nlfi

NL financial investments

Voortgangsrapportage strategie de Volksbank

oktober 2018

Inhoud

Samenvatting en conclusies 4

1 Inleiding 8

2 Beoordeling voortgang strategieprogramma 12
2.1 Strategieprogramma de Volksbank 12
2.2 Voortgang inzake het risicomanagement, de vereenvoudiging van producten en processen en 'slimme toepasser' 13
2.2.1 Risicomanagement 13
2.2.2 Standaardisatie / vereenvoudiging 14
2.2.3 'Smart adopter' 15
2.3 Voortgang inzake het optimaliseren van de belangen van de stakeholders (Gedeelde Waarde) en versterking van de identiteit als maatschappelijke bank 15
2.3.1 Nut voor de klant 15
2.3.2 Zingeving voor de werknemer 16
2.3.3 Verantwoordelijkheid voor de maatschappij 17
2.3.4 Rendement voor de aandeelhouder 18
2.4 Voortgang inzake aanpassing en stroomlijning van de kapitaalstructuur van de bank aan de hand van regelgeving (BazelIV, IFRS9 en BRRD/MREL) 21
2.5 Voortgang inzake de verlaging van de kostenstructuur 22

3 Randvoorwaarden privatisering 26
3.1 Inleiding 26
3.2 Is de Volksbank gereed voor privatisering? 26
3.3 Is de financiële sector stabiel? 27
3.4 Is er voldoende interesse in de markt voor privatisering van de Volksbank? 28
3.5 Worden de kapitaaluitgaven terugverdiend? 29

Samenvatting en conclusies

Samenvatting en conclusies

NLFI heeft in haar 'Advies toekomstopties SNS Bank' van juni 2016 geconcludeerd dat er een breed gedragen behoefte bestaat om de toekomstige strategische positionering van de Volksbank zodanig in te vullen dat er sprake is van een veilige retailbank die eenvoudige en transparante financiële producten aanbiedt tegen faire prijzen op basis van een operationeel excellent bedrijfsmodel en resulterend in een marktconform dividendrendement. Om te komen tot een dergelijke profilering is een transitie van de bank noodzakelijk, die is verwerkt in het strategisch plan 'Spot On'. De minister van Financiën heeft dit advies overgenomen.

De minister van Financiën heeft in zijn brief aan de Tweede Kamer van 1 juli 2016[1] NLFI verzocht jaarlijks verslag uit te brengen over de voortgang van de implementatie van het strategisch plan van de Volksbank en over de gereedheid van de Volksbank om een besluit te nemen over haar toekomst. In september 2017 heeft NLFI voor de eerste maal aan dat verzoek voldaan (de eerste voortgangsrapportage of VGR1).[2] Deze brief betreft de tweede voortgangsrapportage (de VGR2).

Twee jaar geleden is ingeschat dat de bank 2-3 jaar de tijd nodig zou hebben om de bovenstaande transitie te bewerkstelligen om tot optimale langetermijnwaardecreatie te komen. Bij de transitie wordt in ieder geval gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. Het optimaliseren van de belangen van de stakeholders (Gedeelde Waarde);
2. Versterking van de identiteit als maatschappelijke bank;
3. Verlaging van de kostenstructuur;
4. Verbetering van het risicomanagement;
5. Verdere aanpassing van het productenpalet en standaardisering van productieprocessen;
6. Een mogelijke aanpassing en stroomlijning van de kapitaalstructuur van de bank aan de hand van toekomstige regelgeving (BazelIV, IFRS9 en MREL), en
7. Adoptie van innovatie als 'slimme toepasser'.

In de afgelopen twee jaar heeft de Volksbank invulling gegeven aan de uitvoering van haar strategieprogramma; in de VGR1 is ten aanzien van het jaar 2016 en het eerste half jaar van 2017 onder meer toegelicht dat de identiteit van de bank verder is versterkt, dat de organisatie eenvoudiger en efficiënter is gemaakt en dat de bank voorzieningen heeft getroffen en investeringen gedaan ten behoeve van een duurzame kostenverlaging in de toekomst.

1 Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 33532, nr. 61
2 NLFI heeft deze op zijn website gepubliceerd, zie: http://www.nlfi.nl/dynamic/media/43/documents/Voortgangsrapportage%20strategie%20de%20Volksbank.pdf

Ten behoeve van de onderhavige VGR2 heeft NLFI wederom de genoemde zeven aandachtspunten aan de orde gesteld en een analyse gemaakt van de stand van zaken bij de Volksbank.

NLFI heeft geconstateerd dat de Volksbank op het gebied van zowel niet-financieel als financieel risicomanagement (aandachtspunt 4) vooruitgang heeft geboekt. De Nederlandsche Bank heeft de door de Volksbank ten aanzien van voorkoming van witwassen en terrorismefinanciering doorgevoerde verbeteringen in het risico-management adequaat gevonden en de eerder opgelegde aanwijzing beëindigd. De Volksbank heeft gedurende 2018 ook een aantal initiatieven genomen met betrekking tot operational risk management en data management die, wanneer ze zijn afgerond, bijdragen aan het risicomanagement. Het risicoprofiel van de kredietportefeuille van de Volksbank is voorts verbeterd.

Ook op de aandachtspunten 5 en 7 heeft de Volksbank vooruitgang geboekt. De Volksbank heeft aangetoond dat zij innovatieve technologie voortvarend kan implementeren, en dat zij vooruitgang boekt in de standaardisatie van producten en processen.

Echter, in deze voortgangsrapportage licht NLFI toe dat NLFI op grond van zijn analyse nog niet kan concluderen dat de Volksbank gereed is voor privatisering tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden. Onder acceptabele voorwaarden wordt verstaan dat de Volksbank haar strategie verder heeft uitgewerkt en een overtuigende propositie voor privatisering mogelijk is. Voorts dat aan de randvoorwaarden voor privatisering wordt voldaan. De Volksbank is gebaat bij meer tijd om voortgang te boeken.
Dit oordeel baseert NLFI samengevat op de volgende overwegingen.

NLFI meent dat de Volksbank meer tijd nodig heeft om de Gedeelde-Waardestrategie verder uit te werken en haar identiteit als maatschappelijke bank verder te versterken (de eerste twee aandachtspunten zoals hierboven genoemd). Op deze twee aandachts-punten moet de Volksbank verder toewerken naar de gehanteerde targets en verdere initiatieven ontplooien. In de VGR2 wordt nader ingegaan op de stand van zaken ten aanzien van de in verband met de Gedeelde-Waardestrategie en de identiteit van de bank geïdentificeerde targets ten aanzien van *'nut voor de klant'*, *'zingeving voor de werknemer'*, *'verantwoordelijkheid voor de maatschappij'* en *'rendement voor de aandeelhouder'*. Enkele ontwikkelingen, zoals met betrekking tot *'nut voor de klant'* en *'verantwoordelijkheid voor de maatschappij'* zijn nog niet afgerond maar wel in lijn met strategische projecties. Voorts kan de Volksbank vooruitgang boeken op *'zingeving voor de medewerker'* en wil NLFI de komende periode de dialoog verder voeren over *'rendement voor de aandeelhouder'*. Ten tijde van het opstellen van deze voortgangsrapportage wordt namelijk door de Volksbank gewerkt aan de inventarisatie en doorvoering van aanpassingen aan haar kapitaalstructuur naar aanleiding van de nieuwe kapitaaleisen (BazelIV) alsmede nieuwe vereisten omtrent verliesabsorberende verplichtingen (MREL-verplichtingen) en implementatie van IFRS9 (aandachtspunt 6). Deze aanpassingen dienen volledig te zijn uitgedacht en doorgevoerd in de kapitaal-structuur van de Volksbank alvorens de kapitaalstructuur kan worden betrokken bij een oordeel over gereedheid voor privatisering.

Deze kapitaalstructuur heeft ook impact op het dividendrendement en de return on equity, waarvoor ook targets worden gehanteerd. Dit zijn belangrijke parameters voor private investeerders.

Voorts is het wenselijk dat het kostenprogramma van de Volksbank aantoonbaar tot een duurzame vermindering van de kosten leidt (aandachtspunt 3). In de strategie van de Volksbank is een belangrijke ambitie opgenomen om kosten te reduceren. Gezien de hierna toegelichte vertraging in de reductie van de kosten en de stijgende trend in de cost/income ratio, zal de Volksbank in belangrijke mate aandacht voor het aandachtspunt kostenreductie moeten hebben.

Resumerend kan NLFI op basis van de analyse niet concluderen dat de Volksbank gereed is voor een besluit over haar toekomst. De transitie die de Volksbank in 2016 is aangevangen, is nog niet voldoende gereed en levert nog geen overtuigende propositie voor privatisering op. Dit geldt voor iedere vorm van privatisering. NLFI onderhoudt de komende tijd over de hiervoor beschreven aandachtspunten en de nagestreefde targets de dialoog met de Volksbank.

In het advies uit 2016 is de verwachting door NLFI uitgesproken dat de Volksbank ongeveer een periode van 2 tot 3 jaar nodig zou hebben voor de hiervoor beschreven transitie om tot optimale langetermijnwaardecreatie te komen, waarna zou kunnen worden aangevangen met voorbereidingen voor de uitvoering van de privatisering. In de VGR1 heeft NLFI toegelicht dat de Volksbank zeker nog de resterende tijd van deze periode nodig zou hebben. NLFI is deze mening ook nu nog toegedaan.
De betreffende termijn loopt ongeveer medio 2019 af. NLFI zal, zodra de Volksbank gereed is voor privatisering, de minister van Financiën daarover adviseren. Als dat niet medio 2019 aan de orde is, zal NLFI medio 2019 wederom een voortgang-srapportage uitbrengen en daarin ingaan op de op dat moment verwachte timing.

1 Inleiding

1 Inleiding

Achtergrond

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

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

Conform de wettelijke doelstelling van NLFI, zoals neergelegd in de Wet stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen (Wet NLFI), heeft NLFI u geadviseerd over de strategie van en toekomstopties voor de Volksbank. In haar advies 'Toekomstopties SNS Bank' van juni 2016 (het Advies) lichtte NLFI toe dat er een breed gedragen behoefte bestaat om de toekomstige strategische positionering van de Volksbank zodanig in te vullen dat er sprake is van een veilige retailbank die eenvoudige en transparante financiële producten aanbiedt tegen faire prijzen op basis van een operationeel excellent bedrijfsmodel en resulterend in een marktconform dividendrendement. NLFI concludeerde in haar Advies dat de Volksbank meer tijd nodig had om een sterke positie binnen het Nederlandse bankenlandschap te verwerven en nog niet gereed was voor een besluit over haar toekomst.

U heeft NLFI met uw brief van 1 juli 2016 aan de Tweede Kamer verzocht jaarlijks verslag uit te brengen over de voortgang van het doorvoeren van de verbeteringen uit het strategisch plan en over de gereedheid van de Volksbank teneinde een besluit te kunnen nemen over de toekomst van de Volksbank en de Tweede Kamer daarover te informeren. Met deze brief voldoet NLFI voor de tweede maal aan dit verzoek.

NLFI heeft in het Advies geconcludeerd dat de uitvoering van de strategie van de Volksbank in lijn is met de door de Tweede Kamer aangenomen motie Van Hijum/Nijboer inzake het borgen van het nutskarakter van de Volksbank.[5] Tevens heeft NLFI toegelicht dat met het uitvoeren van het gewenste verbeterplan geen onomkeerbare

3 De Volksbank N.V. is vanaf 1 januari 2017 de statutaire naam van SNS Bank N.V. Waar wordt verwezen naar adviezen, Kamerbrieven of bevindingen uit de periode voorafgaand aan 2017 wordt gerefereerd aan SNS Bank. Voor het overige wordt in deze rapportage de term Volksbank gehanteerd.
4 Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 33532, nr. 61
5 Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 34346

stappen worden gezet of opties worden uitgesloten in termen van toekomstige eigendomsstructuren. In deze brief wordt, net als in de eerste voortgangsrapportage of VGR1, derhalve niet nader ingegaan op de moties Merkies / Van Hijum-Nijboer inzake het in staatshanden houden van de Volksbank.[6]

VGR1

NLFI concludeerde in haar Advies in 2016 dat de Volksbank nog niet gereed was voor privatisering. In de VGR1 is uiteengezet dat dit verband hield met de "*(…)onduidelijkheid over de mate waarin de kapitaalstructuur dient te worden aangepast aan de toekomstige kapitaaleisen voor de bank, terwijl tevens een begin moest worden gemaakt met een gewenste verbetering van de operationele efficiency. NLFI was van oordeel dat, bij succesvolle executie van het strategische plan van de Volksbank (genaamd Spot On), op termijn kan worden voldaan aan een strategische positionering als eenvoudige retailbank met een laag risicoprofiel en een (streven naar) efficiëntie. Naar het oordeel van NLFI vergde uitvoering van Spot On twee tot drie jaren (gerekend vanaf medio 2016) om tot optimale langetermijnwaardecreatie te komen. In deze periode dient in ieder geval sprake te zijn van het opbouwen van een goed track record inzake kostenverlagingen en het behalen van voldoende dividendrendement op basis van een balans met veilige activa en een solide liquiditeits- en kapitaalstructuur.(..)*" In de VRG1 werd geconstateerd dat het bedrijfsmodel van de Volksbank zich vertaalde "*(..)in een grote contractuele looptijdenmismatch van activa (hypotheken met een lange looptijd) en passiva (voornamelijk direct opvraagbaar spaargeld)(..)*". NLFI heeft bij het adresseren door de Volksbank van deze onderwerpen een zevental aandachtspunten benoemd en een analyse gemaakt ten behoeve van de VGR1. In de VGR1 is vervolgens aandacht besteed aan de stand van zaken inzake de strategie van de Volksbank, de resultaten over het jaar 2016 en het eerste half jaar van 2017, en zijn de voortgang van het strategieprogramma van de Volksbank en de randvoorwaarden voor privatisering beoordeeld. Dit gaf een beeld van de mate waarin de beoogde transitie van de Volksbank had plaatsgevonden. In de VGR1 is ten aanzien van het jaar 2016 en het eerste half jaar van 2017 onder meer toegelicht dat de identiteit van de bank verder is versterkt. Ook is de organisatie eenvoudiger en efficiënter gemaakt, onder andere door een succesvolle vereenvoudiging van de structuur door de vennootschappen SNS Bank N.V. (thans de Volksbank N.V.), ASN Bank N.V. en RegioBank N.V. per 31 december 2016 te fuseren. Verder heeft de bank voorzieningen getroffen en investeringen gedaan ten behoeve van een duurzame kostenverlaging in de toekomst.

De doelstellingen van de bank op het gebied van versterking van haar identiteit, het duurzaam verlagen van het kostenniveau, verbetering van het risicomanagement en standaardisatie van productieprocessen zijn door de Volksbank vertaald naar een aantal targets voor de lange termijn (zie paragraaf 2.3). NLFI heeft in de VGR1 geconcludeerd dat de inspanningen van de Volksbank in 2016 en de eerste helft van 2017 ertoe hebben geleid dat de variabelen over het algemeen in lijn waren met de projecties uit het strategieplan Spot On, dan wel in de goede richting naar de langetermijntarget bewogen.

6 Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 34346

Tegelijkertijd vergde het behalen van de over het algemeen ambitieuze targets die worden gehanteerd op middellange termijn nog relatief veel inspanningen van het management, zo is in de VGR1 genoteerd.

VGR2

In deze voortgangsrapportage wordt in hoofdstuk 2 wederom de voortgang van het strategieprogramma van de Volksbank beoordeeld. Daarbij wordt stilgestaan bij de stand van zaken met betrekking tot de eerdergenoemde aandachtspunten die NLFI heeft geformuleerd. Deze beoordeling volgt zodoende hetzelfde stramien als is gehanteerd in de VGR1. In hoofdstuk 3 geeft NLFI vervolgens een beschrijving van het huidige perspectief van NLFI op de invulling van de randvoorwaarden die door uw ambtsvoorganger zijn geformuleerd voor privatisering van de Volksbank.[7]

7 Hoewel de herstructureringsperiode van de Volksbank is afgerond, wordt deze analyse wederom uitgevoerd langs de lijn van de vorige VGR. Zie ook Europese Commissie, The Netherlands – Restructuring Plan SNS REAAL 2013, C(2013) 9592, 19 februari 2013; beschikbaar via: http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/249726/249726_1544400_217_2.pdf

2 Beoordeling voortgang strategieprogramma

2 Beoordeling voortgang strategieprogramma

2.1 Strategieprogramma de Volksbank

In de Inleiding is stilgestaan bij het Advies van NLFI uit 2016. Om tot de in het Advies geduide positionering van de Volksbank te komen was een transitie van de bank noodzakelijk. De Volksbank heeft aan deze transitie invulling gegeven met een strategieprogramma dat een uitwerking van het Gedeelde-Waardeconcept combineert met andere initiatieven.[8] Bij de jaarlijkse beoordeling van NLFI van de mate waarin de Volksbank deze transitie heeft vormgegeven, heeft NLFI een aantal aandachtspunten geformuleerd:

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

NLFI monitort de voortgang van de Volksbank. Daarbij neemt NLFI de door de Volksbank geformuleerde targets zoals hierna toegelicht als uitgangspunt, maar wordt ook beoordeeld in hoeverre de Volksbank voldoet aan deze kwalitatieve aandachtspunten.

De Volksbank heeft goede voortgang gemaakt ten aanzien van de in de VGR1 benoemde aandachtspunten inzake verbetering van het risicomanagement, verdere aanpassing van het productenpalet en standaardisering van productprocessen en adoptie van innovatie als slimme toepasser (de aandachtspunten 4, 5 en 7).
In paragraaf 2.2 wordt hier toelichting op gegeven.

Op grond van zijn analyse kan NLFI echter nog niet concluderen dat de Volksbank optimale langetermijnwaardecreatie heeft bewerkstelligd en gereed is voor een besluit over haar toekomst. De Volksbank is nog niet gereed voor privatisering tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden. Onder acceptabele voorwaarden wordt verstaan dat de Volksbank haar strategie verder heeft uitgewerkt en een overtuigende propositie voor privatisering mogelijk is. Voorts dat aan de randvoorwaarden voor privatisering wordt voldaan.[9]

8 Onder strategieprogramma wordt samengevat verstaan de strategische voornemens uit 'Spot On' en de overige strategische initiatieven van de Volksbank die zien op de gevergde transitie.
9 Zie verder "Tussentijds financieel verslag 2017 - Persbericht" van de Volksbank gedateerd 24 augustus 2017

Een overtuigende propositie voor privatisering omvat zowel een solide langetermijn-toekomstbeeld als een aanvaardbare waardepropositie. De transitie die de Volksbank in 2016 is aangevangen, is nog niet voldoende gereed en levert daarom nog geen overtuigende propositie voor privatisering op. Dit geldt voor iedere vorm van privatisering.

Op dit moment zijn meer in het bijzonder een aantal overwegingen doorslaggevend in het oordeel van NLFI dat de Volksbank gebaat zou zijn bij meer tijd alvorens een besluit zou kunnen worden genomen over haar toekomst. Ten eerste vloeit dit oordeel voort uit de voortgang van de Volksbank ten aanzien van het optimaliseren van de belangen van de stakeholders (Gedeelde Waarde) (aandachtspunt 1) en de versterking van de identiteit als maatschappelijke bank (aandachtspunt 2) en de uitdrukking daarvan in het rendement voor de Staat. Deze onderwerpen komen aan de orde in paragraaf 2.3. Ten tweede dient de kapitaalstructuur van de bank te worden aangepast (aandachtspunt 6). In paragraaf 2.4 wordt hier nader bij stilgestaan. Ten derde vloeit dit oordeel voort uit de voortgang op de verlaging van de kostenstructuur (aandachtspunt 3). Dit onderwerp komt aan de orde in paragraaf 2.5.

NLFI zal de komende periode een intensieve dialoog met de Volksbank voeren over de wijze waarop deze aandachtspunten en de betreffende targets te realiseren zijn, mede gelet op de huidige timing. In het advies uit 2016 is de verwachting door NLFI uitgesproken dat de Volksbank ongeveer een periode van 2 tot 3 jaar nodig zou hebben voor de hiervoor beschreven transitie om tot optimale langetermijnwaardecreatie te komen, waarna zou kunnen worden aangevangen met voorbereidingen voor de uitvoering van de privatisering. In de VGR1 heeft NLFI toegelicht dat de Volksbank zeker nog de resterende tijd van deze periode nodig zou hebben. NLFI is deze mening ook nu nog toegedaan. De betreffende termijn loopt ongeveer medio 2019 af. NLFI zal, zodra de Volksbank gereed is voor privatisering, de minister daarover adviseren. Als dat niet medio 2019 aan de orde is, zal NLFI medio 2019 wederom een voortgangsrapportage uitbrengen en daarin ingaan op de op dat moment verwachte timing.

2.2 Voortgang inzake het risicomanagement, de vereenvoudiging van producten en processen en ‘slimme toepasser’

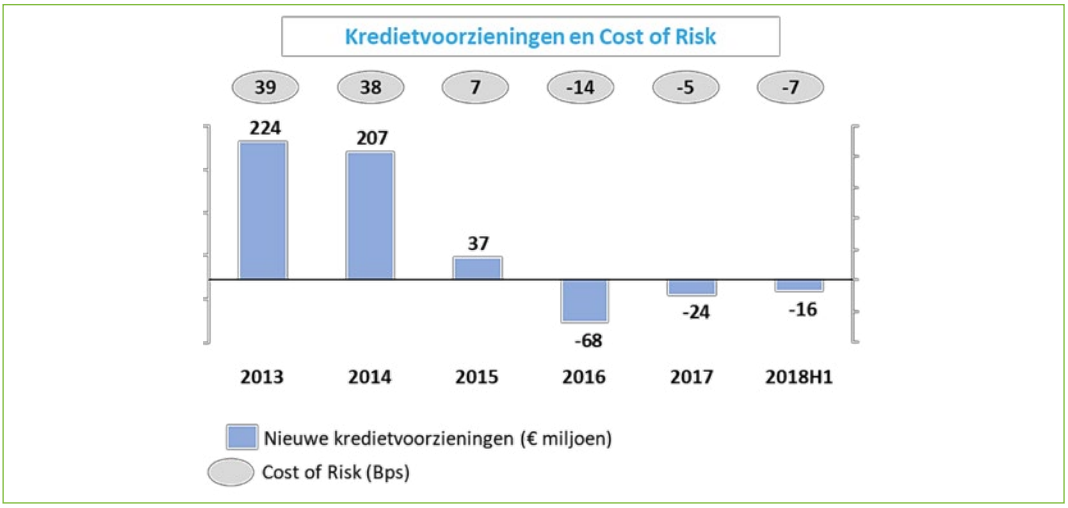
De Volksbank heeft goede voortgang gemaakt ten aanzien van de in de VGR1 benoemde aandachtspunten ‘verbetering van het risicomanagement’ (aandachtspunt 4), ‘verdere aanpassing van het productenpalet en standaardisering van productprocessen’ (aandachtspunt 5) en ‘adoptie van innovatie als slimme toepasser’ (aandachtspunt 7).

2.2.1 Risicomanagement

De Volksbank heeft een zogenoemd monoliner-businessmodel met een focus op hypotheek- en spaarproducten in Nederland en inkomsten die voor 95% uit netto rentebaten bestaan. Als gevolg hiervan is de bank weinig gediversifieerd en gevoelig voor macro-economische schommelingen. De Volksbank streeft daarom naar een gematigd risicoprofiel met zowel goed financieel en niet-financieel risicomanagement als een voldoende kapitaalbuffer (zie ook paragraaf 2.4).

Ten aanzien van niet-financieel risicomanagement wordt opgemerkt dat in de VGR 1 is toegelicht dat De Nederlandsche Bank (DNB) in 2016 een themaonderzoek heeft uitgevoerd bij de Volksbank gericht op de maatregelen van de Volksbank ter voorkoming van witwassen en terrorismefinanciering. Op basis van dit onderzoek had DNB geconcludeerd dat aanvullende maatregelen op het gebied van transactiemonitoring en het melden van ongebruikelijke transacties vereist waren.[10] DNB heeft daarom een aanwijzing en een boete aan de Volksbank opgelegd. Mede naar aanleiding van het onderzoek van DNB is de Volksbank reeds in 2016 initiatieven gestart om processen en maatregelen die erop zien dat klanten en transacties voortdurend worden gemonitord, aan te scherpen. Inmiddels heeft DNB de door de Volksbank doorgevoerde verbeteringen voldoende gevonden en is de door DNB in dit verband opgelegde aanwijzing beëindigd. Er zijn voorts gedurende 2018 in het kader van operationeel risicomanagement en datamanagement enkele belangrijke initiatieven genomen. De Volksbank heeft daarin een aantal processen lopen die, als ze zijn afgerond, bijdragen aan het risicomanagement.

Met betrekking tot het management van financiële risico's heeft de Volksbank ook voortgang geboekt. Onder meer zijn de acceptatiecriteria voor nieuwe leningen aangescherpt. Als gevolg van de voortgang op dit terrein is het risicoprofiel van de kredietportefeuille verbeterd. Dit heeft ook tot gevolg dat de Volksbank sinds een paar jaar vrijval van kredietvoorzieningen kent. Vrijval hangt (tevens) samen met de gunstige macro-economische omstandigheden. De kredietvoorzieningen zullen zich de komende jaren naar verwachting stabiliseren naar een in de Nederlandse markt gebruikelijk niveau.



2.2.2 *Standaardisatie / vereenvoudiging*

De Volksbank boekt voortgang in de standaardisatie van producten en processen en de vereenvoudiging van het productenpalet. Door simplificatie en standaardisatie van processen kunnen deze vervolgens geautomatiseerd worden. Zo is de Volksbank doende een automatisering door te voeren met verbeterde behandelingsprocessen voor hypotheekaanvragen.

10 Zie verder "Tussentijds financieel verslag 2017 - Persbericht" van de Volksbank gedateerd 24 augustus 2017

2.2.3 *'Smart adopter'*

De Volksbank heeft aangetoond dat zij innovatieve technologie voortvarend kan implementeren. Hierin volgt de Volksbank een 'smart adopter'-aanpak, waar zij ernaar streeft innovatie van andere banken op korte termijn zelf te kunnen implementeren. Geslaagde voorbeelden zijn de introductie van betaalautorisatie bij mobiel bankieren door middel van een vingerafdruk (7 maanden na introductie van deze technologische vernieuwing was de Volksbank daarmee de eerste bank in Nederland), en introductie van controle op de naam-IBAN-combinatie.

2.3 Voortgang inzake het optimaliseren van de belangen van de stakeholders (Gedeelde Waarde) en versterking van de identiteit als maatschappelijke bank

De Volksbank streeft doelstellingen na waarin de Gedeelde Waarde over de vier essentiële stakeholdergroepen wordt geoptimaliseerd: klanten, werknemers, maatschappij en (toekomstige) aandeelhouders. Om te kunnen monitoren of de Volksbank de belangen van de stakeholders (Gedeelde Waarde) optimaliseert en haar identiteit als maatschappelijke bank verder versterkt, is een aantal targets geformuleerd. De targets zijn door de Volksbank geformuleerd en door NLFI getoetst op ambitieniveau en door uw ambtsvoorganger goedgekeurd en vervolgens betrokken in de VGR1. Onderstaande tabel geeft de targets voor 2020 weer, alsmede de behaalde resultaten van de afgelopen paar jaar tot en met de eerste helft van 2018. NLFI concludeert onderstaand dat de Volksbank op onderdelen voortgang boekt, maar gebaat is bij meer tijd om deze targets te verwezenlijken alvorens zij gereed zou zijn voor privatisering. NLFI onderhoudt zoals toegelicht hierover een intensieve dialoog met de Volksbank hierover.

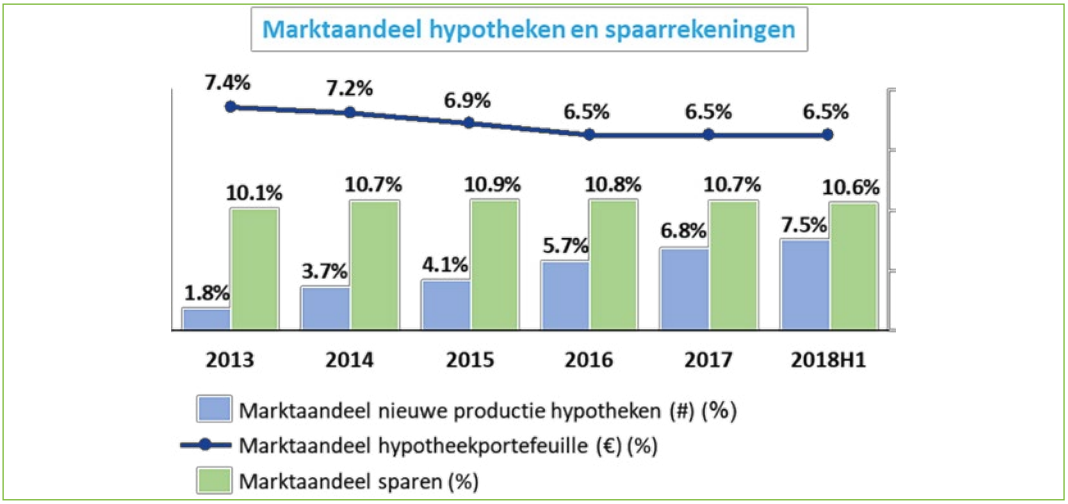
		Actueel				Targets
		2015	2016	2017	2018H1	Target
Klanten	NPS voor klanten	-12	-8	-3	0	10
	Aantal betaalrekening-houders (#x1000)	1.240	1.328	1.409	1.442	1.500
Werknemers	eNPS werknemers	34%	30%	-2%	-14%	40%
Maatschappij	Klimaatneutrale balans (%)	20%	22%	27%	33%	45%
	Financiele weerbaarheid	n/a	n/a	40%	n/a	>50%
Aandeel-houders	ROE (%)	10.8%	10.7%	8.7%	8.5%	8.0%
	Dividend payout (%)	30%	41%	60%	NA	40-60%

2.3.1 *Nut voor de klant*

Nut voor klanten wordt door de bank primair afgemeten aan de Net Promoter Score (NPS). De Net Promoter Score wordt gebruikt om een algemene klanttevredenheid te meten. Hierbij wordt periodiek aan klanten de vraag gesteld in welke mate ze de

Volksbank als dienstverlener aan- of afraden. De som hiervan bepaalt de score. Een negatieve score betekent dat er meer klanten de dienstverlener sterk afraden dan sterk aanraden. De target in 2020 is een klantgewogen NPS van +10. De NPS score wordt op merkniveau gemeten. De target voor de Volksbank als geheel is het gewogen gemiddelde van de NPS scores van de afzonderlijke merken. De klant-gewogen NPS verbeterde van -8 tot -3 over 2017, waarbij de NPS scores voor BLG wonen, Regiobank en SNS Bank allen met 5 punten zijn gestegen. ASN Bank steeg 'slechts' met 3 punten, maar had in 2017 de hoogste NPS-score van de vier merken. Over de eerste helft van 2018 is deze klantgewogen NPS-score verder gestegen tot 0, wat betekent dat het aantal promoters gelijk is aan het aantal detractors. Met een NPS-score voor klanten van 0 per juni 2018, is de Volksbank op weg om de 2018 target te halen, en daarmee de langetermijnscore van +10.

Daarnaast is de toename van de betaalrekeningen een graadmeter voor de bank met een target in 2020 van 1,5 miljoen betaalrekeningklanten. Het aantal betaalrekening-houders is de afgelopen paar jaar sterk gegroeid, met 81.000 nieuwe rekening-houders in 2017 en 88.000 in 2016. De toename van betaalrekeningklanten is daarmee in lijn met voortgang die geboekt moet worden om de lange termijn target te behalen. Een andere graadmeter voor 'nut voor de klant' is hypotheekproductie. De afgelopen paar jaar heeft de bank relatief een hogere productie van nieuwe hypotheken (in aantallen) gehad dan de marktgroei in nieuwe hypotheekproductie, waardoor het marktaandeel van nieuwe hypotheekproductie is gestegen van 5,7% in 2016 naar 7,5% in de eerste helft van 2018. Terwijl het aandeel op nieuwe productie is gestegen, is het aandeel op het totale volume nagenoeg hetzelfde als in 2016 (6,5%) (hetgeen mogelijk zou kunnen worden verklaard door productie van hypotheken met een kleinere omvang dan gemiddeld).



2.3.2 *Zingeving voor de werknemer*

De Volksbank hanteert met betrekking tot zingeving voor de werknemer de employee Net Promoter Score. De employee Net Promoter Score wordt gebruikt om een algemene werknemerstevredenheid te meten. Hierbij wordt periodiek aan mede-werkers de vraag gesteld in welke mate zij de Volksbank als werkgever aan- of afraden. De som hiervan bepaalt de score. Een positieve score betekent dat er meer

werknemers de werkgever sterk aanraden dan sterk afraden. Het streven is om deze te verbeteren naar +40. De eNPS is substantieel gedaald sinds 2016. Van een score van +30 in 2016 is de eNPS-score gedaald tot -14 per halfjaar 2018. Dit houdt in dat er een sterke toename is geweest in de hoeveelheid kritische medewerkers (meer medewerkers die de Volksbank een rapportcijfer van 6 of lager geven en minder medewerkers die een 9 of hoger geven). De Volksbank heeft toegelicht dat dit zou kunnen worden verklaard door de reorganisatie binnen de Volksbank. Voorts zou aldus de Volksbank een rol kunnen spelen dat sprake is van algemene afname van de werkgelegenheid in de sector. Gezien het voorgaande lijkt het op dit moment onwaarschijnlijk dat de bank haar target van +40 zal behalen in 2020, aangezien het kostenreductieprogramma tot ten minste 2020 doorloopt.

2.3.3 *Verantwoordelijkheid voor de maatschappij*

Als bank met een maatschappelijk profiel wil de Volksbank binnen het kader van Gedeelde Waarde aandacht schenken aan de belangen van de maatschappij. De Volksbank heeft zich als doel gesteld om op termijn (2030) een geheel klimaatneutrale balans te hebben.[11] Voor 2020 wordt aangestuurd op een 45% klimaatneutrale balans. Over 2017 is het aandeel klimaatneutrale investeringen op de balans met 5% gestegen tot een niveau van 27%. Om in 2020 45% van de balans klimaatneutraal te hebben, zou de bank elk jaar 6% van de balans extra klimaatneutraal moeten investeren. De bank heeft een plan van aanpak opgesteld om ten minste deze doelstelling te bereiken. Over de eerste helft van 2018 is dit deel met 6% procent gestegen, waarmee de bank goed op weg is om de doelstellingen op dit gebied te behalen.

In de VGR1 is toegelicht dat de Volksbank doende was een target vast te stellen voor het versterken van financiële weerbaarheid van klanten in aanvulling op de in de VGR1 betrokken targets die de Volksbank had opgesteld en die door uw ambtsvoorganger waren goedgekeurd. In 2017 heeft de Volksbank een doelstelling geformuleerd ten aanzien van het aantal klanten dat meent dat de bank voor hen klaarstaat op het moment dat er sprake is van financiële zorgen. Het betreft het percentage van klanten dat stelt in te stemmen met de stelling: "Ik denk dat mijn bank er voor mij zou zijn indien ik in de financiële moeilijkheden zou komen". Het streven is dat in 2020 meer dan 50% van de klanten deze mening is toegedaan, komend van 40% in 2017. De bank heeft over 2017 en de eerste helft van 2018 initiatieven ondernomen om dit te realiseren. Op dit moment kan nog niet een goede beoordeling van de voortgang van deze target plaatsvinden omdat deze recent is vastgesteld.

11 Het principe van de klimaatneutrale balans is gebaseerd op een methodologie die is ontwikkeld door ASN Bank, en werkt als een weegschaal. Aan de ene kant staan de CO2-baten, ofwel investeringen die CO2-uitstoot vermijden (windmolens, zonneparken etc.). Aan de andere zijde staan de CO2-lasten, investeringen die CO2-uitstoot veroorzaken (hypotheken, staatsobligaties, investeringen in bedrijven etc.). In 2030 moeten deze in evenwicht zijn. Om dit doel te bereiken investeert de Volksbank in duurzame energieprojecten en energiebesparing en helpt zij huizenbezitters met het verduurzamen van hun woning.

2.3.4 *Rendement voor de aandeelhouder*

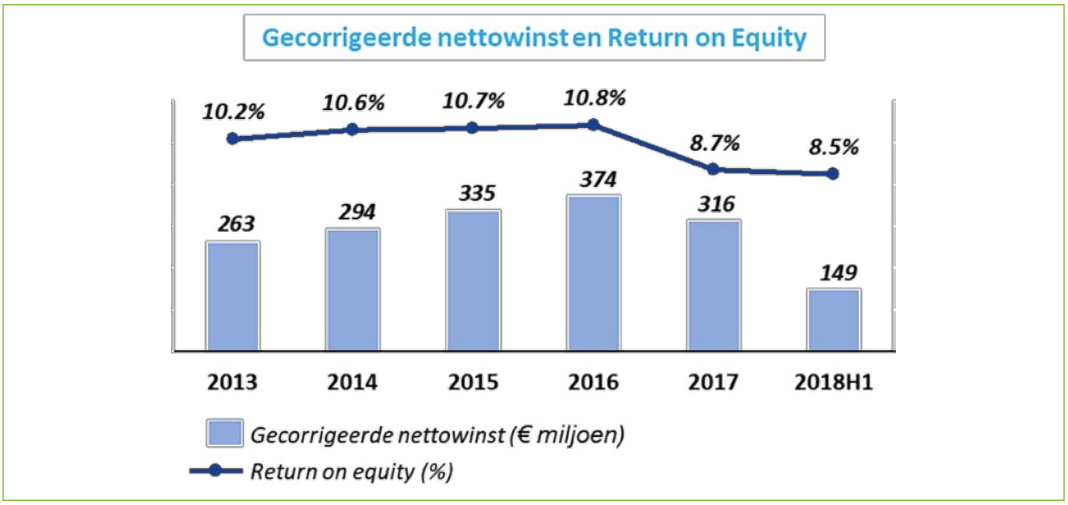
Ook voor de stakeholdergroep aandeelhouder (ofwel de (toekomstige) verschaffer van het eigen vermogen) zijn targets bepaald. Deze vormen een belangrijk onderdeel in de analyse of een voor de private investeerder aantrekkelijke waardepropositie mogelijk is. De target voor het rendement voor de aandeelhouder (*Return on Equity* of ROE) is gesteld op 8%. Deze ROE- target wordt ondersteund door een samenstel van financiële targets op het gebied van kosten, risico, kapitaal en liquiditeit. Daaronder vallen onder meer targets voor common equity Tier 1 ratio (CET1 ratio) van >15%, leverage ratio van > 4,25% en een cost/income ratio van 50-52%. Over de afgelopen paar jaar en het eerste half jaar van 2018 is de ROE van de bank consistent boven deze doelstelling geweest: voor 2017 was de ROE 8,7% en over de eerste helft van 2018, was deze 8,5%. De bank kampt echter met een dalende ROE ten aanzien van 2016, wat een reflectie is van eenzelfde trend in de winst door toenemende druk op de netto rentebaten.

Met de Volksbank is indertijd een ROE-target van 8% afgesproken op basis van de kapitalisatie van de Volksbank met inachtneming van de verwachtingen omtrent de toekomstige nettowinst, uitgaande van de op dat moment geldende regelgeving. Bij de bepaling van de ROE target is derhalve geen rekening gehouden met de (mogelijke) effecten van BazelIV, IFRS 9 en de bepaling van MREL-vereisten. In de volgende paragraaf wordt de achtergrond van deze regelgeving toegelicht. Dit is een zelfstandig aandachtspunt (aandachtspunt 6) van de zeven aandachtspunten die NLFI heeft benoemd, maar houdt onlosmakelijk verband met het beoogde rendement voor de aandeelhouder als onderdeel van het stakeholdermodel. NLFI voert met de Volksbank de dialoog over het aspect rendement met het oog op de analyse door de Volksbank van de effecten van deze kapitaalregelgeving op kapitaal en zal daarbij ook de ontwikkelingen in de markt en de karakteristieken en visie van de Volksbank betrekken.

a) Winst

De gecorrigeerde nettowinst bedroeg € 316 miljoen over 2017, een daling van 16% ten opzichte van 2016. De belangrijke oorzaken hiervan zijn: i) lagere netto rentebaten (daling van €14 miljoen), ii) een lagere vrijval van kredietvoorzieningen (€24 miljoen vrijval in 2017 ten opzichte van een vrijval van €68 miljoen in 2016), en iii) een omslag in incidentele posten.[12] In de eerste helft van 2018 bedroeg de nettowinst € 149 miljoen, een daling van 20% ten opzichte van de eerste helft van 2017. Dit was mede gedreven door lagere resultaten op vastrentende beleggingen.

12 De omslag in incidentele posten heeft plaatsgevonden voor niet-gerealiseerde winsten op voormalige DBV-hypotheken en daaraan verbonden hedging.

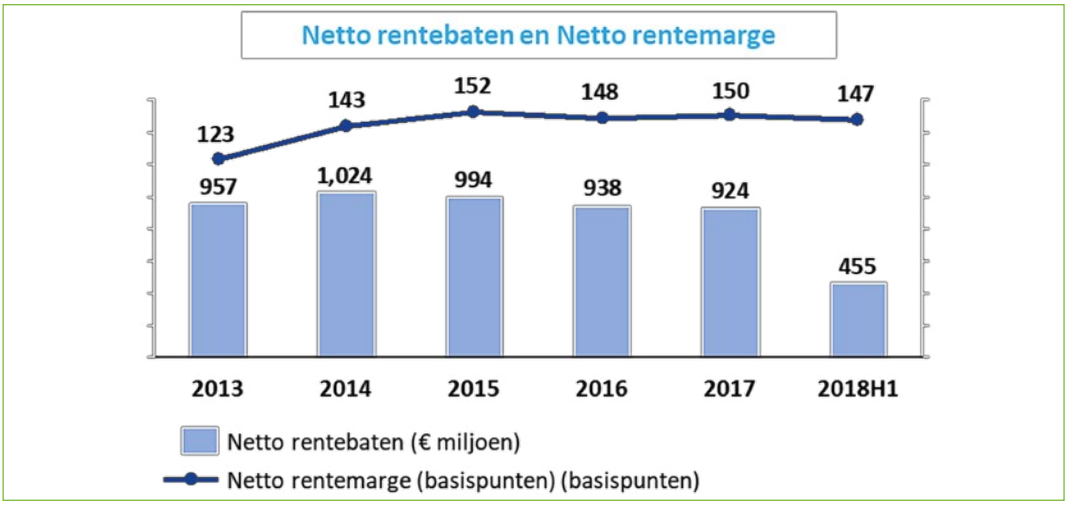


b) Netto rentebaten

De daling van de nettowinst is deels gedreven door een daling in netto rentebaten, die al sinds 2014 een neerwaartse trend vertonen, als gevolg van onder meer de aanhoudende lage rentestand en van de hernieuwde opbouw van achtergesteld kapitaal. Aangezien de rente die gemiddeld op achtergesteld kapitaal wordt betaald, hoger is dan op bijvoorbeeld spaargeld, heeft de toename van achtergesteld kapitaal een drukkend effect op de netto rentebaten. In 2017 slaagde de bank erin de scherpe daling van de netto rentebaten van het voorgaande jaar wat af te remmen, deels door een daling van de spaarrente en deels door groei van de hypotheekportefeuille.

Echter, de netto rentebaten daalden nog steeds met € 14 miljoen (-1%) tot € 924 miljoen in 2017 en in de eerste helft van 2018 met € 21 miljoen (-4% ten opzichte van de eerste helft van 2017). Deze daling was grotendeels het gevolg van een groot aantal hypotheekverlengingen van hypotheken met een vaste lagere rente. Daarnaast leidde sterkere concurrentie op prijzen voor hypotheken tot een grotere druk op het gemiddelde rentepercentage op hypotheken. Als gevolg werden nieuwe hypotheken afgesloten tegen aanzienlijk lagere tarieven dan van de verlopen hypotheken. Daar bovenop zijn de rentelasten ook toegenomen als gevolg van de kosten van hedging.

De rentemarge betreft de netto rentebaten als percentage van de activa, en daarmee een weergave van de mate waarin de bank in staat is netto rentebaten te verdienen op haar activa. Ten opzichte van 2016 is deze marge nagenoeg stabiel gebleven. Dit geeft aan dat, naast de dalende netto rentebaten, de activa ook gedaald zijn, waardoor de ratio ongeveer gelijk uitkomt. De dalende activa kwam voornamelijk door de verkoop van beleggingen en lagere boekwaarde van hedgeproducten.



Gezien de marktverwachting van rentestanden, ligt het in de lijn der verwachting dat de netto rentebaten van de Volksbank zullen blijven dalen tot ten minste 2020, waardoor de ROE verder onder druk kan komen te staan, tenzij de bank substantiële voortgang boekt op haar kostenreductieprogramma. In paragraaf 2.5 zal hier verder op worden ingaan.

c) Dividendrendement

In haar Advies heeft NLFI toegelicht dat sprake dient te zijn van een marktconform rendement. Dit wordt door de Europese Commissie beoordeeld aan de hand van de toets van de private investeerder (*market economy investor principle*). Volgens deze toets dient een lidstaat de onderneming zo te behandelen als een private investeerder de onderneming in vergelijkbare omstandigheden zou behandelen. In de VGR1 is toegelicht dat, om aan te sluiten bij het uitgangspunt van een marktconform rendement voor de Staat, gewerkt kan worden op basis van dividendrendement

Op basis van het gemiddelde dividendrendement van vergelijkbare banken in Nederland en Europa en aangepast voor het gematigde risicoprofiel van de Volksbank is in 2016 een (minimum) dividendrendement van 5% per jaar op de kapitaal-investering van de overheid in de Volksbank bij de verhanging van de bank in 2015 van EUR 2,7 miljard als een adequaat niveau bepaald. Daarnaast heeft NLFI in het Advies toegelicht dat het nominale dividend op termijn (progressief) dient mee te groeien met de groei van het Nederlandse BBP. Daarmee zou het jaarlijkse dividend-rendement op de investering in de Volksbank in de komende jaren tenminste EUR 135 miljoen per jaar bedragen.

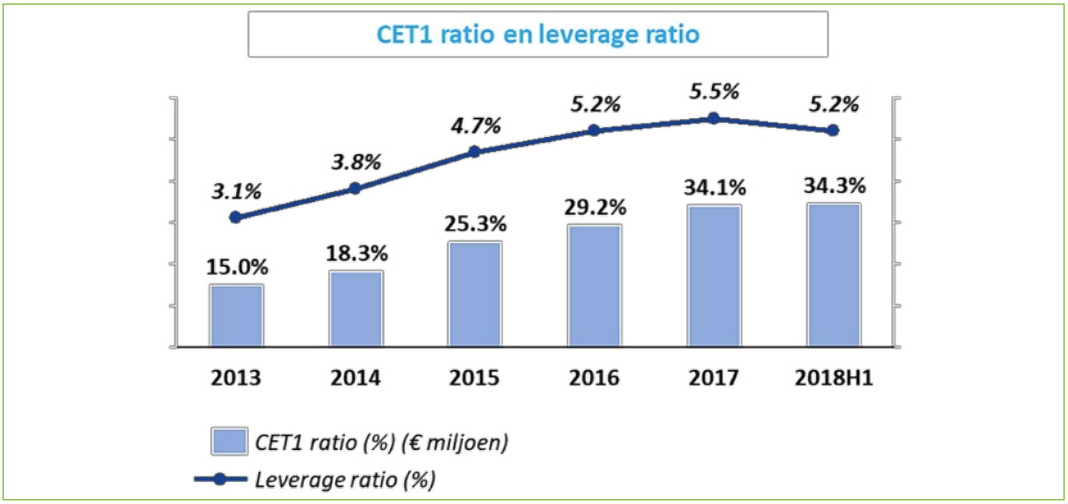
Voorgenomen dividenduitkeringen zijn uiteraard, waar nodig, onder voorbehoud van het voldoen aan geldende solvabiliteitseisen en het verkrijgen van toestemming van DNB/de Europese Centrale Bank. Deze uitgangspunten zijn verwerkt in het dividend-beleid van de Volksbank. Het uitgangspunt van een dividendrendement van tenminste 5% over EUR 2,7 miljard is daarbij vertaald in een bandbreedte ten aanzien van het dividenduitkeringspercentage (payout ratio) van 40-60% van het gecorrigeerde nettoresultaat.

Over 2016 heeft de Volksbank een dividend van EUR 135 miljoen uitgekeerd, gelijk aan 41% van de aangepaste nettowinst. Over 2017 heeft de Volksbank een dividend van EUR 190 miljoen uitgekeerd, gelijk aan 60% van de aangepaste nettowinst.

NLFI zal op basis van de herziene analyse van de kapitaalpositie van de Volksbank (zie hierna paragraaf 2.4) een dialoog met de Volksbank voeren over de targets dividend pay-out en ROE. Hierbij is het van belang dat de targets marktconform zijn omdat de financiële sector zich de afgelopen jaren verder heeft ontwikkeld (er zal met behulp van benchmarking met de Volksbank nader worden gesproken over haar targets). Daarbij zullen uiteraard de karakteristieken en visie van de Volksbank niet uit het oog verloren worden. Totdat de dialoog over deze aspecten verder is gevoerd wordt uitgegaan van het huidige dividendbeleid en de huidige targets.

2.4 Voortgang inzake aanpassing en stroomlijning van de kapitaalstructuur van de bank aan de hand van regelgeving (BazelIV, IFRS9 en BRRD/MREL)

De Volksbank heeft een sterke kapitaalpositie die sinds 2016 verder is verbeterd. De leverage ratio bleef relatief stabiel en kwam in de eerste helft van 2018 uit op 5,2%. De CET1-ratio kwam eind juni 2018 uit op 34,3%, tegenover 29,2% in 2016. Dit was mogelijk dankzij de inhouding van nettowinst en een daling van de risicogewogen activa. De ratio is meer dan twee keer zo hoog als de eigen minimale doelstelling van 15% CET1 ratio.



Een deel van deze vermogenspositie wordt aangehouden als buffer voor veranderingen in risicogewogen activa als gevolg van veranderende regelgeving. Het Basel Committee on Banking Supervision heeft op 7 december 2017 een akkoord bereikt over de afronding van het BazelIII kapitaalraamwerk (BazelIV). Dit akkoord omvat onder meer nadere verduidelijking inzake de harmonisatie van risicogewogen activa en de kapitaalvloer, die het benodigde minimum aan te houden kapitaal ten opzichte van standaardmodellen aangeeft. Verder heeft de Single resolution board (SRB) een nadere definiëring van MREL-vereisten gegeven (‘*Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities*’).

De MREL-vereisten hebben tot doel om een bank die in problemen komt beter afwikkelbaar te maken. Om te voldoen aan de MREL-vereisten dient een bank een bepaalde hoeveelheid passiva aan te houden welke verliezen kunnen opvangen of relatief makkelijk kunnen worden omgezet in kapitaal. Daarmee kunnen problemen bij een bank beter worden opgevangen. De resolutieautoriteit (de SRB), die op kan treden wanneer een bank in problemen komt, legt deze eis aan een bank op.[13]

De Volksbank had per eind juni 2018 een CET1-ratio van 34,3%. Dit is ver boven de minimum CET1-ratio van 15% zoals op dit moment door de bank gehanteerd. De Volksbank onderzoekt of haar minimum kapitaaldoelstelling moet worden herzien als gevolg van de hiervoor beschreven wijzigingen van de regelgeving. Hierbij wordt ook rekening gehouden met het streven van de bank om een gematigd risicoprofiel te hebben. De inschatting van de impact op de kapitaalratio's wordt gedurende 2018 verder verfijnd.[14]

Voorts is de Volksbank vanaf 1 januari 2018 verplicht om de IFRS9 *Classification and Measurement* en de IFRS9 *Expected Credit Loss* (ECL) impairmenteisen toe te passen. De consequenties hiervan worden geanalyseerd en doorgevoerd. Ook wordt hier een stressanalyse op toegepast.

De verwachting van NLFI is dat de Volksbank eind 2018 meer inzicht kan bieden in de impact op de kapitaalstructuur van de Volksbank naar aanleiding van de hierboven genoemde onderwerpen en dat de Volksbank hierover op een geschikt moment zal rapporteren. De onderwerpen zullen door NLFI worden betrokken bij de beoordeling of de Volksbank gereed is voor privatisering.

2.5 Voortgang inzake de verlaging van de kostenstructuur

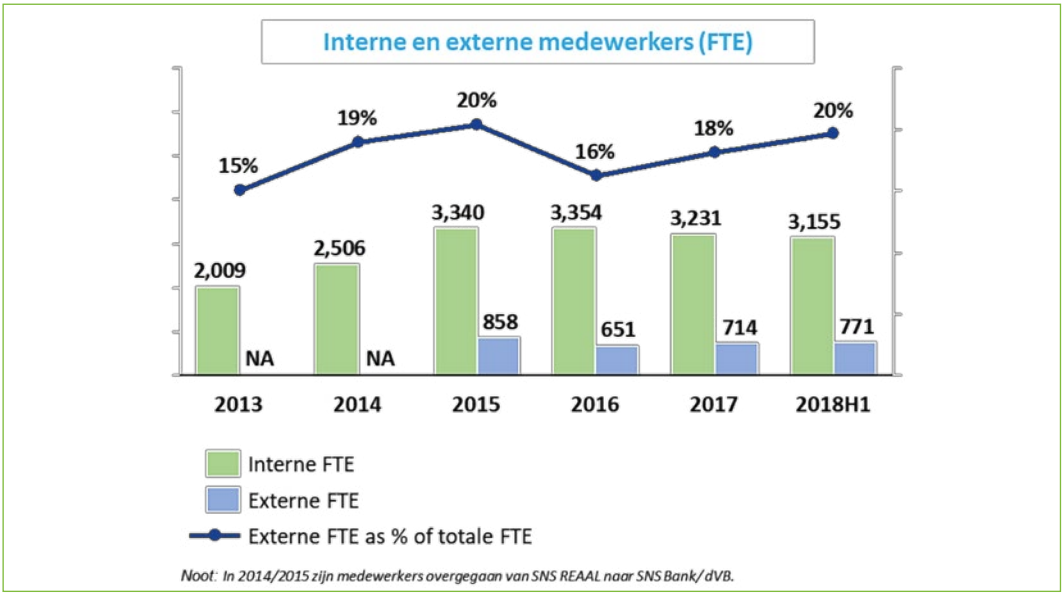
In het strategieprogramma van de Volksbank is een belangrijke ambitie opgenomen om de efficiëntie en effectiviteit te verbeteren, wat zich onder ander vertaalt in lagere kosten. Dit is noodzakelijk om de winstgevendheid van de bank te behouden in het zicht van de verwachte daling van de netto rentebaten. Op basis van de huidige targets zouden de kosten in 2020 gedaald moeten zijn tot €467 miljoen per jaar (exclusief wettelijke heffingen).

Om kostenreductie te bereiken heeft de bank een kostenreductieprogramma opgezet met diverse initiatieven om kosten te verlagen. De grootste kostenbesparingen worden verwacht als gevolg van initiatieven ter simplificatie en automatisering van de processen, standaardisatie van het productaanbod, en een reorganisatie. Daarnaast zijn er diverse kleinere initiatieven die op afdelingsniveau worden uitgevoerd.

13 Zie ook de VGR1, blz. 5
14 Jaarverslag 2017 van de Volksbank N.V., blz. 103 e.v.

De bank boekt vooruitgang op kostenbesparingen binnen het centraal gemonitorde besparingsprogramma. Deze besparingen worden binnen het programma echter grotendeels tenietgedaan door additionele kosten als gevolg van regelgeving- en compliancegerelateerde projecten, een groeiend volume van nieuwe hypotheken, stijging van loonkosten inclusief sociale lasten en investeringen in de strategie. Totale operationele kosten in 2016 waren €564 miljoen. Echter, SNS Securities is 30 juni 2016 verkocht. Gecorrigeerd voor de verkoop van SNS Securities waren de operationele kosten in 2016 €554 miljoen. Daarmee vergeleken zijn de kosten zijn in 2017 met €6 miljoen gestegen tot €560 miljoen. Over de eerste helft van 2018, waren de kosten nagenoeg gelijk aan de eerste helft van 2017, namelijk €272 miljoen, wat vertaalt naar een cost/income ratio van 56,7%. De gerealiseerde kosten over 2017 en de eerste helft van 2018 bieden nog geen bewijs dat met het kostenreductieprogramma de geprojecteerde doelstellingen worden gehaald.

Dit spanningsveld tussen besparingen aan de ene kant en additionele kosten aan de andere kant is ook te illustreren met het aantal FTE. Het totale aantal interne medewerkers is sinds eind 2016 met 199 afgenomen. Echter, er is sprake van een toename van het aantal externe FTE met 120. Het totaal aantal interne FTE bedraagt momenteel 3.155 (eind juni 2018). De daling was het gevolg van efficiëntie- en reorganisatiemaatregelen, waaronder een vereenvoudiging van de topstructuur (-38 fte). De stijging van het aantal externe FTE is het gevolg van extra activiteiten op het gebied van transactiemonitoring, het opvullen van een tijdelijk personeels-tekort en een toegenomen werkdruk.



Gezien de hiervoor toegelichte vertraging in de reductie van de totale kosten en de gerealiseerde cost/income ratios boven de doelstelling, kan NLFI op dit moment niet oordelen of de bank hier inderdaad toe in staat zal zijn. Om de targets te behalen, zal de Volksbank hier in belangrijke mate aandacht voor moeten hebben.

3 Randvoorwaarden privatisering

3 Randvoorwaarden privatisering

3.1 Inleiding

In 2016 heeft NLFI toegelicht dat zij sinds de afsplitsing van SNS REAAL zorgvuldig heeft bekeken of een verkoop van de Volksbank overwogen zou kunnen worden, rekening houdend met de randvoorwaarden voor een privatisering:

i. de betrokken vennootschap is klaar voor privatisering;
ii. de financiële sector is stabiel; en
iii. er is voldoende interesse in de markt voor de beoogde transactie.[15]

In aanvulling op deze randvoorwaarden is het streven erop gericht om zoveel als mogelijk de totale kapitaaluitgaven in de te privatiseren vennootschap vermeerderd met de financieringskosten van de Staat onder aftrek van de ontvangen dividend-uitkeringen terug te verdienen. In het kader van deze VGR2 en de afspraak met de Europese Commissie een jaarlijkse beoordeling uit te voeren van marktomstandigheden ten behoeve van een privatisering van de Volksbank heeft NLFI wederom de mate van gereedheid van de bank voor privatisering getoetst aan deze randvoorwaarden. Het huidige perspectief van NLFI op de invulling van deze randvoorwaarden met betrekking tot de Volksbank wordt hieronder toegelicht.

3.2 Is de Volksbank gereed voor privatisering?

In zijn Advies heeft NLFI in 2016 toegelicht dat de Volksbank nog niet gereed was voor privatisering. Deze conclusie was gebaseerd op het oordeel van NLFI dat de bank werd geconfronteerd met een aantal operationele en structurele uitdagingen. In hoofdstuk 2 is de huidige stand van zaken ten aanzien van de geïdentificeerde aandachtspunten toegelicht. Zoals in hoofdstuk 2 uiteengezet, concludeert NLFI dat de Volksbank op dit moment nog niet gereed is voor privatisering tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden. Onder acceptabele voorwaarden wordt verstaan dat de Volksbank haar strategie verder heeft uitgewerkt en een overtuigende propositie voor privatisering mogelijk is. Voorts dat aan de randvoorwaarden voor privatisering wordt voldaan.[16] NLFI is samengevat van oordeel dat de Volksbank gebaat zou zijn bij meer tijd om voortgang te boeken. De Volksbank heeft tijd nodig om de Gedeelde-Waardestrategie verder uit te werken en haar identiteit als maatschappelijke bank te versterken (paragraaf 2.3). De Volksbank werkt op dit moment voorts aan de inventarisatie en doorvoering van aanpassingen aan zijn kapitaalstructuur (BazelIV, IFRS9 en BRRD/MREL (paragraaf 2.4)).

15 Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117
16 In hoofdstuk 2 van de VGR2 wordt ingegaan op deze strategie van de Volksbank. De randvoorwaarden voor privatisering komen in dit hoofdstuk aan de orde.

Uit analyse blijkt verder dat de Volksbank nog niet voldoende resultaat heeft behaald in haar inspanningen om te komen tot verlaging van de kosten naar de beoogde target voor 2020. De Volksbank is er weliswaar in geslaagd kostenreducties te bewerkstelligen binnen het kostenreductieprogramma maar deze worden deels tenietgedaan door stijgende kosten op andere punten. Voor privatisering is kostenreductie een noodzakelijk onderdeel (paragraaf 2.5).

Een overtuigende propositie voor privatisering omvat zowel een solide langetermijn-toekomstbeeld als een aanvaardbare waardepropositie. De transitie die de Volksbank in 2016 is aangevangen, is nog niet voldoende gereed en levert daarom nog niet deze overtuigende propositie voor privatisering op. Dit geldt voor iedere vorm van privatisering. Zoals ook in hoofdstuk 2 toegelicht, onderhoudt NLFI over deze onderwerpen de dialoog met de Volksbank.

Conclusie

De Volksbank is goed op weg en spant zich in om vooruitgang te boeken. Op grond van zijn analyse kan NLFI echter nog niet concluderen dat de Volksbank gereed is voor privatisering tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden. De transitie die de Volksbank in 2016 is aangevangen, is nog niet voldoende gereed en levert daarom nog geen overtuigende propositie voor privatisering op.

3.3 Is de financiële sector stabiel?

De macro-economische omstandigheden in Nederland zijn in de afgelopen jaren verbeterd. In 2016 kwam de groei met 2,1% voor het eerst in lange tijd uit boven de 2%. De Nederlandse economie groeide in 2017 met 3,2%. Dat was de hoogste groei na 2007. Het CBS licht toe: "De groei leunt sterk op de export, maar de afgelopen jaren droegen de investeringen in vaste activa en de consumptie ook aanzienlijk bij. De consumptie door huishoudens groeit echter al jaren minder sterk dan het bruto binnenlands product. Dat komt onder meer doordat het reëel besteedbaar inkomen van huishoudens achterblijft. Het bedrijfsleven realiseerde in 2017 recordwinsten. Ook op de arbeidsmarkt was 2017 een jaar van records. De hoogconjunctuur van 2017 zette in de eerste maanden van 2018 door."[17] DNB stelt in zijn publicatie Economische Ontwikkelingen en Vooruitzichten van juni 2018: "De economische opleving bereikte vorig jaar de top, met een bbp-groei van 3,3%. Voor de ramingsjaren 2018-2020 wordt een langzaam afnemende bbp-groei geraamd, van achtereenvolgens 2,5%, 2,2% en 1,9%. De economische activiteit blijft daarmee boven het trendmatige niveau en behoudt alle kenmerken van een hoogconjunctuur."[18] De projecties van het IMF wijzen op een verwachte groei van de economie op wereldwijd niveau.[19]

17 Zie https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/19/de-nederlandse-economie-in-2017
18 Zie Economische Ontwikkelingen en Vooruitzichten Juni 2018, nummer 15, van DNB: https://www.dnb.nl/binaries/113104_EOV_juni_15_2018_NL_WEB_tcm46-376886.pdf
19 Zie publicatie van het IMF: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2018/03/20/world-economic-outlook-april-2018

Voorts licht DNB in zijn Overzicht Financiële Stabiliteit voorjaar 2018 (het OFS) toe dat de financiële weerbaarheid en de winstgevendheid van de Nederlandse banken-sector in de afgelopen jaren flink zijn versterkt. Onder invloed van de gunstige conjunctuur is ook de winstgevendheid van de meeste Nederlandse banken sinds 2015 weer aangetrokken.[20]

Het herstel van de woningmarkt is een factor geweest in de groei van de Nederlandse economie in de afgelopen jaren. DNB licht in het OFS toe dat sprake is van forse stijging van huizenprijzen maar een gematigde groei van de hypotheekmarkt. DNB licht in het OFS voorts toe dat het aannemelijk is dat zich in de toekomst een rente-stijging gaat voordoen.

Bij het voorgaande wordt gesignaleerd dat de macro-economische omstandigheden en financiële stabiliteit ook worden beïnvloed door bijzondere vraagstukken zoals afbouw van monetaire verruiming door centrale banken, Brexit, handelsverhoudingen, geopolitieke verhoudingen enzovoorts.[21] Aangekondigd is dat het aankoopprogramma per eind december 2018 gestopt zal worden. Daarna zal blijken op welke wijze dit de macro-economische omgeving en financiële stabiliteit beïnvloedt. Recente ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de diplomatieke verhouding tussen de Verenigde Staten en Turkije illustreren de invloed van acute politieke onenigheid op de macro-economische omgeving.

Conclusie

De macro-economische omstandigheden in Nederland zijn in de afgelopen jaren verder verbeterd terwijl de volatiliteit op financiële markten is afgenomen. De financiële sector als geheel is op dit moment stabiel en is als zodanig geen belemmering voor privatisering van een middelgrote bank.

3.4 Is er voldoende interesse in de markt voor privatisering van de Volksbank?

Gegeven de in paragraaf 2.3 beschreven uitdagingen voor de Volksbank is momenteel de verwachting dat er onvoldoende belangstelling van potentiële investeerders in de Volksbank zal zijn tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden (zie daarover paragraaf 2.1). NLFI acht het op dit moment niet opportuun dat zij proactief een proces inricht om eventuele belangstelling in de markt te peilen voor een vorm van privatisering van de Volksbank.

20 Overzicht Financiële Stabiliteit voorjaar 2018 van De Nederlandsche Bank: https://www.dnb.nl/binaries/OFS%20voorjaar%202018_tcm46-376348.pdf
21 Zie onder meer het Overzicht Financiële Stabiliteit voorjaar 2018 van De Nederlandsche Bank, vorige voetnoot

Conclusie

NLFI verwacht dat er momenteel niet voldoende interesse in de markt is voor een verkoop van de Volksbank tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden; NLFI verwacht dat dit kan volgen als de Volksbank voldoende vooruitgang heeft geboekt ten aanzien van de in hoofdstuk 2 besproken aandachtspunten. NLFI is derhalve van oordeel dat het momenteel voor NLFI niet opportuun is om proactief een proces in te richten om eventuele belangstelling in de markt te peilen voor een vorm van privatisering van de Volksbank.

3.5 Worden de kapitaaluitgaven terugverdiend?

In aanvulling op de drie randvoorwaarden beschreven in de vorige drie paragrafen is het streven om zoveel als mogelijk de totale kapitaaluitgaven in de Volksbank vermeerderd met de financieringskosten van de Staat onder aftrek van de ontvangen dividenduitkeringen terug te verdienen. Daarnaast streeft NLFI bij privatisering van zijn deelnemingen ernaar dat de opbrengst minimaal gelijk is aan het eigen vermogen dat door de Staat als aandeelhouder is verschaft. Op het moment dat NLFI u zal adviseren dat de Volksbank gereed is voor privatisering, zal NLFI daarbij ook dit vraagstuk nader betrekken. Op dit moment is nog niet zeker of de kapitaaluitgaven vermeerderd met de financieringskosten onder aftrek van de ontvangen dividenduitkeringen en de boekwaarde van het eigen vermogen geheel kunnen worden terugverdiend met een privatisering van de Volksbank.

Conclusie

Het is op dit moment nog niet zeker of de kapitaaluitgaven onder aftrek van de ontvangen dividenduitkeringen en vermeerderd met de financieringskosten ten behoeve van de Volksbank en de boekwaarde van het eigen vermogen geheel kunnen worden terugverdiend met een privatisering van de Volksbank.

Verdere resultaten op de in hoofdstuk 2 in het bijzonder behandelde aandachtspunten alsmede vooruitgang op de overige aandachtspunten kunnen een positieve impact hebben op het rendement en de waarde van de bank.