



NL financial investments

Rapportage
de Volksbank
over 2024

juni 2025



Inhoud

	Samenvatting	4
1	Inleiding	7
	1.1 Kader	7
	1.2 Ontwikkelingen 2024	8
2	Stand van zaken	13
	2.1 Rapportageperiode	13
	2.2 Toelichting van de Volksbank op de stand van zaken betreffende de strategie	13
	2.3 Conclusies van NLFI over de rapportageperiode	16
3	Tot slot	21



Samenvatting

NLFI brengt, conform het verzoek van de minister van Financiën, jaarlijks verslag uit over de stand van zaken bij de Volksbank¹ en over de gereedheid van de bank om een besluit te nemen over haar toekomst.² De minister van Financiën deelt deze rapportage met de Tweede Kamer. Onderdeel van de afweging of de bank gereed is voor een besluit over haar toekomst is of zij succesvol haar strategie weet uit te voeren en of zij een stabiele en sterke(re) financiële positie weet te verwezenlijken die noodzakelijk is voor een geslaagde privatisering.³ Verder heeft de bank, zoals NLFI eerder heeft toegelicht, met een succesvolle strategie meer ruimte om in een privatiseringsscenario de verdere ontwikkeling van haar eigen karakter – ‘bankieren met de menselijke maat’ – zelf te bepalen. De implementatie van de strategie zal overigens niet één op één tot privatisering leiden.

In 2024 heeft de bank besloten dat voor haar missie van een duurzame en toegankelijke bank, slagkracht en continuïteit een aantal ingrijpende maatregelen noodzakelijk is. De bank acht het noodzakelijk om haar bedrijfsmodel en processen te vereenvoudigen en te verbeteren om haar commerciële en operationele slagkracht te versterken en heeft hiervoor een transformatieprogramma opgestart. De transformatie richt zich onder meer op het rationaliseren van de merkenportefeuille, het optimaliseren van het distributiemodel en het vereenvoudigen van de organisatiestructuur.

DNB heeft de bank in januari 2025 boetes opgelegd ter waarde van in totaal € 20 miljoen in verband met gebreken in haar naleving van de Wet op het voorkomen van witwassen en terrorismefinanciering (Wwft, de poortwachtersfunctie) en geconstateerde tekortkomingen ten aanzien van het risicomanagement waarmee de Volksbank niet voldeed aan de Wet op het financieel toezicht (Wft). De bank heeft twee omvangrijke remediatieprogramma's opgestart voor structureel herstel van de door DNB geconstateerde problemen.

In 2021 introduceerde de Volksbank de strategie ‘beter voor elkaar – van belofte naar impact’. Deze strategie zet in op groei door het versterken van de relaties met de klanten van de bankmerken en het verder vergroten van de maatschappelijke impact. Deze strategie komt dit jaar tot een eind. De bank is momenteel haar strategie voor de periode na 2025 aan het uitwerken.

¹ Op 16 december 2024 maakte de Volksbank bekend de bankmerken ASN Bank, SNS, RegioBank en BLG Wonen te bundelen en verder te gaan onder de naam van ASN Bank als één merk, met als verwachte datum 1 juli 2025.

² Link: [Kamerstuk 33532, nr. 61 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen](#)

³ NLFI heeft in de voortgangsrapportage in 2021 reeds 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.

De nieuwe strategie zal ondersteunend moeten zijn aan het richtinggevend besluit dat de minister heeft genomen. Hij heeft in dit besluit geconcludeerd dat een onderhandse verkoop of beursintroductie realistische toekomstopties zijn.⁴ De Tweede Kamer heeft vervolgens een motie aangenomen waarin het kabinet wordt opgeroepen de Volksbank niet te privatiseren.⁵ Zoals aangegeven door de minister geeft het richtinggevend besluit de bank houvast voor haar toekomst, maar het is geen definitief verkoopbesluit. Er wordt pas een definitief besluit genomen door de minister nadat NLFI in een advies vanuit zakelijke optiek heeft vastgesteld dat de bank klaar is om terug te keren naar de markt.

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.

Naar de mening van NLFI wordt aan de eerste randvoorwaarde voor privatisering voldaan wanneer de bank voldoende gezond en stabiel opereert. De ingezette transformatie en de twee remediatieprogramma's dienen (grotendeels) te zijn afgerond. Daarnaast merkt NLFI op dat een gezond 'track record' op het gebied van dividenduitkeringen een belangrijk aspect is bij de besluitvorming over de vraag of de bank gereed is voor privatisering. NLFI heeft daarbij bijzondere aandacht voor verbeterde kostenbeheersing (waaronder ook het transformatie programma) en een stevige verankering van de compliance vereisten (waaronder de poortwachtersfunctie). Indien aan de eerste randvoorwaarde voor privatisering is voldaan, zal NLFI overgaan tot het toetsen van de overige drie randvoorwaarden voor privatisering.

Sinds de nationalisatie is de bank nog niet gereed geweest voor een besluit tot privatisering. NLFI acht het onwaarschijnlijk dat zij in het komende jaar tot een andere conclusie zal komen. NLFI zet haar dialoog met de Volksbank voort en blijft de bank uitdagen.

⁴ Voor een overzicht van de brieven en analyses van de minister van Financiën, zie deze link: [Kamerbrief appreciatie onderzoeken toekomstopties de Volksbank | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)

⁵ Zie de link naar de betreffende motie van de Tweede kamer: [Deelnemingenbeleid Rijksoverheid | Tweede Kamer der Staten-Generaal](#)



1 Inleiding

1.1 Kader

NLFI heeft als taak om het beheer over de aandelen in de aan haar toegewezen deelnemingen te voeren.⁶ Dat betekent onder andere dat NLFI een dialoog met de bank voert over (de uitvoering van) haar strategie en het bereiken van de door de bank gestelde doelen.

Verder heeft NLFI als taak om de minister van Financiën te adviseren wanneer de bank gereed is voor privatisering en over een strategie tot verkoop van de aandelen door de Staat. NLFI voert deze strategie, na een besluit van de minister, uit.⁷ 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. In 2024 heeft de minister van Financiën een richtinggevend besluit genomen over deze mogelijkheden voor de Volksbank.

De Volksbank kiest haar eigen commercieel-strategische koers op de markt. Dit is een van de afspraken met de ACM gelet op het concentratietoezicht.⁸ De nieuwe strategie zal echter ondersteunend moeten zijn aan het richtinggevend besluit dat de minister heeft genomen.

Deze voortgangsrapportage kijkt enerzijds terug waarbij gebruik gemaakt wordt van de doelstellingen zoals deze door de bank zijn geformuleerd voor de strategie '21-'25. Anderzijds wordt vooruitgekeken naar de komende periode. De (nieuwe) strategie dient activiteiten te bevatten welke de verkoopgereedheid van de bank ondersteunen in lijn met het richtinggevende besluit van de minister van Financiën. Hierbij staan de transformatie en de remediatieprogramma's centraal.

NLFI wijst erop dat de implementatie van de ingezette transformatie, de remediatieprogramma's en de nieuwe strategie niet één op één tot privatisering zal leiden, omdat de privatiseringsopties mede worden beïnvloed door zowel ondernemingsgerelateerde als marktgerelateerde factoren.

⁶ NLFI heeft de Tweede Kamer eerder toelichting gegeven op haar beheerstaak in een 'position paper': <https://www.nlfi.nl/wp-content/uploads/2020/11/Position-Paper-NLFI-9-november-2020.pdf>.

⁷ Zoals nader omschreven in de Wet NLFI.

⁸ 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 6.

1.2 Ontwikkelingen 2024

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.

Sinds de financiële crisis in 2008 is er langdurig sprake geweest van (zeer) lage rente. Ook tijdens de Eurocrisis in 2013 en de coronapandemie (2020-2022) werden door monetaire autoriteiten steunoperaties uitgevoerd. Door monetaire verruiming (en dus lage rentes) steeg de inflatie. In 2022 heeft een correctie plaatsgevonden. De ECB heeft de rente in 2022 en 2023 stapsgewijs verhoogd om de inflatie te beteugelen.

Vanaf halverwege 2024 heeft de ECB de rente weer stapsgewijs laten dalen. In 2024 werd de inflatie verder beteugeld tot gemiddeld 3,3%. De prijzen liepen minder hard op. De rentebaten voor de banken liepen ook terug (als gevolg van dalende marges bij stijgende consumenten(spaar) rentes en dalende centrale bankrentes in de tweede helft van 2024). In de eerste helft van 2025 moeten monetaire autoriteiten in Europa en de Verenigde Staten bovendien rekening houden met een onzeker handelsklimaat als gevolg van geopolitieke ontwikkelingen, dat zou kunnen leiden tot het aanwakkeren van inflatie en een recessie. De impact van de economische situatie in NL en het toekomstig rentebeleid van centrale banken op de inkomsten van banken (waaronder ook de Volksbank) valt moeilijk te duiden.

Strategie 2021-2025

Op 12 februari 2021 introduceerde de Volksbank de strategie 'beter voor elkaar – van belofte naar impact'. Deze strategie zet in op groei door het versterken van de relaties met de klanten van de bankmerken en het verder vergroten van de maatschappelijke impact.

Deze strategie komt dit jaar tot een eind. Gedurende 2024 heeft de bank haar strategische doelstellingen gemonitord door gebruik te maken van 'Kern Prestatie Indicatoren' (KPI's). Zie meer hierover in hoofdstuk 2.

De bank zal gedurende dit jaar de strategie voor de periode na 2025 verder vormgeven met nieuwe KPI's leidend tot een gezonde, toekomstbestendige bank. Dit sluit aan bij het richtinggevend besluit van de minister van Financiën. NLFI gaat met de bank in gesprek over de nieuwe strategie, de transformatie en de remediatieprogramma's.

Transformatie

De Volksbank heeft geconcludeerd dat een aantal ingrijpende maatregelen noodzakelijk is voor het succesvol nastreven van een toekomstbestendige, sterke bank met een onderscheidend maatschappelijk profiel. Het transformatieprogramma beoogt de positie van de bank te versterken als een vooruitstrevende, ondernemende bank met oog voor mens en maatschappij. De bank acht het nodig om haar bedrijfs-

model en processen te vereenvoudigen en te verbeteren om haar commerciële en operationele slagkracht te versterken.

Bij de presentatie van de halfjaarcijfers in augustus 2024 maakte de bank bekend haar bedrijfsmodel en -processen te gaan vereenvoudigen en verbeteren om de bank commercieel en operationeel te versterken. De transformatie richt zich onder meer op het rationaliseren van de merkenportefeuille, het optimaliseren van het distributiemodel en het vereenvoudigen van de organisatiestructuur. Het vereenvoudigen en daarmee het efficiënter inrichten van haar organisatiestructuur en processen moet de bank in staat stellen haar 3 miljoen klanten beter te bedienen, haar datakwaliteit, modellen en IT-systemen te verbeteren, structureel te voldoen aan toenemende wet- en regelgeving en een kostenreductie te realiseren.

De bank heeft besloten gefaseerd naar één retailmerk te bewegen met als merknaam ASN. De implementatie start medio 2025 en zal naar verwachting binnen 3 jaar zijn afgerond. Door de keuze voor één sterk merk vindt logischerwijs ook een optimalisatie van de bestaande SNS-winkels en RegioBank-vestigingen plaats. Deze leidt tot een daling van het aantal vestigingen. Het aantal vestigingen zal afnemen van meer dan 600 tot 320-360. Uitgangspunt hierbij is het behoud van een landelijk dekkend netwerk.

In de nieuwe opzet krijgen straks ook de klanten van de huidige ASN Bank toegang tot een lokale vestiging voor persoonlijk financieel advies. Dit in combinatie met de huidige online propositie voor dagelijkse bankzaken. Om op efficiënte wijze invulling te geven aan een landelijk dekkend netwerk van vestigingen kiest de Volksbank voor het franchisemodel. De combinatie van digitaal bankieren en een landelijk dekkend netwerk met lokale vestigingen blijft aldus de Volksbank onderscheidend in de klantpropositie.

De transformatie leidt ook tot een reductie van het aantal arbeidsplaatsen. De Volksbank verwacht een jaarlijkse structurele kostenbesparing van ongeveer € 70 miljoen te realiseren met personeelsreductie. Naar verwachting zullen tussen de 700 tot 750 voltijdsbanen verdwijnen per 1 juli 2025 (van de in totaal ongeveer 4.500 banen ultimo juni 2024). De bank is zich ervan bewust dat dit gevolgen heeft voor medewerkers en zal hen ondersteunen via op maat gemaakte werk-naar-werkprogramma's. De gehele transformatie zal na 2025 doorgaan, wat betekent dat verdere vereenvoudiging in de komende jaren nodig kan zijn.

Remediatieprogramma's

In de zomer van 2024 heeft de bank bekendgemaakt dat DNB twee boetetrajecten had lopen. Zoals door NLF in de vorige voortgangsrapportage is toegelicht, is (net als veel andere banken in Nederland) ook de Volksbank geconfronteerd met gebreken in haar naleving van de Wwft, en heeft zij een aanwijzing van DNB gekregen. Dit heeft in januari van 2025 geleid tot een boete van € 5 miljoen. Deze bestuurlijke boete is aldus door DNB opgelegd omdat de bank haar klanten onvoldoende monitorde op witwassen en daardoor risico's niet of niet tijdig heeft gedetecteerd in de periode van in ieder geval 1 juli 2020 tot en met in ieder geval 26 april 2023.

Daarnaast heeft DNB een boete opgelegd van € 15 miljoen voor tekortkomingen ten aanzien van het risicomanagement. Deze bestuurlijke boete is aldus DNB opgelegd omdat de Volksbank in ieder geval gedurende de onderzochte periode van 2018 tot en met 2023 niet heeft voldaan aan de belangrijke kernverplichting in de Wft om een beheerste bedrijfsuitoefening te waarborgen.⁹ NLFI heeft haar zorgen en ongenoegen uitgesproken dat de toezichthouder dit heeft moeten constateren. Het risicomanagement raakt het hart van de bank. De door DNB geconstateerde tekortkomingen onderstrepen ook de noodzaak van de hiervoor beschreven transformatie.

De bank heeft NLFI toegelicht de hoogste prioriteit te geven aan het adresseren van de door DNB geconstateerde problemen. De bank heeft twee remediatieprogramma's opgestart bestaande uit het remediatieprogramma anti-financiële criminaliteit (AFC) en het remediatieprogramma voor risicomanagement.¹⁰ NLFI monitort de voortgang van beide remediatieprogramma's.

Governance

In 2024 heeft de bank grotendeels geopereerd onder nieuw management. Op voorstel van de RvC heeft NLFI in het voorjaar van 2024 een nieuwe CEO, Roland Boekhout, en een nieuwe CRO, Saskia Hoskens, benoemd. Voorts heeft de bank de functie van Chief Financial Crime Officer (CFCO) gecreëerd om het belang van de uitvoering van de Wwft en de benodigde verbeteringen kracht bij te zetten. NLFI heeft per maart 2025 Gwendolyn van Tunen (CFCO) en Isold Heemstra (Chief Customer Officer) op voorstel van de RvC benoemd als leden van de Executive Board van de Volksbank.

De vernieuwde raad van bestuur (ExBo) is voortvarend gestart met de hiervoor toegelichte transformatie- en remediatieprogramma's.

Toekomst de Volksbank

Hiervoor is reeds toelichting gegeven op de transformatie die de bank heeft ingezet en de overgang naar een nieuwe strategische periode na 2025.

Voorts heeft de minister van Financiën een richtinggevend besluit genomen. De Tweede Kamer heeft vervolgens een motie aangenomen waarin het kabinet wordt opgeroepen de Volksbank niet te privatiseren.¹¹ Het richtinggevend besluit betrof geen definitieve beslissing om de bank te privatiseren, maar markeert de kaders waar NLFI en de Volksbank rekening mee dienen te houden, aldus de minister van

⁹ Link: [Boetes van in totaal 20 miljoen euro voor de Volksbank | De Nederlandsche Bank](#)

¹⁰ Zoals de bank in zijn jaarverslag over 2024 (via deze link te vinden: [Jaarverslag 2024 | De Volksbank](#)) onder meer toelicht: "On 9 August 2024, de Volksbank announced that DNB had the intention to impose two administrative fines. These fines were imposed by DNB at the end of January 2025 and follow from extensive examinations conducted by DNB. It goes without saying that de Volksbank fully cooperated with these examinations. During the examinations, the bank had already initiated remediation measures, also as part of ongoing ECB supervision. In determining the fines, DNB took this into consideration. The first fine amounts to € 5 million and pertains to the shortcomings in compliance with laws and regulations with respect to fighting money laundering and terrorism financing (Wwft). The second fine amounts to € 15 million and concerns shortcomings in risk management as a result of which the bank does not meet the sound business operations-related requirements included in the Wft. We recognised a provision totalling € 20 million for both fines. De Volksbank did not object to the fines and the payments were made at the end of February 2025."

¹¹ Zie voetnoot 4.

Financiën in zijn brief aan de Tweede Kamer;¹² Uitgangspunt in het door de minister genomen richtinggevend besluit is privatisering door middel van een onderhandse verkoop of een beursintroductie.

Om de slagingskans van deze opties te vergroten heeft de Minister in zijn appreciatie van het 'NLFI advies toekomstopties Volksbank' gesteld: *"Ik heb NLFI en de Volksbank gevraagd parallel het voorbereidingsproces voor de toekomstopties onderhandse verkoop en beursgang uit te werken zodat direct nadat het richtinggevend besluit is genomen, kan worden gestart met beide verkooptrajecten. Dit voorbereidingsproces heeft geen nadelen en/of onomkeerbare gevolgen, mocht uiteindelijk een ander besluit worden genomen. Zoals bekend stelt NLFI jaarlijks een voortgangsrapportage op over de stand van zaken bij de Volksbank en de gereedheid van de bank voor een besluit over haar toekomst. Ik heb NLFI gevraagd of zij in de voortgangsrapportages vanaf volgend jaar ook rekening kan houden met de uitkomsten van het uiteindelijke richtinggevend besluit."*¹³

Overigens is in welke eigendomsverhouding dan ook gezondmaking van het functioneren van de bank cruciaal. 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.¹⁴

Naar de mening van NLFI wordt aan de eerste randvoorwaarde voldaan wanneer de bank voldoende gezond en stabiel opereert. De ingezette transformatie en de twee remediatieprogramma's dienen (grotendeels) te zijn afgerond. Daarnaast is een belangrijk aspect dat er een gezond 'track record' op het gebied van dividend-uitkeringen is. Pas daarna zal NLFI overgaan tot het toetsen van de overige drie randvoorwaarden voor privatisering.

¹² Zie voetnoot 4.

¹³ Zie hiervoor in het bijzonder de brief van de minister van 1 oktober 2024, via de link: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2024/10/01/bijlage-6-kamerbrief-appreciatie-nlfi-advies-toekomstopties-de-volksbank>

¹⁴ Zie een toelichting via deze link: [Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117.](#)



2 Stand van zaken

2.1 Rapportageperiode

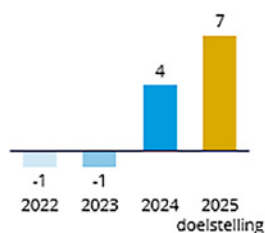
NLFI bespreekt ieder jaar in de algemene vergadering van aandeelhouders onder andere de jaarrekening en het jaarverslag met de daarin opgenomen toelichting op de stand van zaken binnen de bank. Daarnaast spreekt NLFI minimaal ieder kwartaal met de bank over de voortgang van de implementatie van de strategie en de kwartaalcijfers. Voorts heeft NLFI tussentijds overleg met de bank over diverse onderwerpen, waaronder in het bijzonder de wijze waarop de bank de door DNB geconstateerde tekortkomingen inzake de naleving van de Wwft en de Wft adresseert.

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

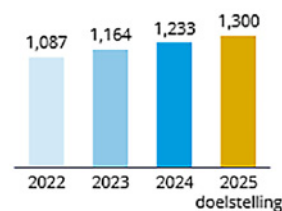
De bank heeft voor de periode 2021-2025 een aantal 'kern prestatie indicatoren' (KPI's) vastgesteld, die zij nastreeft en waaraan zij afmeet of zij succesvol is in de implementatie van haar strategie. In de navolgende tabel en toelichting, ontleend aan het jaarverslag 2024, zet de bank de stand van zaken uiteen. Het betreft het laatste jaar waarin deze KPI's worden gehanteerd. Voor de periode na 2025 worden nieuwe KPI's ontwikkeld.

Klanten

Klantgewogen gemiddelde
Net Promoter Score

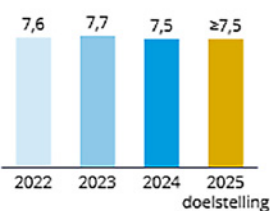


Actieve multiklanten
(in duizenden)



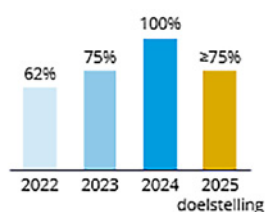
Medewerkers

Oprechte aandacht



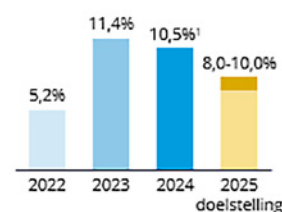
Maatschappij

Klimaatneutrale balans

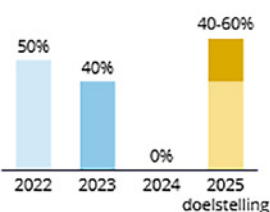


Aandeelhouder

Rendement op eigen vermogen

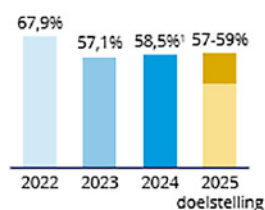


Dividend pay-out ratio

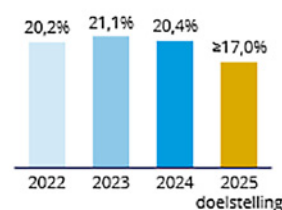


Overige doelstellingen

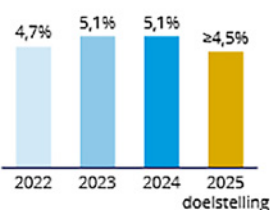
Efficiency ratio



Tier-1 kernkapitaalratio
Basel IV fully loaded



Leverage ratio



- ¹ Het rendement op eigen vermogen (REV) van 10,5% is exclusief incidentele posten van €375 miljoen voor belasting (€283 miljoen na belasting) gerelateerd aan herstructureringskosten voor verbeteren en stroomlijnen van het commerciële distributienetwerk, een herstructureringsvoorziening in verband met de voorgenomen reductie van 700-750 FTE's in 2025, een voorziening voor data remediation binnen het AFC-domein, een voorziening voor schikking van juridische procedures en opgelegde administratieve boetes. De gerapporteerde REV is 3,2% en de gerapporteerde C/I is 87,2%.

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

Sterke klantrelatie

De Volksbank meet de voortgang op klantrelatie aan de hand van twee KPI's: de Net Promoter Score (NPS) en het aantal actieve multiklanten. De klantgewogen gemiddelde NPS steeg van -1 in 2023 naar +4 in 2024. De doelstelling is in het tweede kwartaal van 2024 aangepast van +13 naar +7 eind 2024 vanwege veranderende marktomstandigheden en verwachtingen sinds het opstellen van het Strategisch Plan in 2020. Het aantal actieve multiklanten steeg in 2024 tot 1.233 duizend ten opzichte van 1.164 duizend eind 2023. De doelstelling is 1.300 duizend actieve multiklanten eind 2025. In 2024 werden RegioBank, ASN Bank en SNS voor de derde keer op rij uitgeroepen als nummer 1, 2 en 3 meest klantvriendelijke bank van Nederland, door onderzoeksbureau MarketResponse.

Maatschappelijke impact

De Volksbank richt zich op het creëren van positieve impact op de samenleving door middel van bancaire producten en diensten voor klanten. De Volksbank meet maatschappelijke impact primair aan de hand van de KPI klimaatneutrale balans. Deze steeg in 2024 naar 100% van 75% in 2023.

Hiermee heeft de Volksbank haar langetermijndoelstelling van een 100% klimaatneutrale balans in 2030 behaald. De balans is 'klimaatneutraal' wanneer leningen en investeringen resulteren in evenveel vermeden of verwijderde CO₂-equivalenten (CO₂e) emissies als ze veroorzaken. De verbetering van de KPI klimaatneutrale balans in 2024 komt hoofdzakelijk door de daling van het aardgasverbruik van hypotheekklanten van de bank, als gevolg van hogere energieprijzen en een hogere gemiddelde temperatuur in Nederland in de afgelopen jaren. In 2024 heeft een update plaatsgevonden van de data van het energieverbruik van onze hypotheekklanten. Naast deze externe factoren heeft de Volksbank in 2024 extra projecten voor hernieuwbare energie gefinancierd en meer groene obligaties aangekocht met een sterke focus op projecten voor hernieuwbare energie. De voortgang op maatschappelijke impact wordt onderstreept door het feit dat de bank in 2024 werd opgenomen in de lijst van ESG Top-Rated Companies van Sustainalytics.

Oprechte aandacht voor medewerkers

De gedefinieerde KPI voor medewerkers is '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 bank door 'oprechte aandacht' te hebben voor de autonomie en de professionele- en persoonlijke groei van medewerkers. In het medewerkersonderzoek 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. De score van 7,5 in 2024 (vergeleken met een 7,7 in 2023), ligt in lijn met deze doelstelling. Dit onderzoek vond plaats in oktober.

De aankondiging dat de transformatie van de Volksbank zou leiden tot een FTE-reductie was op dat moment nog niet bekend.

Rendement voor de aandeelhouder

De Volksbank wil een gezonde en stabiele bank zijn met laag-risicoactiviteiten, met een daarbij passend rendement voor de aandeelhouder. In 2024 behaalde de Volksbank een rendement op eigen vermogen (REV), exclusief incidentele posten, van 10,5%, vergeleken met 11,4% in 2023. Het gerapporteerde REV was 3,2%. Dit resultaat is inclusief incidentele kosten die grotendeels betrekking hebben op het transformatieprogramma, het anti-financiële criminaliteit (AFC) remediatieprogramma en de schikking van juridische procedures uit de periode vóór 2010. Het remediatieprogramma voor AFC en dat voor risk management vloeit voort uit de twee bestuurlijke boetes die DNB eind januari 2025 oplegde van in totaal € 20 miljoen. Deze twee boetes werden opgelegd vanwege tekortkomingen onder de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en tekortkomingen in risicobeheersing in relatie tot de Wet op het financieel toezicht (Wft). In het tweede kwartaal van 2024 heeft de Volksbank haar middellange tot lange termijn REV-doel aangepast van 8% naar een bandbreedte van 8-10% vanwege gewijzigde marktomstandigheden en verwachtingen sinds het opstellen van het Strategisch Plan in 2020.

Overige doelstellingen

In aanvulling op de hiervoor genoemde doelstellingen heeft de Volksbank ook doelen gesteld met betrekking tot efficiëntie en de kapitalisatie. De efficiency-ratio geeft de verhouding weer tussen de totale operationele lasten, inclusief wettelijke heffingen, en de totale baten. In 2024 steeg de efficiencyratio naar 87,2%, vergeleken met 57,1% in 2023. Deze verslechtering is hoofdzakelijk gedreven door de incidentele kosten, zoals onder 'rendement voor aandeelhouder' is vermeld. Zonder deze incidentele kosten is de efficiency ratio over 2024 58,5%, wat binnen de doelbandbreedte van de KPI valt. Op basis van de balans per 31 december 2024, schat de bank in dat de kernkapitaalratio (CET1-ratio) bij volledige infasering van Basel IV regels 20,4% bedraagt, ten opzichte van 21,1% eind 2023. Dit is boven de eigen doelstelling van 17%. De leverage ratio bleef in 2024 vergeleken met 2023 gelijk met 5,1% en lag hiermee boven de minimum doelstelling van 4,5%.

2.3 Conclusies van NLFi over de rapportageperiode

Conclusies over de strategie 2021-2025

De bank stelt dat zij met haar 'gedeelde waarden' strategie streeft naar het creëren van optimale totale waarde voor klanten, de maatschappij, medewerkers en de aandeelhouder.

Klantrelatie

De Volksbank meet de voortgang op klantrelatie aan de hand van twee KPI's: de Net Promoter Score (NPS) en het aantal actieve multi-klanten. De NPS is verbeterd van -1 (2023) naar +4 (2024). De bank licht toe dat dit verklaard wordt door de toename van het aantal multi-klanten (hogere weging) en de afname van het aantal mono-klanten (lagere weging). Om de NPS doelstelling van een +7 score te halen in 2025 heeft de bank nog enkele stappen te zetten.

Voorts hanteert de bank een KPI ten aanzien van het aantal actieve multi-klanten. Het betreft klanten die naast een actieve betaalrekening tenminste één product afnemen uit een andere productgroep van de bank; zoals hypotheekproducten, spaarproducten, verzekeringsproducten of beleggingsproducten. Tevens beoogt de bank haar inkomsten zodanig te diversifiëren dat er meer fee- en commissie-inkomsten gerealiseerd worden, waardoor de afhankelijkheid van rente-inkomsten verminderd wordt. NLFİ merkt op dat het aantal actieve multi-klanten weliswaar is toegenomen, maar het percentage van de 'fee en commissie-inkomsten' in relatie tot de totale inkomsten over de jaren stabiel is gebleven rond de 5-6%.

Maatschappelijke impact

De bank heeft zich ten doel gesteld een 'klimaatneutrale balans' te verwezenlijken. Op basis van de PCAF methodologie is een doelstelling van ten minste 75% geformuleerd per eind 2025. In 2024 is echter een score van 100% gerealiseerd. Verminderd gasverbruik (als gevolg van hogere gas prijzen en energiebesparende maatregelen) en hogere investeringen in groene financieringen (zoals 'groene obligaties' en duurzame energie projecten) hebben dit resultaat bewerkstelligd.

Nieuwe duurzaamheidseisen in het banktoezicht nopen de bank tot aanscherpingen in de gebruikte methodiek. De verwachting is dat de KPI met betrekking tot CO₂ uitstoot zal worden aangepast aan deze nieuwe duurzaamheidseisen.

Aandacht voor medewerkers

Met de KPI 'oprechte aandacht voor medewerkers' meet de bank haar medewerkers-tevredenheid. De uitkomst hiervan is al jaren stabiel met een score groter of gelijk aan 7,5. Of en hoe het transformatieprogramma invloed heeft op de tevredenheid van medewerkers, moet nog blijken.

Rendement voor de aandeelhouder

Hiervoor zijn de KPI's voor aanwezig (kern)kapitaal, de dividend pay-out ratio, de leverage ratio, het behaald rendement en de bereikte doelmatigheid relevant. De bank is ruim gekapitaliseerd met een CET1 (kernkapitaal) ratio van boven de 20%. Hierbij zit zij ruim boven haar interne doelstelling van 17%.

De bank heeft over 2024 geen dividend uitgekeerd. Omdat de bank volledig in publieke handen is, kan de bank geen nieuw risicodragend vermogen aantrekken op de kapitaalmarkt. Als prudente maatregel heeft de vennootschap besloten om de winst in het bedrijf te houden om beter het hoofd te kunnen bieden aan mogelijke bedrijfskundige en regulatoire ontwikkelingen. NLFİ merkt op dat een gezond 'track

record' op het gebied van dividenduitkeringen een belangrijk aspect is bij de besluitvorming over de vraag of de bank gereed is voor privatisering.

De leverage ratio is een maatstaf voor de omvang van de totale uitzettingen van een bank ten opzichte van het eigen vermogen. Deze ratio is één van de indicatoren die wordt gebruikt om de schokbestendigheid van een bank te beoordelen. Met een ratio van boven de 5% heeft de bank een beperkt risicoprofiel.

De KPI 'rendement op eigen vermogen' laat in 2024 een opvallende daling zien tot slechts 3,2%. Dit is mede het gevolg van een grote voorziening (ten laste van het resultaat 2024) voor – onder meer- te maken kosten omtrent de transformatie en de remediatieprogramma's.

De doelmatigheid van de bank (efficiency ratio) is verminderd naar 58,5%. Dit is exclusief de getroffen voorziening (efficiency ratio inclusief getroffen voorziening bedraagt 87,2%). Deze ratio geeft aan hoeveel kosten er gemaakt worden voor elke euro die verdiend wordt. Naar de mening van NLFI is geen sprake van een (structurele) verbetering van de efficiency ratio en blijft het kostenniveau te hoog. Ondanks dat de bank in haar strategie '21-'25 eraan gewerkt heeft om de gevoeligheid van de renteontwikkelingen op de winstgevendheid te verminderen blijven de rentebaten veruit de belangrijkste inkomsten van de bank.

Overige conclusies

De strategie van een onderneming, opererend in een dynamisch en concurrerend krachtenveld, betreft geen statisch gegeven. Een veelheid van omstandigheden is van invloed op de bedrijfsvoering van een bank. Geopolitieke spanningen, technologische ontwikkelingen en veranderende economische omstandigheden hebben impact. Ook zaken als inflatie en de rentestand werken op meerdere manieren door. De bank hanteert scenario's om in te schatten wat actuele omstandigheden betekenen voor haar inkomsten en hier bij haar bedrijfsvoering op in te spelen.

Ontwikkelingen op het regulatoire vlak hebben ook veel impact. Er is in Nederland veel aandacht voor de uitvoering door banken van de poortwachtersfunctie.¹⁵ De toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB) heeft bij meerdere Nederlandse banken geconstateerd dat zij niet voldoende deden om de Wwft op correcte wijze ten uitvoer te brengen. Gebleken is dat banken worstelen met de uitvoering van de betreffende regelgeving. Dit is ook de wetgever niet ontgaan met als gevolg dat in de eerste helft van 2025 een nieuwe anti-witwasaanpak is voorgesteld.¹⁶

Daarnaast heeft DNB ook tekortkomingen geconstateerd in de naleving van de Wft op het gebied van risicomanagement. NLFI heeft haar ongenoegen hierover uitgesproken bij de Volksbank. Het blijft volgens NLFI topprioriteit voor de bank om te voldoen aan de Wwft- en Wft-eisen. Voor te maken kosten omtrent de transformatie

¹⁵ Zie bijvoorbeeld: [Waarom zijn banken een belangrijke poortwachter? \(nvb.nl\)](#).

¹⁶ Zie [Kamerbrief over uitwerking regeerprogramma ten aanzien van anti-witwasbeleid](#)

en de twee remediatieprogramma's heeft de bank een aanzienlijke voorziening getroffen (ten laste van het resultaat over 2024).

Aanvullend dient vermeld te worden dat het prudentiële toezicht op banken gedurende de afgelopen jaren is aangescherpt en nog altijd wordt vernieuwd.¹⁷ Per 1 januari 2025 zijn de Capital Requirements Regulation (CRR) 3 and Capital Requirements Directive (CRD) VI, ook wel aangeduid als Basel IV, in werking getreden. Deze wetgeving vergt veel aandacht voor model- en datavereisten; onder andere voor de berekening van het benodigd kapitaal en de kredietvoorzieningen. De bank heeft hierover een voortdurende dialoog met de ECB.

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

¹⁷ Zie o.a. jaarverslag de Volksbank over 2023 (Link: [Jaarverslag 2023 | 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 de 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."



3 Tot slot

Op 12 februari 2021 introduceerde de Volksbank de strategie 'beter voor elkaar – van belofte naar impact'. Deze strategie zet in op groei door het versterken van de relaties met de klanten van de bankmerken en het verder vergroten van de maatschappelijke impact. Deze strategie komt dit jaar tot een eind. De bank is momenteel haar strategie voor de periode na 2025 verder aan het uitwerken. Zoals hiervoor toegelicht, staan daarbij de transformatie en de twee remediatieprogramma's centraal.

De nieuwe strategie zal ook ondersteunend moeten zijn aan het richtinggevend besluit dat de minister heeft genomen. De minister van Financiën heeft geconcludeerd dat onderhandse verkoop of een beursintroduktie realistische toekomstopties zijn. Het richtinggevend besluit geeft de bank houvast voor haar toekomst, maar het is geen definitief verkoopbesluit. Er wordt pas een definitief besluit genomen door de minister nadat NLFI in een advies vanuit zakelijke optiek heeft vastgesteld dat de bank klaar is om terug te keren naar de markt.

De effectiviteit van de gekozen strategie en de mate van realisatie daarvan bepalen in grote mate het toekomstige succes van de bank. Focus op een voortvarende implementatie van de transformatie en de remediatieprogramma's dient voor de komende jaren de hoogste prioriteit voor de Volksbank te hebben.

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.

Naar de mening van NLFI wordt aan de eerste randvoorwaarde voor privatisering voldaan wanneer de bank voldoende gezond en stabiel opereert. De ingezette transformatie en de twee remediatieprogramma's dienen (grotendeels) te zijn afgerond. Daarnaast merkt NLFI op dat een gezond 'track record' op het gebied van dividenduitkeringen een belangrijk aspect is bij de besluitvorming over de vraag of de bank gereed is voor privatisering. NLFI heeft daarbij bijzondere aandacht voor verbeterde kostenbeheersing (waaronder ook het transformatie programma) en een stevige verankering van de compliance vereisten (waaronder de poortwachters-functie). Indien aan de eerste randvoorwaarde voor privatisering is voldaan zal NLFI overgaan tot het toetsen van de overige drie randvoorwaarden voor privatisering.

Sinds de nationalisatie is de bank nog niet gereed geweest voor een besluit tot privatisering. NLFI acht het onwaarschijnlijk dat zij in het komende jaar tot een andere conclusie zal komen. NLFI zet haar dialoog met de Volksbank voort en blijft de bank uitdagen.