviseren over een definitieve toekomstoptie, en zal daarbij het richtinggevende besluit van het kabinet als startpunt en kader nemen."<sup>14</sup>

Om te kunnen concluderen of een deelneming gereed is voor privatisering, beoordeelt NLFI, 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.<sup>15</sup>

Bij het opstellen van deze rapportage is het richtinggevend besluit nog niet genomen. Wanneer dat genomen is, zal NLFI dat betrekken bij deze afwegingen.

---

<sup>14</sup> Zie voetnoot 4.

<sup>15</sup> Zie: Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117.



## 2 Stand van zaken

### 2.1 Rapportageperiode

NLFI bespreekt ieder jaar in de algemene vergadering van aandeelhouders met de Volksbank onder andere de jaarrekening en het jaarverslag met de daarin opgenomen toelichting op de stand van zaken binnen de bank. Daarnaast spreekt NLFI minimaal ieder kwartaal met de Volksbank over de voortgang in de implementatie van de strategie, dilemma's die zich aandienen bij de Volksbank, en de kwartaalcijfers van de bank. Voorts heeft NLFI tussentijds overleg met de bank wanneer daar aanleiding toe is over diverse onderwerpen, waaronder de prestaties van de bank en in het bijzonder de wijze waarop de Volksbank de aanwijzing van DNB inzake de naleving van de Wwft adresseert.

### 2.2 Toelichting van de Volksbank op de stand van zaken betreffende de strategie

De Volksbank heeft voor zichzelf een aantal prestatie-indicatoren of key performance indicators (KPI) vastgesteld, die hij nastreeft en waaraan hij afmeet of hij succesvol is in de implementatie van zijn strategie. In de navolgende tabel en toelichting, ontleend aan het jaarverslag 2023, zet de Volksbank de stand van zaken uiteen.



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

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 haar kenmerkende en onderscheidende uitgangspunten; in 2025 wil de Volksbank de bank zijn met de sterkste klantrelatie in Nederland en met grote bewezen maatschappelijke impact. In onderstaande alinea's wordt dit verder toegelicht aan de hand van KPI's. Vanuit de onderscheidende uitgangspunten 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 KPI's opgesteld. Die KPI's met doelstellingen zijn een klantgewogen gemiddelde Net Promoter Score (NPS) van +13 in 2025, een klantgewogen gemiddelde Klantrelatiescore (KRS) van 60 in 2025 en 1,3 miljoen actieve multiklanten in 2025.

In 2023 bleef de klantgewogen NPS met -1 gelijk aan 2022. De KRS 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. In 2023 bleef het klantgewogen van de KRS gemiddelde gelijk aan 2022 met 53. Het aantal actieve multiklanten steeg in 2023 tot 1.164 duizend, ten opzichte van 1.087 duizend eind 2022.

In 2023 werden ASN Bank, RegioBank en SNS uitgeroepen als nummer 1, 2 en 3 meest klantvriendelijke bank van Nederland, door onderzoeksbureau MarketResponse.

### *Maatschappelijke impact*

De Volksbank wil een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij, haar negatieve impact minimaliseren en haar eigen bedrijfsvoering verduurzamen. Ieder merk heeft een specifiek en eigen maatschappelijk thema: duurzaamheid voor ASN Bank, goed wonen voor iedereen voor BLG Wonen, leefbaarheid voor RegioBank en gelijke groeikansen voor ieder mens voor SNS.

De Volksbank meet maatschappelijke impact aan de hand van twee KPI's: klimaatneutrale balans en woontogankelijkheid. In 2023 werd vooruitgang geboekt met het behalen van de klimaatneutrale balans. Deze steeg in 2023 naar 75% van 62% in 2022. Hiermee heeft de Volksbank haar target van 75% voor 2025 al behaald. In onze definitie is onze balans 'klimaatneutraal' wanneer onze leningen en investeringen resulteren in evenveel vermeden of verwijderde CO<sub>2</sub>-equivalent (CO<sub>2</sub>e) emissies als ze veroorzaken. De KPI klimaatneutrale balans wordt berekend door gebruik te maken van de Global GHG accounting en de rapportagestandaard ontwikkeld door PCAF. De stijging was hoofdzakelijk het resultaat van financiering van hernieuwbare energieprojecten en de aankoop van 'green bonds' met focus op hernieuwbare energieprojecten. Daarnaast heeft een aanpassing in de methodiek geleid tot lagere CO<sub>2</sub>e-uitstoot van zakelijke leningen.

De Volksbank zet zich in voor een inclusieve woningmarkt, waarin iedereen eerlijke kansen en toegang tot passende financiering heeft. De Volksbank heeft hiervoor in 2023 KPI's voor woontogankelijkheid ontwikkeld. Deze KPI's hebben betrekking op het mogelijk maken van wonen voor huishoudens met een inkomen tot twee keer modaal en duurzaam herstel vanuit financiële zorg bij ingrijpende levensgebeurtenissen. De Volksbank ontwikkelt in de komende periode de doelstellingen voor deze KPI's.

### *Oprechte aandacht voor medewerkers*

De Volksbank meet gecreëerde waarde voor de medewerkers met de KPI 'Oprechte aandacht'. De Volksbank wil medewerkers in staat stellen een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de missie en strategie van de bank. Dit doet de Volksbank door 'oprechte aandacht' te hebben voor de autonomie en professionele- en persoonlijke groei van medewerkers. In het medewerkers-

onderzoek van de Volksbank geven medewerkers aan in hoeverre ze 'oprechte aandacht' ervaren aan de hand van vijf verschillende thema's.

De doelstelling is dat medewerkers dit in 2025 beoordelen met minstens een 7,5. Met een 7,7 in 2023 (vergeleken met een 7.6 in 2022), scoort de bank boven haar doelstelling.

#### *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) hanteerde de bank in 2023 een doelstelling van 8%. In 2023 liet de bank een REV zien van 11,4%, ten opzichte van 5,2% in 2022. De Volksbank heeft in 2023 over het jaar 2022 een dividend van 50% van de nettowinst uitgekeerd, het midden van de bandbreedte van de doelstelling van 40%-60%. Over het jaar 2023 heeft de Volksbank een dividend betaald van €164 miljoen, wat neerkomt op 40% van de nettowinst.

#### *Overige doelstellingen*

In aanvulling op de hiervoor genoemde doelstellingen heeft de Volksbank ook doelen gesteld met betrekking tot efficiëntie en kapitalisatie.

De efficiencyratio geeft de verhouding weer tussen de totale operationele lasten, inclusief wettelijke heffingen, en de totale baten. Bij het vaststellen van de doelstelling van 57-59% hield de Volksbank er rekening mee dat de efficiencyratio in de eerste jaren van de strategie-executie 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 2023 verbeterde de efficiencyratio tot 57,1%, ten opzichte van 67,9% in 2022. Deze verbetering is toe te schrijven aan hogere totale baten en lagere wettelijke heffingen.

Op basis van de balans per 31 december 2023, schat de bank in dat de Tier 1-kernkapitaalratio bij volledige infasering van de Basel IV regels 21,1% bedraagt, ten opzichte van 20,2% eind 2022. Dit is boven de eigen doelstelling van 17%. De leverage ratio steeg tot 5,1% in 2023 van 4,7% in 2022 en lag hiermee boven de minimum doelstelling van 4,5%.

#### *Groeprioriteiten per merk*

In 2023 lieten de merken van de Volksbank opnieuw tekenen van vooruitgang zien bij het realiseren van hun groeiprioriteiten voor de komende jaren. De volgende vooruitgang werd geboekt:

- ASN Bank liet in 2023 een groei zien in het aantal actieve multiklanten van 35 duizend klanten naar een totaal van 269 duizend. De digitale klantbediening is verbeterd door een nieuwe app en introductie van een chatbot.

In samenwerking met a.s.r. heeft ASN Bank haar aanbod van verzekeringsproducten uitgebreid met een autoverzekering.

- Het aantal actieve multiklanten van SNS groeide in 2023 met 16 duizend naar 624 duizend. SNS introduceerde nieuwe producten en diensten, waaronder een overlijdensrisicoverzekering voor huurders, maatwerk hypotheek en verduurzamingsadvies. SNS richtte zich op de doelgroep jongvolwassenen via onder andere de 'Raad van de Toekomst' en het platform 'Future Money Talks', een online platform dat jongeren helpt met handige tips op het gebied van persoonlijke groei en financiële kennis.
- RegioBank groeide in aantal actieve multiklanten met 26 duizend naar 270 duizend en bleef lokaal aanwezig met meer dan 420 onafhankelijke adviseurs in kleine kernen en dorpen. RegioBank was betrokken bij de lokale gemeenschap door het aanbieden van financiële diensten en door ondersteuning van sociale initiatieven zoals de bouw van buurtcentra en sociale activiteiten. In juni 2023 organiseerde RegioBank voor de derde keer de Nationale DorpenTop, een evenement over de kracht van de regio en waarin aandacht gevraagd wordt voor leefbaarheid.
- BLG Wonen introduceerde in 2023 samen met de andere merken van de Volksbank de 'bespaarhypotheek', een nieuw hypotheekproduct met rentekorting wanneer energiebesparende maatregelen worden getroffen die leiden tot een hoger energielabel. BLG Wonen werkte aan een volmacht voor intermediairs, waarbij een deel van hypotheekacceptatie bij serviceproviders komt te liggen. De finale beslissing over het verstrekken van een lening blijft volledig bij de Volksbank liggen. Via deze volmacht kan BLG Wonen een groter deel van de hypotheekmarkt bereiken en afhankelijkheid van eigen verwerkingskracht in tijden van drukte verminderen.

#### *Noodzakelijke transformaties en randvoorwaarden*

Om de groeiprioriteiten per bankmerk te kunnen realiseren heeft de Volksbank een aantal transformaties en randvoorwaarden\* geformuleerd die het business en operating model moeten versterken en de bank toekomstbestendig moeten maken:

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. In 2023 is de digitale dienstverlening verbeterd door voor alle merken de nieuwe mobiel bankieren app te introduceren. Daarnaast heeft de Volksbank gewerkt aan het verbeteren van consistente en herkenbare dienstverlening in de Mijn-omgeving en app.
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. Zo is in 2023 de mkb-portefeuille gegroeid van €1,09 mld. eind 2022 naar €1,24 mld., onder andere door verruiming van de doelgroep naar ondernemers met een hogere omzet tot maximaal €10 mln. (voorheen €5 mln.) en een financieringsbehoefte tot maximaal €2 mln. (voorheen €1 mln.).

3. De transformatie 'Fundament Klantbank' heeft als doel om door middel van een modulair ingericht IT-fundament van een productgerichte naar een klantgerichte bank te transformeren. In 2022 en 2023 heeft de focus gelegen op het implementeren van het IT security fundament. Daarnaast is in 2023 gestart met het bouwen van een nieuwe klantadministratie met als doel het klantintegriteit proces te ondersteunen en op langere termijn het kernbank systeem SAS uit te faseren. Het nieuwe ontwerp van de klantadministratie sluit bijvoorbeeld beter aan bij de processen rond 'klant worden' en 'klant zijn'. Tevens is in 2023 gestart met het neerzetten van een centraal data-platform, inclusief data management en business intelligence tooling. Eerste stappen worden gemaakt naar een cloudplatform, waarbij een deel van de systemen uit onze eigen data centers naar de cloud gaat. Het doel van dit cloudplatform is het bieden van schaalbaarheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit.

De randvoorwaarde 'Wet- en regelgeving' heeft als doel om nu en in de toekomst te voldoen aan de toegenomen eisen van de toezichthouders. Hiervoor werkt de Volksbank bestaande achterstanden weg en zet de Volksbank in op goede implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. In 2023 heeft de Volksbank klantintegriteit als topprioriteit neergezet, gebaseerd op de door De Nederlandsche Bank (DNB) geïdentificeerde hiaten. Als gevolg daarvan werd het beheer van klantintegriteit aangepast om risico gebaseerde besluitvorming te garanderen. Om dit te ondersteunen zijn extra middelen toegewezen en is daarom ook vanaf 1 november 2023 de functie 'CFCO' geïntroduceerd. De transformatie 'Capabilities' werkt aan het vergroten van executiekracht en duurzame adoptie van veranderingen door het versterken van capabilities van medewerkers met een focus op leiderschap, klantintegriteit, data & digital, risk en het verbeteren van performance en change management. Om de capabilities te versterken heeft de Volksbank in het eerste kwartaal van 2023 een intern leiderschaps- en cultuurprogramma opgezet.

*\* In 2023 heeft de Volksbank haar strategie geëvalueerd en aangescherpt. De oorspronkelijke transformatie 'Klantgericht' is afgerond en verdere groei in volwassenheid van het agile model wordt versterkt via de vijfde transformatie 'Capabilities'. De oorspronkelijke transformatie 'Efficiënt en flexibel' is onderdeel geworden van de reguliere bedrijfsvoering en daarvoor is 'Wet- en regelgeving' in de plaats gekomen als randvoorwaarde.*

## 2.3 Conclusies van NLFi over de rapportageperiode

### *Conclusies over de strategie*

Zoals hiervoor al is vermeld, vat de Volksbank zijn strategie als volgt samen: "In this plan we have set ourselves two main objectives for 2025: to be the bank with the strongest customer relationship in the Netherlands and to have a substantial and measurable positive impact on society. Simultaneously, we need to make our operations more efficient and robust."<sup>16</sup> Met andere woorden: de bank richt zich op een sterke klantrelatie, positieve impact op de maatschappij en op een efficiënte en robuuste bedrijfsvoering.

### *Klantrelatie*

Het streven van de Volksbank is om een sterke klantrelatie te ontwikkelen. De Volksbank streeft ernaar in "2025 (..) de bank [te] zijn met de sterkste klantrelatie in Nederland" (zie para. 2.2, katern). Om te meten of de bank dit lukt, heeft de bank voor zichzelf KPI's geformuleerd. Het betreft KPI's inzake de klantgewogen gemiddelde net promotor score, de klantrelatiescore en de ontwikkeling in aantal multiklanten. Met name de net promotor score springt er negatief uit met een score van -1 ten opzichte van de in 2025 beoogde 13. Deze score is ten opzichte van vorig jaar onveranderd. De Volksbank heeft NLFi eerder toegelicht dat dit verklaard wordt door veranderingen die de bank doorvoert zoals de invoering van periodieke betalingen voor bankdiensten. Kennelijk zal de bank er hard aan moeten werken om de net promotor score te verbeteren en zijn gestelde KPI in 2025 te bereiken. NLFi is er kritisch op dat ten opzichte van vorig jaar de net promotor score niet is verbeterd. Uit de klantrelatiescore blijkt dat deze na een daling thans ook onveranderd is. Om deze twee KPI's in 2025 te halen, heeft de Volksbank nog stappen te zetten.

Voorts hanteert de Volksbank een KPI t.a.v. het aantal actieve multiklanten. Het betreft klanten die naast een actieve betaalrekening tenminste 1 product afnemen uit een andere productgroep van de bank. Het aantal actieve multiklanten is toegenomen. Het is wat NLFi betreft belangrijk dat de Volksbank een stijging laat zien van klanten die ook producten afnemen waar een terugkerende vergoeding (fee- en commissie-inkomsten) voor verschuldigd is, om de afhankelijkheid van rente-inkomsten te verminderen. De bank zal hard moeten werken om de voor 2025 gestelde KPI te halen.

### *Positieve impact op de maatschappij*

In het jaarverslag van de Volksbank is uiteengezet op welke wijze de diverse merken van de Volksbank zich richten op deze positieve impact.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Jaarverslag van de Volksbank over 2023 (Annual Reports | De Volksbank), blz. 9.

<sup>17</sup> Zie onder andere het jaarverslag van de Volksbank over 2023 (Annual Reports | De Volksbank), blz. 17: "De Volksbank is committed to achieve a substantial and measurable positive impact on society. Each brand focuses on a specific social theme: ASN Bank on sustainability, BLG Wonen on decent housing, RegioBank on quality of life in communities and SNS on equal growth opportunities for everyone. We aim to create a positive social impact across the board and to reduce our negative impact by offering socially relevant propositions and by being a driving force for social impact in the financial sector, allowing us to contribute to changes at customer and system level."

NLFI vindt het goed om te zien dat RegioBank, ASN Bank en SNS voor de derde keer op een rij gewaardeerd worden als klantvriendelijkste banken van Nederland.<sup>18</sup> Ook scoren de Volksbank en haar merken hoog op duurzaamheid bij de Eerlijke Bankwijzer.<sup>19</sup>

In de KPI's heeft de bank zich ten doel gesteld een 'klimaatneutrale balans' te verwezenlijken. De Volksbank heeft in zijn jaarverslag over 2023 op blz. 9 toegelicht: "To improve our impact on society, one of the objectives we have set is to achieve a climate-neutral balance sheet of at least 75% by 2025. In 2023, this score, measured using the PCAF methodology, already improved to 75%, up 13 percentage points, as a result of an increase in purchased climate bonds and investments in renewable energy projects, improved data quality and updated emission factors." Zoals hierna ook opgemerkt (onder overige conclusies), leiden de nieuwe duurzaamheidseisen in het toezicht op banken tot aanpassingen. De verwachting is dat deze KPI zal worden aangepast in lijn met deze nieuwe duurzaamheidseisen.

#### *Efficiënt en robuust*

Hiervoor zijn de KPI's voor rendement, de payout ratio en de efficiency ratio relevant. De KPI 'rendement op eigen vermogen' laat een op het eerste gezicht opvallende stijging zien, boven het niveau dat wordt nagestreefd voor 2025. Dit is het gevolg van de gestegen netto rente-inkomsten. Het blijft noodzakelijk voor de Volksbank om een meer gediversifieerd verdien- en fundingmodel 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 de gevoeligheid voor de renteontwikkelingen te verminderen.

Naar de mening van NLFI is nog geen sprake van een structurele verbetering van de efficiency ratio, die aangeeft hoeveel kosten er gemaakt worden voor elke euro die verdiend wordt. NLFI blijft ook hier kritisch op, mede omdat de mogelijkheden om de inkomsten te vergroten niet zeer groot zijn vanwege het profiel van de bank met een focus op betalen, sparen en hypotheke.

Zoals eerder opgemerkt, verwacht de bank voor 2024 "a reduction in total income" ten opzichte van 2023.<sup>20</sup> Dit zal ook gevolgen hebben voor de efficiency ratio, die thans verbeterd is door de hogere baten; de bank moet waken dat deze ratio niet weer significant stijgt als de batengroei afvlakt maar de kosten blijven groeien. De KPI 'dividend payout ratio' is gedaald tot 40%. Overwegingen van prudentie liggen hieraan ten grondslag. Deze drie KPI's zijn ook belangrijke aspecten in het kader van een privatisering.

---

<sup>18</sup> Dit blijkt uit de jaarlijkse ranglijst van een onderzoek onder consumenten door MarketResponse, zie: [RegioBank, ASN Bank en SNS voor derde keer op rij gewaardeerd als klantvriendelijkste banken van Nederland \(devolksbank.nl\)](https://devolksbank.nl).

<sup>19</sup> Wederom 'groene scores' voor de Volksbank in beleidsupdate Eerlijke Bankwijzer.

<sup>20</sup> Zie voetnoot 9.

### *Overige conclusies*

Het is een feit dat de strategie van een commerciële onderneming, opererend in een dynamisch en concurrerend krachtenveld, geen statisch gegeven betreft. Een veelheid van omstandigheden is van invloed op de bedrijfsvoering van een commerciële bank. Geopolitieke spanningen, snelle technologische ontwikkelingen en veranderende economische omstandigheden hebben impact. Ook zaken als inflatie en de rentestand werken op meerdere manieren door.

De Volksbank probeert in te schatten wat actuele omstandigheden betekenen voor zijn inkomsten en hier bij zijn bedrijfsvoering op in te spelen.

Ontwikkelingen op het regulatoire vlak hebben ook veel impact. Er is in Nederland (en Europees) veel aandacht voor de uitvoering door banken van de poortwachtersfunctie.<sup>21</sup> Gebleken is dat banken worstelen met de uitvoering van de betreffende regelgeving. De toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB) heeft bij meerdere Nederlandse banken geconstateerd dat zij niet voldoende deden om de Wet op het voorkomen van witwassen en terrorismefinanciering (Wwft) op correcte wijze ten uitvoer te brengen. Ook de Volksbank heeft in 2023 een aanwijzing gekregen met betrekking tot de Wwft. Het is topprioriteit voor de Volksbank om te voldoen aan de eisen van DNB. Daar is nu eenvoudig gesteld extra aandacht, capaciteit en geld voor gereserveerd, die anders hadden kunnen worden ingezet voor de verdere realisatie van de strategie. NLFi monitort op verzoek van de minister van Financiën de voortgang. DNB is ook voornemens om een bestuurlijke boete op te leggen, al is nog niet bekend wanneer deze wordt opgelegd en hoe hoog hij zal zijn.<sup>22</sup>

Daarnaast kan ook vermeld worden dat het prudentiële toezicht banken gedurende de afgelopen jaren is aangescherpt en nog altijd wordt vernieuwd. Per 1 januari 2025 worden de Capital Requirements Regulation (CRR) 3 and Capital Requirements Directive (CRD) VI actief, ook wel aangeduid als Basel IV. Deze wetgeving vergt veel aandacht voor model- en datavereisten onder andere voor de berekening van het benodigd kapitaal.<sup>23</sup> De Volksbank heeft hierover een voortdurende dialoog met de ECB.

Het banktoezicht is in Europees verband ook uitgebreid met duurzaamheidseisen. De Volksbank heeft altijd gestreefd naar een voorlopersrol op het gebied van duurzaamheid. De bank zal desalniettemin ook voor deze nieuwe regulatoire eisen aanpassingen moeten doorvoeren.

---

<sup>21</sup> Zie bijvoorbeeld: [Waarom zijn banken een belangrijke poortwachter? \(nfb.nl\)](#).

<sup>22</sup> [Resultaten over het eerste halfjaar 2023 \(devolksbank.nl\)](#).

<sup>23</sup> [Jaarverslag de Volksbank over 2023 \(Annual Reports | De Volksbank\)](#), blz. 89: "Internal credit risk models provide a better understanding of the quality of different segments of the loan portfolio compared to the use of the Standardised Approach and enable a better determination of risks and risk-weighted assets. Meeting the standards set by the supervisory authorities for the use of these models requires improvements in the Volksbank's data quality and the IT foundation. To bring about these improvements must remain a priority in the years ahead." Zie ook blz. 106: "Data management and data quality improvement is an important part of our strategic plan. We have taken an important step by launching a strategic programme to set up a robust data processing infrastructure for our reporting processes. We are also implementing a programme to improve control over critical data elements."

Banken inclusief de Volksbank hebben zich in het verleden ingespannen om de nieuwe IT-mogelijkheden in te voeren. Het invoeren van de toen moderne systemen, gecombineerd met steeds snellere vernieuwingen in de IT-omgeving, leidt ertoe dat deze systemen relatief snel verouderen, terwijl concurrentieverhoudingen en nieuwe regulatoire eisen aanpassingen of vernieuwing van IT-systemen vereisen. Hierbij kan worden gedacht aan de manier waarop een bank zijn bedrijfsvoering moet inrichten om de poortwachtersfunctie op adequate wijze te vervullen. Tevens kan worden gewezen op de toenemende concurrentie door nieuwe (betaal)systemen (ook wel 'fintech'). Ook de Volksbank moet zich inspannen om digitale vernieuwing te bewerkstelligen, mede gelet op de aanwijzing van DNB inzake de naleving van de Wwft: de hiervoor vermelde poortwachtersfunctie vergt veel van de IT van een bank. De Volksbank heeft zich verder ten doel gesteld om datamanagement en datakwaliteit te verbeteren.<sup>24</sup> Gebleken is dat al deze factoren grote investeringen en veel capaciteit vergen. Vernieuwingen en versterkingen van de IT-structuur kosten tijd en brengen ook veel kosten met zich.<sup>25</sup>

In de vorige VGR heeft NLFV vermeld dat de Volksbank achterbleef ten opzichte van het nagestreefde tijdpad voor IT-verbeteringen. Dit blijft een aandachtspunt voor de Volksbank.

Tot slot moet de Volksbank er goed op letten dat (de toename van) de kosten onder controle komen en dat hierdoor, zoals hiervoor toegelicht, de efficiency ratio een marktconforme verhouding laat zien.

---

<sup>24</sup> Jaarverslag de Volksbank over 2023 (Annual Reports | De Volksbank), blz.106: "Data management and data quality improvement is an important part of our strategic plan. We have taken an important step by launching a strategic programme to set up a robust data processing infrastructure for our reporting processes. We are also implementing a programme to improve control over critical data elements."

<sup>25</sup> Jaarverslag de Volksbank over 2023 (Annual Reports | De Volksbank), blz. 24: "The aim of our IT-based customer bank strategy is to achieve a modular, customer-driven, mostly cloud-based, automated IT landscape. In 2023, we worked on the customer bank transition by continuing to design and build a new customer administration system, expanding the bank-wide case management system and, improving the data platform and by integration and delivery through development pipelines. (...) In the second half of 2023, we increased our focus on customer integrity-related improvements. In the period ahead, we will continue to focus on customer integrity and on phasing out older applications." Zie voorts blz. 105/106 inzake de risico-inventarisatie van de Volksbank.



### 3 Tot slot

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.

Het blijft voor de Volksbank een uitdaging om de in zijn strategie beoogde substantiële volumegroei te verwezenlijken. De Volksbank moet veel aandacht besteden aan met name de vereiste vernieuwingen in de IT, de aanpassingen om te voldoen aan de regelgeving inzake de poortwachtersfunctie en aanpassingen om te voldoen aan Europese regelgeving voor duurzaamheidsrapportages. De Volksbank werkt er hard aan zijn huis op orde te brengen en tegelijkertijd vooruit te kijken; waar dat niet tegelijk kan, moet prioriteit uitgaan naar het huis op orde brengen. De in deze rapportage beschreven aandachtspunten vergen capaciteit die niet op de groei-prioriteiten van de strategie kunnen worden ingezet en drijven de kosten van de bank op. Dit kan ten koste gaan van het rendement. Voor een bank als de Volksbank is het belangrijk om een 'lean and mean' bedrijfsvoering te hebben. Voor 2024 heeft de Volksbank naar de mening van NLFi terecht kostenbeheersing hoog op de agenda gezet.<sup>26</sup>

NLFi is niet gerust over de ontwikkeling van de doelstellingen van de Volksbank richting 2025. Gelet op de huidige stand van zaken acht NLFi het onwaarschijnlijk dat de Volksbank al zijn eigen financiële en operationele doelstellingen voor 2025 haalt. Of dit toch mogelijk is zal duidelijker blijken in de voortgangsrapportage over 2024. NLFi zet haar dialoog met de Volksbank voort, en blijft de Volksbank uitdagen. NLFi heeft daarbij bijzondere aandacht voor inkomsten(groei), kostenbeheersing, de poortwachtersfunctie en vernieuwing van de IT.

De Volksbank zal de komende tijd de strategie voor de periode na 2025 uitdenken. NLFi gaat daarover met de bank in gesprek.

De minister van Financiën heeft aangekondigd om, ten behoeve van een toekomstig besluit over de toekomst van de Volksbank, daar alvast richting aan te willen geven met een zogenaamd 'richtinggevend besluit'.<sup>27</sup> Bij het opstellen van deze rapportage is nog geen richtinggevend besluit genomen.

---

<sup>26</sup> Jaarverslag de Volksbank over 2023 (Annual Reports | De Volksbank), blz. 30: "In 2024, cost control is high on the agenda. Operating expenses, excluding regulatory levies, are projected to be in line with 2023, as we will continue to invest in the IT foundation and projects related to banking regulations and Know Your Customer compliance, supporting our objective to become more robust operationally. On top of this, the impact of (wage) inflation is expected to continue to impact our structural cost base."

<sup>27</sup> Zie voetnoot 3.

Wel heeft NLFI ten behoeve van een richtinggevend besluit een advies uitgebracht aan de minister van Financiën, dat hij aan de Tweede Kamer heeft verzonden.<sup>28</sup> Zodra de minister van Financiën een richtinggevend besluit heeft genomen, zal NLFI met de Volksbank nader in overleg treden over de implicaties daarvan voor de bank, zijn strategie en zijn toekomst. NLFI zal, als het richtinggevend besluit genomen is, dit betrekken in de eerstvolgende voortgangsrapportage. NLFI zal de voortgangsrapportage over 2024, zoals gebruikelijk, voor de zomer van 2025 uitbrengen aan de minister van Financiën.

---

<sup>28</sup> Zie paragraaf 1.2 van dit rapport.