

Jaarverslag 2017



*Bankieren met
de menselijke maat*

de volksbank

De Volksbank is de vierde retailbank actief op de Nederlandse markt met een focus op hypotheeken, betalen en sparen. Het bedrijf voert vier merken: ASN Bank, BLG Wonen, RegioBank en SNS. Elk merk heeft een eigen identiteit en uitstraling. De Volksbank wil op een mensgerichte, efficiënte en duurzame manier voorzien in de specifieke financiële behoeften van haar klanten.

asn bank

Zo maakt geld gelukkig

Met geld kun je veel invloed uitoefenen om de wereld mooier te maken. Voor onszelf en volgende generaties. Daarom investeert ASN Bank in duurzame ontwikkeling. Dat doet ze al sinds haar oprichting in 1960. ASN Bank financiert en belegt alleen in toekomstgerichte bedrijven, sectoren en landen. Met respect voor mens, dier en natuur. De bank noemt dat 'duurzaam bankieren'.

Betalen, sparen en beleggen

Distributie: Online en mobiel



BLGwonen

Kom verder

BLG Wonen gelooft dat een woning een van de basisvoorwaarden is voor geluk en welzijn. Daarom helpt BLG Wonen al ruim zestig jaar mensen bij het vinden van een passende hypotheek. Samen met de betere onafhankelijke adviseurs zoekt ze naar financiële oplossingen. Met producten die niet door computers, maar door mensen worden samengesteld. BLG Wonen stelt de dromen en wensen van klanten centraal. Of iemand nu net start, doorstroomt, of van een welverdiend pensioen gaat genieten.

Hypotheeken

Distributie: Onafhankelijke adviseurs

RegioBank

Dichtbij en betrokken

RegioBank is de bank in de buurt. Ze richt zich vooral op dorpen en kleine steden: juist daar staan voorzieningen onder druk, wat de leefbaarheid niet ten goede komt. Een bankkantoor is een belangrijke voorziening die zorgt voor lokale verbondenheid en actief kan bijdragen aan de levendigheid binnen de lokale gemeenschap. Een lokale zelfstandig adviseur die zijn klanten nog kent en die weet wat er speelt in de omgeving is dan ook de centrale spil in de dienstverlening van RegioBank.

Betalen, sparen en hypotheeken

Distributie: 528 zelfstandige adviseurs, online en mobiel



SNS

Heel normaal. SNS

SNS wil er zijn voor de gewone Nederlandse consument. Een koers die goed past bij de oorsprong van SNS. De bank laat zien dat bankieren anders kan, zonder poespas, passend bij wat de klant nodig heeft. Met haar no-nonsensementaliteit is SNS een duidelijk alternatief voor de grootbanken. Ze laat (potentiële) klanten zien dat er wel degelijk wat te kiezen valt. SNS bewijst dit met onderscheidende producten en dienstverlening. Ze heeft de ambitie een nadrukkelijke en grotere rol te spelen, onder meer in de hypotheek- en betaalmarkt.

Betalen, sparen, hypotheeken en verzekeringsproducten

Distributie: 197 SNS-winkels, online en mobiel

Introductie

Welkom in het jaarverslag van de Volksbank

Introductie

Met dit jaarverslag informeert de Volksbank haar stakeholders over de financiële en niet-financiële resultaten over 2017. In het jaarverslag gaan we uitgebreid in op hoe we waarde willen creëren voor onze stakeholders en hoe we omgaan met kansen en bedreigingen.

Het jaarverslag opent met de belangrijkste kerncijfers, het waardecreatiemodel en de interviews met de voorzitters van de Directie en Raad van Commissarissen. Na deze introductie is het jaarverslag ingedeeld in zeven onderdelen:

- Strategisch rapport
- Business rapport
- Risicobeheer, kapitaal- en liquiditeitsmanagement
- Bericht van de Raad van Commissarissen
- Corporate Governance
- Jaarrekening
- Overige gegevens en Aanvullende informatie

Presentatie van informatie

De financiële gegevens in dit jaarverslag zijn opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aangenomen door de Europese Unie (EU IFRS). Daarnaast voldoen de financiële gegevens aan de vereisten zoals opgenomen in Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

De niet-financiële informatie in dit verslag is opgesteld in overeenstemming met de GRI Standards (Sustainability Reporting Guidelines of the Global Reporting Initiative) en voldoet aan de EU-directive. Informatie over de basis voor niet-financiële verslaggeving is terug te vinden in de bijlage [Over de niet-financiële informatie in dit verslag](#).

Informatie over kapitaal en risicoposities voor 2017 en vergelijkende cijfers over 2016 worden gerapporteerd onder het Basel III raamwerk (CRD IV/CRR). Daarnaast voldoet het onderdeel Risicobeheer, kapitaal- en liquiditeitsmanagement aan de Enhanced Disclosure Task Force (EDTF) vereisten. Informatie over Pillar 3 (onderdeel van de CRR) is terug te vinden in een aparte rapportage op [onze website](#).

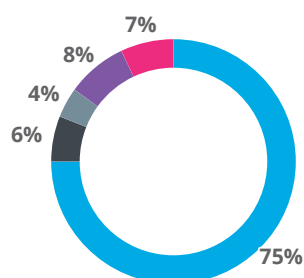
Dit rapport is opgesteld in euro's (€).

Jaarverslag de Volksbank

Dit jaarverslag is gepubliceerd op 8 maart 2018 en is te lezen op onze website of te downloaden als [PDF](#).

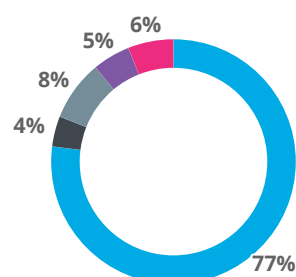
Kerncijfers

Totale activa 2017



- Hypothecaire vorderingen op klanten
- Overige vorderingen op klanten
- Kas en kasequivalenten
- Beleggingen
- Overig

Totale passiva 2017



- Spaargelden en overige schulden aan klanten
- Schulden aan banken
- Schuldbewijzen
- Overig
- Eigen vermogen

Balans

in miljoenen euro's	2017	2016 ¹	2015	2014	2013
Balanstotaal	60.892	61.588	62.690	68.159	74.537
Vorderingen op klanten	49.322	48.620	49.217	52.834	53.405
- waarvan particuliere hypotheek	45.820	44.824	44.787	46.230	47.010
Schulden aan klanten	46.855	47.428	47.440	46.208	43.904
- waarvan spaargelden	36.575	36.593	36.860	35.666	33.276
Schuldbewijzen	4.900	5.696	6.941	11.252	16.439
Eigen vermogen	3.714	3.561	3.302	2.963	2.582

¹ De Volksbank heeft de grondslagen voor verantwoording van boeterente uit hoofde van vroegtijdige renteherzieningen van hypotheek gewijzigd, de vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

Kapitaal en funding

in miljoenen euro's	2017	2016	2015	2014	2013
Tier 1-kernkapitaal	3.339	3.164	2.916	2.520	2.266
Risicogewogen activa	9.781	10.824	11.513	13.771	15.121

RATIO'S

Tier 1-kernkapitaalratio	34,1%	29,2%	25,3%	18,3%	15,0%
Tier 1-ratio	34,1%	29,2%	25,3%	18,3%	15,0%
Totaal kapitaalratio	35,7%	33,8%	29,5%	18,4%	15,0%
Tier 1-kernkapitaalratio (volledig ingefaseerd)	34,3%	29,6%	25,8%	17,4%	12,3%
Leverage ratio	5,5%	5,2%	4,7%	3,8%	3,1%
Leverage ratio (volledig ingefaseerd)	5,6%	5,3%	4,8%	3,6%	2,5%
Loan-to-deposit ratio	107%	103%	105%	113%	122%

Kwaliteit kredietportefeuille

	2017	2016	2015	2014	2013
Loan-to-Value hypotheekportefeuille	74%	80%	83%	86%	89%
Leningen met een betalingsachterstand (%)	1,4%	1,8%	3,1%	4,3%	4,5%
Impaired ratio	0,8%	1,3%	2,3%	3,1%	3,1%
Dekkingsgraad particuliere hypotheek	16%	19%	23%	20%	19%

Marktaandeelen

	2017	2016	2015	2014	2013
Betalen (aantal nieuwe betaalrekeningen) ¹	20%	21%	25%	21%	16%
Particuliere spaartegoeden	10,8%	10,8%	10,9%	10,7%	10,1%
Hypotheekportefeuille (in €)	6,8%	6,6%	6,7%	7,0%	7,1%
Nieuwe hypotheek (in #)	6,8%	5,7%	4,1%	3,7%	1,8%

¹ Bron marktaandeel nieuwe betaalrekeningen: marktonderzoek GfK, gebaseerd op Moving Annual Total (MAT).

Overige kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal SNS-winkels	197	196	189	188	166
Aantal zelfstandige adviseurs RegioBank	528	536	538	535	526
Aantal geldautomaten	320	393	438	539	537

Winst- en verliesrekening

in miljoenen euro's	2017	2016 ¹	2015	2014	2013
Netto rentebaten	924	938	994	1.024	957
Netto provisie en beheervergoedingen	49	57	48	44	50
Overige baten	55	39	83	31	36
Totaal baten	1.028	1.034	1.125	1.099	1.043
Operationele lasten exclusief wettelijke heffingen	560	596	575	491	514
Wettelijke heffingen	43	46	15	7	8
Totaal operationele lasten	603	642	590	498	522
Overige lasten	-	1	22	76	8
Totaal lasten	603	643	612	574	530
Bijzondere waardeverminderingen	-24	-68	37	207	224
Bijzondere waardeverminderingen goodwill	-	-	-	67	-
Resultaat voor belastingen	449	459	476	251	289
Nettoresultaat beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-1.536
Belastingen	120	110	128	100	105
Nettoresultaat	329	349	348	151	-1.352
- Nettoresultaat Property Finance	-	-	-	-	-1.536
- Incidentele posten	13	-25	13	-143	-79
Gecorrigeerd nettoresultaat	316	374	335	294	263

1 De Volksbank heeft de grondslagen voor verantwoording van boeterente uit hoofde van vroegtijdige renteherzieningen van hypotheek gewijzigd, de vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

Gedeelde waarde

	2017	2016	2015	2014	2013
KLANTEN					
Klantgewogen gemiddelde NPS ¹	-3	-8	-12	-16	-21
Betaalrekeningklanten (in 1.000)	1.409	1.328	1.240	1.147	-
MAATSCHAPPIJ					
Klimaatneutrale balans	27%	22% ²	20%	16%	-
MEDEWERKERS					
Medewerker NPS (eNPS)	-2	30	34	18	-
AANDEELHOUDER					
Rendement op eigen vermogen	9,1%	10,1%	11,1%	5,4%	-69,0%
Gecorrigeerd rendement eigen vermogen ³	8,7%	10,8%	10,7%	10,6%	10,2%

1 Weergegeven cijfers hebben betrekking op metingen die hebben plaatsgevonden in het vierde kwartaal.

2 Het cijfer over 2016 is naar aanleiding van het in lijn brengen van een beleggingsfonds met onze CO 2-methodiek bijgesteld van 23% naar 22%.

3 Exclusief de impact van incidentele posten.

Overige performance-indicatoren

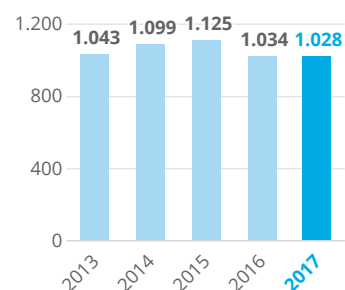
	2017	2016	2015	2014	2013
Efficiencyratio ¹	54,5%	57,6%	51,2%	44,7%	50,0%
Gecorrigeerde efficiencyratio ²	55,4%	54,5%	53,4%	44,7%	43,5%
Rentemarge (bps)	1,50%	1,48%	1,52%	1,43%	1,23%
Risicokosten van totale leningen	-0,05%	-0,14%	0,07%	0,38%	0,39%

1 De efficiencyratio wordt berekend door totale lasten exclusief de impact van wettelijke heffingen ter delen door totale baten.

2 De gecorrigeerde efficiencyratio is de efficiency ratio exclusief de impact van wettelijke heffingen en incidentele posten (bruto waarden).

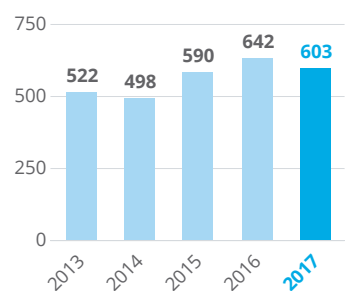
Totale baten

(in miljoenen euro's)



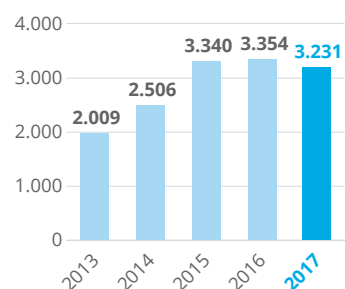
Operationele lasten

(in miljoenen euro's)



Aantal medewerkers

(FTE)



Net Promoter Score

Merk	2016	2017
ASN Bank	14	17
BLG Wonen	-29	-24
RegioBank	2	7
SNS	-18	-13
Klantgewogen	-8	-3

de volksbank

Kennis en ervaring van 200 jaar bankieren



Onze medewerkers
3.231 FTE



Spaargeld
€ 36,6 miljard



Betaalrekeningen van
1,4 miljoen
klanten



Eigen vermogen
€ 3,7 miljard



Wholesale funding
€ 5,8 miljard

Bankieren met de menselijke

Onze strategische prioriteiten

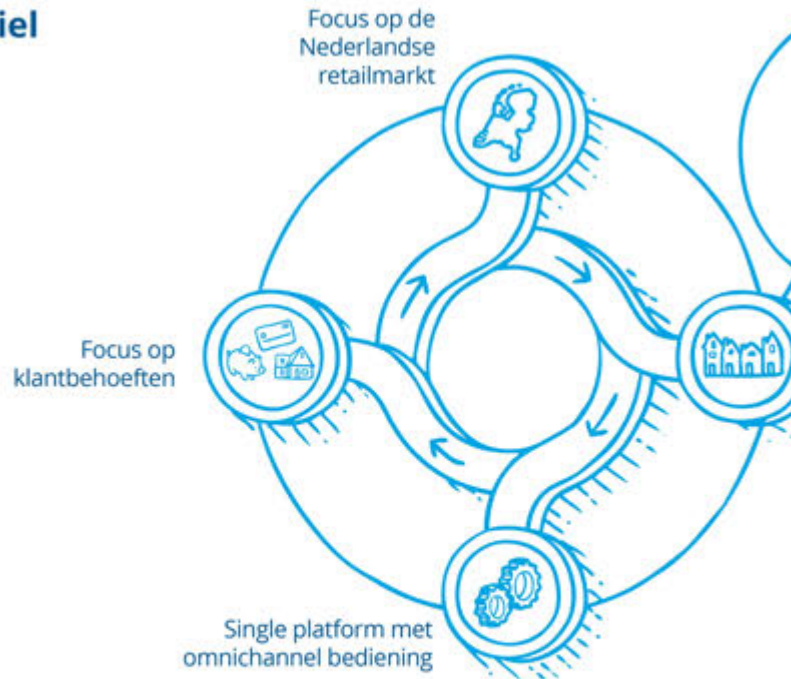


Versterking van onze maatschappelijke identiteit

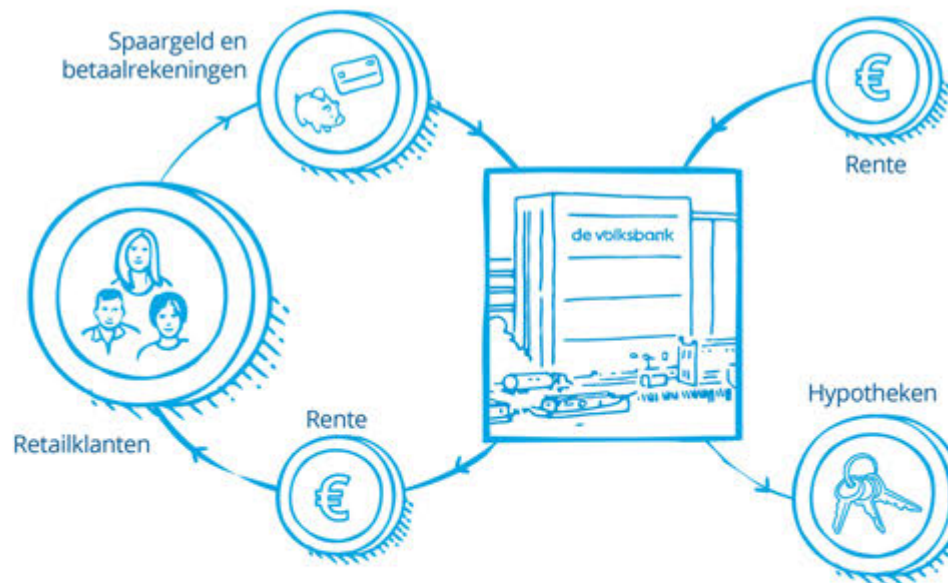


Verbetering van onze bedrijfsvoering door te focussen op eenvoud en efficiency

Ons profiel



Drie kernproducten: hypotheek, betalen en sparen



maat



Wij blijven ons ontwikkelen tot een wendbare organisatie die als slimme toepasser innoveert



Vier onderscheidende merken

Hypotheekklanten



Wij financieren
€ 46 miljard
hypotheek

Onze ambitie is het optimaliseren van de gedeelde waarde

Resultaten en doelstellingen

1,4 miljoen

Betaalrekeningklanten
Onze doelstelling:
1,5 miljoen in 2020

-3

Klantgewogen NPS
Onze doelstelling
+10 in 2020

Nut voor de klant



Toegevoegde waarde

Nut leveren voor onze klanten: bijdragen aan goed wonen en financieel gezond leven met veilige en transparante producten

Verantwoordelijkheid voor de maatschappij

27%

Stand van onze klimaatneutrale balans.
Onze doelstelling:
45% in 2020 en 100% in 2030



Bijdragen aan de financiële weerbaarheid van klanten en aan het beperken van de klimaatverandering en het leefbaar houden van onze planeet

40%

van onze klanten merkt dat wij er voor hen zijn bij financiële zorgen
Onze doelstelling: >50%

Zingeving voor de medewerker

-2

eNPS
Onze doelstelling:
40 in 2020



Bijdragen aan betrokken en bevlogen medewerkers, die zichzelf kunnen ontplooiën en zingeving vinden in hun werk

Rendement voor de aandeelhouder

8,7%

Rendement op eigen vermogen
Onze doelstelling:
8% in 2020



Rendement bieden aan onze aandeelhouder en kapitaalverschaffers en bijdragen aan een stabiel en solide financieel systeem

34,1%

CET 1 ratio
Onze doelstelling:
> 15%

5,5%

Leverage ratio
Onze doelstelling:
> 4,25%

Interview met de voorzitter van de Directie



Maurice Oostendorp, voorzitter van de Directie

Het jaar 2017 stond voor de Volksbank in het teken van het in de praktijk brengen van onze in 2016 herijkte strategie: we willen een bank zijn met een onderscheidend maatschappelijk profiel, handelend vanuit klantbehoeften. Met name aan het in de praktijk brengen van onze missie, 'Bankieren met de menselijke maat', is veel aandacht besteed. Daarnaast is hard gewerkt aan het verbeteren van de bedrijfsvoering.

“Geholpen door een gezonde economische ontwikkeling en een forse groei van de huizenmarkt heeft de bank in 2017 een prima financieel resultaat geboekt. Tegelijk hebben we ook de eerste positieve resultaten gezien van onze initiatieven om een optimaal evenwicht te vinden tussen de belangen van maatschappij, klanten, medewerkers en onze aandeelhouder. Alles overziende kijk ik met een goed gevoel terug op het afgelopen jaar”, aldus Maurice Oostendorp, voorzitter van de Directie van de Volksbank.

VANUIT HAAR MISSIE, BANKIEREN MET DE MENSELIJKE MAAT, HEEFT DE VOLKSBANK DE AMBITIE GEFORMULEERD OM DE 'GEDEELDE WAARDE' TE OPTIMALISEREN. KUN JE DIT TOELICHTEN?

Met het optimaliseren van gedeelde waarde bedoelen we dat we een optimale balans willen vinden tussen het leveren van nut voor klanten, het nemen van verantwoordelijkheid voor de maatschappij, het zorgen voor zingeving voor medewerkers en het behalen van rendement voor onze aandeelhouder. Waar mogelijk of relevant willen we steeds een afweging maken tussen de belangen van alle stakeholders. Met andere woorden: onze ambitie reikt verder dan het behalen van alleen een goed financieel resultaat.

Vanuit die ambitie hebben we voor de komende jaren drie prioriteiten geformuleerd: we willen onszelf nadrukkelijk profileren als een maatschappelijke bank, onze bedrijfsvoering eenvoudiger en efficiënter maken en innoveren als een slimme toepasser. In 2017 zijn we hiermee heel gericht aan de slag gegaan.

HOE PROFILEER JE JEZELF ALS EEN MAATSCHAPPELIJKE BANK?

Een paar voorbeelden: sinds januari 2017 zijn we gestopt met het uit handen geven van vorderingen op klanten met een betalingsachterstand aan incassobureaus. En vanaf 2018 halen we ook actief klanten terug van wie de

vordering al in een eerder stadium is overgedragen aan een incassobureau. Dit omdat we er ook in moeilijke tijden voor onze klanten willen zijn.

Een ander voorbeeld: in september 2017 zijn we begonnen de groep klanten met een aflossingsvrije hypotheek die potentieel het meest kwetsbaar is, actief 1-op-1 te benaderen. Aflossingsvrij is helaas een verwarrende benaming. In onze aanpak willen we het inzicht in hun financiële positie vergroten en met deze klanten bespreken hoe hun hypotheek ook in de toekomst betaalbaar blijft zodat zij rustig kunnen blijven wonen. Dit wordt door klanten goed gewaardeerd en in 2018 gaan we deze aanpak uitbreiden naar een grotere groep klanten.

Een derde voorbeeld is ons standpunt op het gebied van de data van onze klanten, een actueel onderwerp met de komst van de Payment Services Directive 2 (PSD2). Wij willen de standaard zetten in het betrouwbaar en veilig beheren van de data van onze klanten. Wij zien deze data als hun eigendom en willen geen geld verdienen met het verkopen hiervan. We bieden onze klanten in het kader van PSD2 verder de unieke mogelijkheid om middels een 'hoofdschakelaar' het doorgeven van betalingsgegevens aan derden te allen tijde uit of aan te zetten.

DUURZAAMHEID EN DE FINANCIËLE WEERBAARHEID VAN DE KLANTEN VAN DE VOLKSBANK-MERKEN ZIJN BELANGRIJKE ONDERWERPEN BIJ DE INVULLING VAN DE MAATSCHAPPELIJKE ROL VAN DE BANK. WAAROM EN WAT IS ER IN 2017 OP DIT GEBIED GEPRESTEERD?

Vanuit onze kernactiviteiten hypotheek, sparen en betalen denken we een aanzienlijke positieve invloed te kunnen hebben op de duurzaamheid in onze keten.

Een van onze doelstellingen is een 45% klimaatneutrale balans in 2020, oplopend tot 100% in 2030. In 2017 verbeterde dit percentage van 22% naar 27%. Dit kwam met name door een stijging in vermeden uitstoot door groene obligaties en projectfinancieringen in duurzame energie en energiebesparing. Het gemiddelde energielabel van onze hypotheekportefeuille is in 2017 gelijk gebleven op D. Om onze doelstelling van een klimaatneutrale balans te halen moet dit verbeteren naar tenminste B.

We willen daarom onze klanten helpen met het verduurzamen van hun woning en in 2017 hebben we hiervoor verschillende acties ondernomen. We leiden bijvoorbeeld onze hypotheekadviseurs op om duurzaamheid een standaardonderwerp te maken in het adviesgesprek. En we hebben in totaal 700.000 brieven en e-mails verstuurd aan onze hypotheekklanten met informatie over energiezuinig wonen en een aanbod voor energiebesparende maatregelen. In totaal hebben meer dan 1.000 klanten hierdoor zonnepanelen laten plaatsen en meer dan 1.300 klanten hun huis geïsoleerd. Het zijn nog bescheiden aantallen maar ons beleid zal onverminderd worden voortgezet.

Wij willen als bank een positieve bijdrage leveren aan de financiële weerbaarheid van onze klanten. Dat pas bij onze visie op bankieren en het wordt ook van ons verwacht. Daarom hebben wij als eerste bank in Nederland een concrete, meetbare doelstelling geïntroduceerd om het effect van onze inspanningen op dit punt te verantwoorden. Financiële weerbaarheid bestaat voor ons uit drie delen: vaardigheden, financiële bezorgdheid en financiële positie. Op alle drie de delen willen we concreet actie ondernemen.

Met het financiële educatiepakket van Eurowijs bereiken we meer dan 200.000 kinderen van het basisonderwijs. En wanneer klanten daar behoefte aan hebben bieden we budget- en soms ook job coaching aan. Op specifieke onderwerpen gaan we het begrip vergroten middels het concept "Wegwijs in...". In 2018 beginnen we met het onderwerp pensioenen.

In 2017 zijn wij begonnen met de ontwikkeling van de een barometer, een objectief en kwantitatief instrument, om de financiële onbezorgdheid van Nederland en specifiek van onze klanten te meten. De barometer geeft inzicht waarom men bezorgd of onbezorgd is en meet ook in hoeverre klanten merken dat wij als bank klaar staan mochten ze financiële zorgen hebben. In januari 2018 heeft onderzoeksbureau GfK een nulmeting uitgevoerd onder 1.371 respondenten. Hieruit bleek dat 40% van onze klanten aangeeft dat de bank voor hen klaarstaat

als er sprake is van financiële zorgen. We hebben als doelstelling geformuleerd dat dit meer dan 50% moet zijn in 2020. Vanaf maart 2018 gaan wij de barometer maandelijks meten en we gaan actie ondernemen om onze doelstelling te realiseren.

Het derde deel van financiële weerbaarheid betreft de feitelijke financiële positie van onze klanten. Is die goed en volledig in beeld, heeft de klant een voldoende spaarbuffer, zijn inkomsten en uitgaven structureel in balans, is er sprake van een problematische schuld, hoe is het pensioen precies geregeld? Door ons te richten op deze drie onderdelen van financiële weerbaarheid willen wij voor al onze klanten relevant zijn.

IN HOEVERRE IS DE VOLKSBANK ER IN GESLAAGD HAAR BEDRIJFSVOERING IN 2017 EENVOUDIGER EN EFFICIËNTER TE MAKEN?

De initiatieven om de kosten te verlagen verlopen volgens planning. We richten ons vooral op 'straight through processing', verdergaande digitalisering en op optimalisatie van ondersteunende functies en IT processen. Ook voeren we een gematigd beloningsbeleid. Met ingang van 2018 is bijvoorbeeld voor iedereen de variabele beloning afgeschaft.

Eind 2016 hadden we aangegeven te verwachten dat het aantal arbeidsplaatsen de komende jaren met 800 à 900 afneemt. Ongeveer de helft daarvan betreft de vaste bezetting. In 2017 is het aantal interne FTE's met 123 gedaald. Als eerste hebben we de topmanagementstructuur vereenvoudigd: het aantal senior managementfuncties neemt naar verwachting af van 47 naar 30 in 2020. In 2017 is een afname tot 38 gerealiseerd. Vanaf 2018 zal ook het aantal overige managementfuncties afnemen.

We passen ook producten aan: we hebben het bijvoorbeeld voor de klant eenvoudiger gemaakt om zelfstandig en online zijn hypotheek te beheren. Binnen nu en twee jaar bieden we alle hypotheekbeheerprocessen online aan.

IS ER EEN VERBAND TUSSEN DE REDUCTIE VAN HET AANTAL ARBEIDSPLAATSEN EN DE FORSE DALING VAN DE MEDEWERKER NET PROMOTER SCORE, DE E-NPS, IN 2017? DEZE DAALDE VAN 30 NAAR -2.

De organisatieveranderingen hebben onmiskenbaar een invloed op de eNPS. Verder neemt het aantal arbeidsplaatsen in de financiële sector als geheel af en de Volksbank is daarop geen uitzondering. Dan is het logisch dat we minder vaak worden aanbevolen als werkgever. De betrokkenheid en bevoegenheid van werknemers bleef wel op een hoog niveau. Dat neemt niet weg dat we een strakke regie gaan voeren op de verbeterpunten zoals die uit het laatste medewerkersonderzoek naar voren zijn gekomen. En we blijven onze werknemers 'met de menselijke maat' van werk naar werk begeleiden. We verwachten dat de combinatie van deze maatregelen de eNPS positief zal beïnvloeden.

WAT HEEFT DE VOLKSBANK IN 2017 BEREIKT OP HET GEBIED VAN INNOVATIE?

Onze samenwerking met Pivotus, een innovatieteam in Silicon Valley, heeft inmiddels geleid tot de eerste versie van een platform, Eén-Tweetje genaamd. Hiermee kunnen klanten binnen de bank met al hun financiële vragen terecht bij één contactpersoon naar keuze. Ook zetten we nieuwe technologie in om onze interne bedrijfsprocessen te vereenvoudigen. En we zetten vol in op Artificial Intelligence om bankieren in de digitale wereld verder vorm te geven.

HOE HEBBEN DE MARKTAANDELEN IN HYPOTHEKEN, SPAREN EN BETALEN ZICH IN 2017 ONTWIKKELD?

In 2017 is onze nieuwe hypotheekproductie met maar liefst 41% gestegen naar € 5,2 miljard. In een groeiende markt nam ons marktaandeel in nieuwe hypotheeken hierdoor toe naar 6,8%, ten opzichte van 5,7% in 2016. Ook onze totale hypotheekportefeuille in absolute zin is hierdoor gestegen, met € 1 miljard naar € 45,9 miljard. Dit ondanks het hoge niveau van aflossingen. Particuliere spaartegoeden bleven stabiel, op € 36,6 miljard, net als ons marktaandeel, op 10,8%.

Het aantal betaalklanten steeg met 81.000, iets minder dan de 88.000 van 2016, maar we blijven hier marktaandeel winnen. In 2017 werd 20% van de nieuwe

betaalrekeningen in Nederland geopend bij een van onze merken, terwijl ons marktaandeel op basis van de totale portefeuille ongeveer 8% bedraagt.

En, misschien wel net zo belangrijk als onze marktaandelen: ook de klanttevredenheidscijfers van alle vier de merken lieten een verbetering zien. Hierdoor steeg de klantgewogen Net Promoter Score van -8 naar -3.

HOE ONTWIKKELDEN ZICH IN 2017 HET RESULTAAT EN DE KAPITAALPOSITIE?

We hebben in 2017 een lager resultaat behaald, maar het niveau was nog steeds prima: het rendement op eigen vermogen was 8,7%, ruim boven onze 8% doelstelling, en dat bij een zeer solide kapitaalpositie.

De nettowinst bedroeg in 2017 € 329 miljoen, € 20 miljoen lager dan het jaar daarvoor. En de nettowinst gecorrigeerd voor incidentele posten daalde van € 374 miljoen naar € 316 miljoen. De voornaamste oorzaak voor de winstdaling was een lagere vrijval van voorzieningen voor leningen met een betalingsachterstand. In 2016 was de vrijval met € 68 miljoen erg hoog, en in 2017 was de vrijval nog € 24 miljoen. Het aantal leningen in betalingsachterstand daalt nog steeds maar is nu al zo laag dat de vrijval van voorzieningen hierdoor is afgenomen.

Wat betreft de opbrengsten zagen we in 2017 een fractionele daling van de rentebaten bij een lichte stijging van de rentemarge, van 1,48% naar 1,50%.

De operationele lasten, gecorrigeerd voor eenmalige posten en wettelijke heffingen, lieten een lichte daling zien. Omdat de gecorrigeerde baten met 2% daalden en de gecorrigeerde lasten met 1%, steeg de gecorrigeerde efficiency ratio licht, van 54,5% naar 55,4%. Onze doelstellings-range van 50% tot 52% in 2020 is nog steeds in zicht.

Zoals eerder opgemerkt is onze kapitaalpositie zeer solide, en in 2017 is hij verder verbeterd. De kernkapitaalratio kwam eind 2017 uit op 34%, ten opzichte van 29% eind 2016. En de leverage ratio steeg van 5,2% naar 5,5%. Hiermee voldoen we ruimschoots aan de externe kapitaaleisen en ook aan onze eigen minimum doelstellingen.

DE KERNKAPITAALRATIO VAN DE VOLKSBANK IS MET 34% EEN VAN DE HOOGSTE IN EUROPA EN OOK TWEE KEER ZO HOOG ALS DE DOELSTELLING VAN MINSTENS 15%. WAAROM ZOVEEL KAPITAAL AANHOUDEN?

Een belangrijke reden voor onze hoge kernkapitaalratio is dat we een aanzienlijke impact verwachtten van veranderingen in boekhoudregels zoals Basel IV en IFRS9. In de loop van 2017 hebben we hier beter zicht op gekregen: we verwachten dat de kernkapitaalratio door Basel IV met zo'n 8%-punt en door IFRS 9 met circa 2%-punt daalt. Als we hiermee rekening houden zitten we eind 2017 pro-forma op circa 24%. Dit is nog steeds ruim boven de minimum SREP-eis van 10,5% en onze eigen doelstelling van tenminste 15%.

Aankomend jaar gaan we onderzoeken of er aanleiding is om onze kapitaaldoelstelling te herzien, op grond van de gecombineerde impact van Basel IV, de TRIM (Targeted Review Internal Model) uitkomsten en de impact van IFRS 9 op stress testing. Maar we zullen in ieder geval met zowel onze kapitaalratio als onze doelstelling aan de voorzichtige kant blijven zitten, om ons risicoprofiel zo laag mogelijk te houden.

Onze sterke kapitaalpositie is overigens wel, naast onze goede winstgevendheid, reden geweest om voor te stellen over 2017 meer dividend uit te keren: € 190 miljoen ten opzichte van € 135 miljoen in 2017. Daarmee zitten we aan de bovenkant van de door ons nagestreefde pay-out range van 40 tot 60%.

MEDIO 2016 ADVISEERDE NLFI DE MINISTER VAN FINANCIËN OM DE VOLKSBANK 2 TOT 3 JAAR DE TIJD TE GEVEN OM ZICH VOOR TE BEREIDEN OP EEN PRIVATISERING. INMIDDELS ZIJN WE RUIM ANDERHALF JAAR VERDER. WAT IS DE HUIDIGE STAND VAN ZAKEN?

Op het gebied van kosten- en risicobeheersing hebben we de afgelopen jaren goede vorderingen gemaakt. Hiermee gaan we de komende periode verder.

In haar voortgangsrapportage, van september 2017, constateerde NLFI dat de Volksbank zeker nog de resterende tijd van de oorspronkelijke periode van 2 tot 3 jaar nodig heeft om optimale lange termijn waarde-creatie te bewerkstelligen, voordat een besluit kan worden genomen over een eventuele privatisering. In het Regeerakkoord van 10 oktober 2017 wordt verder opgemerkt dat er ten aanzien van de Volksbank momenteel wordt geïnventariseerd wat de toekomstopties buiten de overheid zijn. Daarna neemt het kabinet een besluit, rekening houdend met de gewenste diversiteit van het bankenlandschap.

WAT ZIJN DE VOORUITZICHTEN VOOR HET RESULTAAT IN 2018?

Netto rentebaten zullen naar verwachting enigszins lager zijn dan in 2017. We verwachten een verdere daling van het aantal klanten met een betalingsachterstand maar een vrijval van voorzieningen zoals in 2016 en 2017 wordt niet verwacht. We voorzien een, zij het beperkte, dotatie aan voorzieningen uit hoofde van bijzondere waardeverminderingen van leningen.

Zoals het zich nu laat aanzien, zal de voor 2018 verwachte daling van operationele lasten de lagere rentebaten en de omslag in bijzondere waardeverminderingen van leningen niet geheel kunnen compenseren. Alles bijeengenomen verwachten we daarom dat de nettowinst in 2018 lager zal zijn dan in 2017.

WAAR LIGT DE FOCUS OP IN 2018?

Alle medewerkers van de Volksbank blijven zich, net als in 2017, inzetten om onze missie, "Bankieren met de menselijke maat", en het optimaliseren van de gedeelde waarde in de praktijk te brengen. Waar dat mogelijk is zullen we proberen om zelfs nog iets te versnellen.

Utrecht, 7 maart 2018

Interview met de voorzitter van de Raad van Commissarissen



De Raad van Commissarissen van de Volksbank (de RvC) is in 2017 vanuit zijn adviserende en toezichhoudende rol intensief betrokken geweest bij de implementatie van de strategie 2017-2020 van de Volksbank. We spreken met Jan van Rutte, voorzitter van de RvC, over het voorbije jaar.

HET AFGELOPEN JAAR IS VERDER GEWERKT AAN DE IMPLEMENTATIE VAN DE STRATEGIE. WAT IS DE KERN HIERVAN?

De grote uitdaging zit hem niet alleen in het verwerven van een onderscheidende positie binnen het Nederlandse bankenlandschap; de klant moet die onderscheidende positie daadwerkelijk ook ervaren en voelen. De eerste pijler van de strategie van de Volksbank, versterking van de maatschappelijke identiteit, is hierop gericht. Ook de andere twee pijlers van de strategie zijn daarbij van wezenlijk belang: we vereenvoudigen en verbeteren de interne bedrijfsvoering en we zetten de innovatiestrategie voort als slimme toepasser van technologie. Deze pijlers zijn, ik zou bijna zeggen, basisvoorwaarden om ons echt te kunnen onderscheiden.

VORIG JAAR HEB JE AANGEGEVEN DAT HET OMKEREN VAN HET TRADITIONELE BANKMODEL EN DE GEDEELDE WAARDE AMBITIE VAN DE VOLKSBANK UITDAGENDE PROCESSEN ZIJN. WAT IS DE STATUS?

Omkeren betekent concreet dat de relatie met de klant voorop staat. Iedere medewerker van de Volksbank redeneert vanuit de klant en handelt vanuit vertrouwen in die klant maar ook in elkaar. Medewerkers krijgen de ruimte en het vertrouwen om de klant écht te helpen. De Volksbank doet dit onder meer door verantwoordelijkheden en eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. En door multidisciplinair samenwerken te stimuleren en faciliteren. Het Manifest geldt hierbij voor alle medewerkers als motivatie- en inspiratiebron.

In 2017 heeft de RvC een aantal inspirerende voorbeelden gezien van het omkeren van het traditionele bankmodel, zoals een volledig digitale overstapservice en minder 'verplicht papierwerk' bij hypotheekaanvragen. Het omkeren van het bankmodel levert interessante dilemma's op, die ook binnen de RvC in 2017 tot goede discussies hebben geleid. Ondanks dat de RvC ziet dat de Volksbank volop in beweging is, is verdere versnelling nodig om in 2020 de onderscheidende klantproposities te realiseren.

NAAST DE HIERVOOR VERMELDE DRIE STRATEGISCHE PIJLERS IS ER OOK AANDACHT VOOR DE VERBETERING VAN DE INTERNE BEHEERSING. WAT IS JOUW VISIE OP DE STATUS VAN DE HIERVOOR BESTAANDE PROGRAMMA'S?

Net zoals in 2016, heeft de RvC ook in 2017 in elke vergadering met de Directie gesproken over de uitvoering en de voortgang de programma's gericht op verbetering van de interne beheersing, de zogenaamde 'Huis-op-Orde'-programma's. Hieronder vallen onder meer het programma datamanagement, integrated control framework en transactiemonitoring. Deze programma's zijn volgens de RvC essentieel voor een zelfstandige toekomst van de bank. Ik zie dat in 2017 wederom goede stappen zijn gezet in het verder verbeteren van de interne bedrijfsvoering. Het bereiken van het gewenste volwassenheidsniveau zal in 2018 onverminderde aandacht hebben.

Binnen de 'Huis-op-Orde'-programma's moet de Directie voortdurend de inzet van mensen en middelen zorgvuldig afwegen, rekening houdend met de onderlinge afhankelijkheden en de strakke tijdsplanningen. Naast deze programma's moeten de bevindingen van toezichthouders ook op juiste wijze geadresseerd worden. Dit heeft veel impact en doet een groot beroep op de verandercapaciteiten van de organisatie en de flexibiliteit van medewerkers.

OP WELKE WIJZE HEEFT DE NIEUWE FAMILIENAAM (VAN ALLE MERKEN VAN) DE VOLKSBANK TOT NU TOE BIJGEDRAGEN AAN DE MISSIE VAN DE BANK: BANKIEREN MET DE MENSELIJKE MAAT?

De nieuwe naam ondersteunt de merken bij het scheppen van duidelijkheid over wat voor een bank we zijn, een bank voor de gewone Nederlander, een bank die bankiert met de menselijke maat. Met gepaste trots verwijs ik ook nog graag naar de door de Volksbank gewonnen Sijthoff-prijs voor het jaarverslag 2016. De jury heeft aangegeven dat de Volksbank in het 'frisse' jaarverslag duidelijk laat zien dat de organisatie nieuw is neergezet en dat de externe verslaggeving dit ook uitstraalt.

WAT ZIJN BELANGRIJKE UITDAGINGEN IN 2018?

Een grote uitdaging voor het komend jaar is het voortdurend werken aan draagvlak voor de strategie, tot in de haarvaten van de organisatie. Willen we die onderscheidende positie naar onze klanten toe bereiken, dan moet iedereen in de organisatie hier achter staan.

Een meer specifieke uitdaging betreft de nieuwe betaalwetgeving (PSD2), die zorgt niet alleen voor meer concurrentie op de (betaal)markt maar ook voor nieuwe kansen. Het is voor klanten belangrijk te weten dat hun gegevens veilig zijn bij de Volksbank en niet worden doorverkocht aan derden. De klanten moeten hiervan overtuigd zijn en blijven. Kwaliteit van datamanagement is hiervoor cruciaal en een belangrijke uitdaging.

Andere uitdagingen zijn het nog verder vereenvoudigen en verbeteren van de interne bedrijfsvoering en de eerdergenoemde versnelling die nodig is om de onderscheidende positie binnen het Nederlandse bankenlandschap te realiseren. Om tijdig voorbereid te zijn op een toekomst los van de Nederlandse Staat zal de Volksbank hieraan hoge prioriteit moeten blijven geven. Daarnaast moet er een gezonde en toekomstbestendige verhouding blijven bestaan tussen kosten en inkomsten. Een hoge discipline op de aangekondigde reductie van arbeidsplaatsen is hiervoor essentieel en zeker geen gemakkelijke opgave. Door de substantiële inkrimping van het management per 1 januari 2018 is het van belang de verantwoordelijkheden en taken van de vervallen managementfuncties goed te borgen binnen de nieuwe organisatie.

WAT ZIJN BELANGRIJKE UITDAGINGEN VOOR DE LANGERE TERMIJN?

Het daadwerkelijk realiseren van het omkeren van het traditionele bankmodel vergt op het gebied van dienstverlening, producten, processen en besturing een nieuwe manier van denken en samenwerken. Gedrag en culturele aspecten spelen hierbij een doorslaggevende rol. Ik kijk ernaar uit om nog meer concrete resultaten vanuit de lopende pilots te zien en heb vertrouwen in de wendbaarheid van de Volksbank-organisatie.

Voor de 100% klimaatneutrale balans in 2030 zijn nog veel stappen te zetten. De merken van de Volksbank zijn actief in het stimuleren van klanten om hun woning

energiezuiniger te maken door middel van bijvoorbeeld speciale aanbiedingen voor zonnepanelen en woningisolatie. Onze focus is erop gericht om de ecologische voetstap van onze hypotheekklanten te verkleinen.

DE RvC IS NAAST TOEZICHTHOUDER EN ADVISEUR OOK WERKGEVER EN SPARRING PARTNER VAN DE DIRECTIE. KUN JE EEN SCHETS GEVEN VAN DE INVULLING VAN DEZE DIVERSE ROLLEN IN 2017?

Als toezichthouder heeft de RvC de status van de invoering van de strategie intensief gevolgd. Hierbij heeft de RvC zich steeds rekenschap gegeven van de ambities van de Volksbank op het gebied van gedeelde waarde, duurzaamheid en lange termijn waardecreatie. De strategie zal naar verwachting niet eerder dan medio 2019 volledig geïmplementeerd zijn.

In zijn rol van werkgever heeft de RvC zich onder meer beziggehouden met het opstellen van doelstellingen en kritische succesfactoren voor de Directie, het beoordelen van de Directie, talent management en wijzigingen in de managementstructuur.

In 2017 heeft de RvC op regelmatige basis ook de rol van sparring partner vervuld. Er is intensief met de Directie van gedachten gewisseld over de internationale samenwerking met Pivotal (klantcontact geholpen door digitale media), de kwaliteit en aanpasbaarheid van het IT-beleid, toekomstige organisatie- en eigendomsstructuren en de visie op de toekomst van het verdienmodel van de bank.

WAAR BEN JE TROTS OP ALS JE TERUGKIJKT OP 2017?

Om zelf processen vanuit klantperspectief te ervaren, hebben alle leden van de RvC aan diverse afdelingen in de organisatie bezoeken gebracht. Bij de afdeling Compliance & Veiligheidszaken, in de winkels en kantoren van onze vier merken en binnen het brede IT-domein heeft de RvC de dagelijkse invulling van 'Bankieren met de menselijke maat' ten volle kunnen ervaren. De RvC is, net zoals vorig jaar, onder de indruk van de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers. Zij zijn de solide basis waarop de Volksbank kan vertrouwen en zij staan elke dag weer klaar voor onze klanten. Daar ben ik trots op en daar wil ik hen, mede namens alle leden van de RvC, voor bedanken.

In het najaar van 2017 is het opvolgingsproces van Rob Langezaal gestart, die in goed overleg met de RvC per 1 januari 2018 is teruggetreden uit de Directie. Daarnaast is Jos Nijhuis, conform rooster van aftreden, tijdens de AVvA op 20 april 2017, teruggetreden uit de RvC. Mede namens alle leden van de RvC wil ik hen beiden nogmaals bedanken voor hun inzet voor de Volksbank.

Ten slotte wil ik mijn waardering uitspreken voor de Directie. We hebben in 2017 opnieuw in goede onderlinge dialoog samengewerkt, ook bij de soms complexe of lastige dossiers. We vertrouwen erop dat ook in 2018 onze samenwerking weer constructief zal zijn.

Utrecht, 7 maart 2018