

Utrecht, 12 februari 2021

Presentatie Strategisch Plan 2021-2025 & Resultaten 2020

Martijn Gribnau, directievoorzitter

Marcel Klopper, directeur Balance Sheet Management





Strategisch Plan 2021-2025

'beter voor elkaar - van belofte naar impact'

De Volksbank presenteert Strategisch Plan 2021-2025

De Volksbank investeert in groei met strategie 2021-2025 'beter voor elkaar - van belofte naar impact'

Groeipijlers: klantrelatie en maatschappelijke impact

- De strategie zet in op groei door het versterken van de klantrelatie en het verder vergroten van de maatschappelijke impact
- De Volksbank kent in de nieuwe strategie groeiprioriteit toe aan de vier sterke, onderscheidende bankmerken SNS, ASN Bank, RegioBank en BLG Wonen
- De Volksbank breidt de dienstverlening aan kleinzakelijke ondernemers uit
- We verbreden ons assortiment aan diensten en producten om relevanter te zijn voor klanten
- Met digitale dienstverlening en winkels zijn onze diensten via de vier bankmerken altijd persoonlijk en dichtbij

Organisatorische verandering: sneller, digitaler en wendbaarder

- Met de aangescherpte strategie willen we sneller, digitaler en wendbaarder worden
- De Volksbank introduceert één uniforme agile organisatiestructuur en werkwijze met zelfstandige, integraal verantwoordelijke (klant)teams
- Door deze agile organisatiestructuur en werkwijze zijn we in staat om klantgerichter, efficiënter en effectiever te werken, waardoor we naar verwachting het aantal arbeidsplaatsen binnen de Volksbank in de komende 3 jaar met 400-500 kunnen reduceren
- Parallel zullen de komende jaren, afhankelijk van het groeitempo, als gevolg van de aangescherpte strategie nieuwe arbeidsplaatsen ontstaan. Daarvoor zullen nieuwe medewerkers worden aangetrokken, met voor de strategie benodigde kennis en vaardigheden. Huidige medewerkers krijgen de mogelijkheid om zich hierin te ontwikkelen
- Er komt een executive committee voor een succesvolle implementatie van de strategie

Krachten en aandachtspunten voor de Volksbank

Krachten

- Sterke merken met hoge Net Promoter Scores
- Positieve impact op maatschappij
- Stevige positie in de Nederlandse retailmarkt
- Kostenefficiënt distributiemodel
- Missie-gedreven organisatie met menselijk leiderschap en een hoge score op vertrouwen
- Sterke kapitaalpositie



Bank met brede
doelstelling en
betrokken organisatie



Bank met vier
onderscheidende
merken



Bank met een solide
basis



Bank anders dan de
grootbanken

Aandachtspunten

- Uitdagingen op verdienpotentieel
 - Hoge afhankelijkheid van rente-inkomsten in een lage rente-omgeving
 - Commerciële baten voornamelijk uit hypotheeken
 - Lage productdichtheid per klant
- Achterstand op digitale dienstverlening
- Traditionele IT-infrastructuur
- Complexiteit in aansturing en beperkte executiekracht

Strategie 2021-2025: "Beter voor elkaar – van belofte naar impact"

Onze missie

Wij bankieren met de menselijke maat door waarde te creëren voor klanten, maatschappij, medewerkers en aandeelhouders
We streven naar een optimale totale waarde en niet naar maximalisatie van een enkele waarde

Hoe we ons onderscheiden



Sterke klantrelatie

Persoonlijke klantbenadering, naadloze en plezierige interacties en passende proposities



Maatschappelijke impact

De Volksbank realiseert maatschappelijke impact op klimaat en goed wonen door deze thema's te integreren in de dienstverlening

Groei-prioriteiten per merk

asn  bank

Accelereren groei ASN Bank als digitale, duurzame bank

 SNS

Verjongen doelgroep SNS en business model versterken met fee-inkomsten

RegioBank

Versterken lokale aanwezigheid met verbreden van proposities

 BLGwonen

Uitbouwen BLG Wonen door distributiebereik en service te verbeteren

Noodzakelijke transformaties



Digitaal en omnichannel dialoog



Relevant assortiment, nieuwe proposities, kleinzakelijk als nieuwe doelgroep



Fundament klantbank



Klantingericht

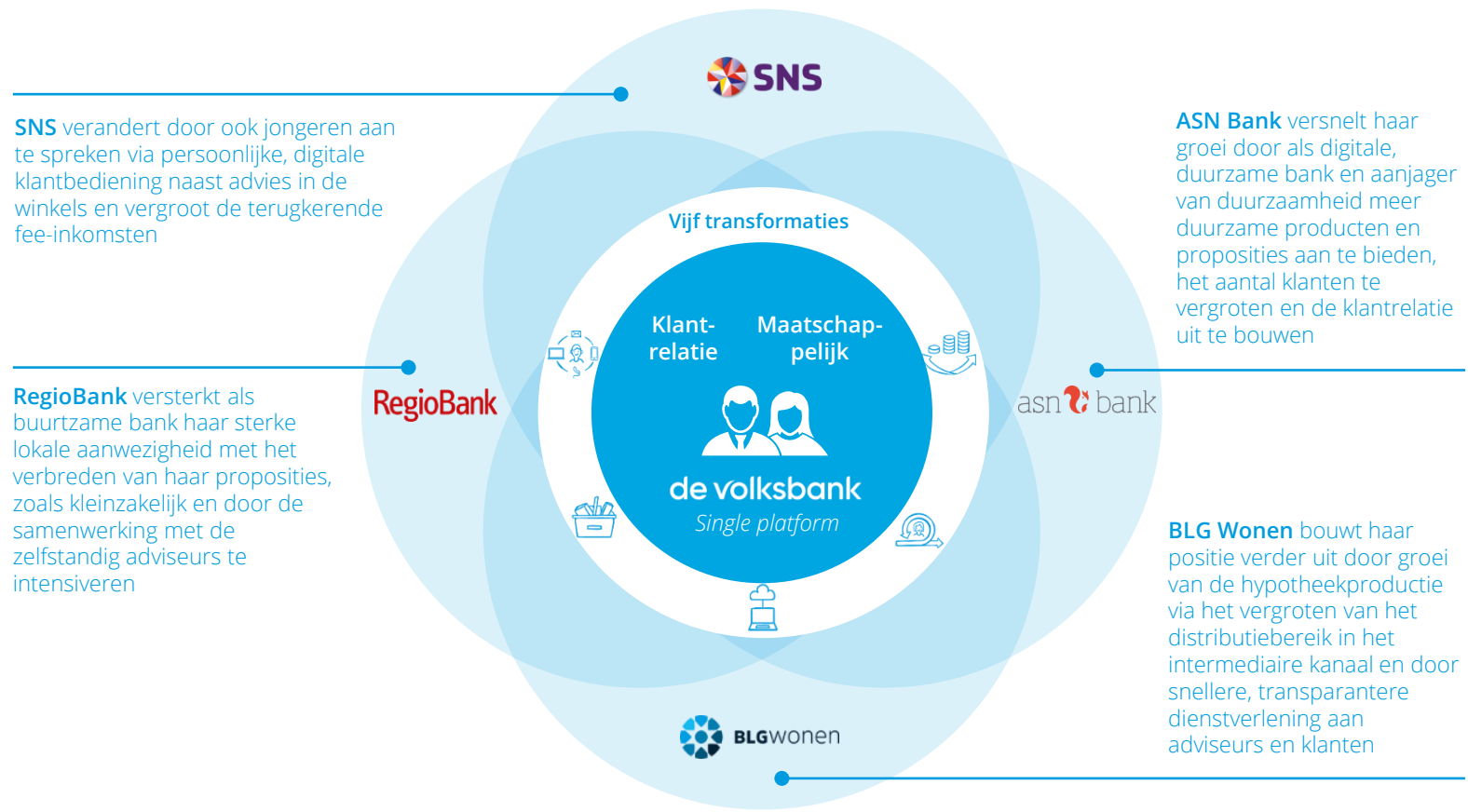


Efficiënt en flexibel

Capabilities

Versterken organisatie- medewerker- en leiderschapscapabilities

De Volksbank gebruikt haar unieke concept: een single platform met sterke merken, elk gericht op een specifieke doelgroep



Met de merken SNS, ASN Bank en RegioBank richten we ons met excellente dienstverlening op de kleinzakelijke ondernemers in Nederland

Vernieuwing bouwstenen van het operating model

Wat de Volksbank doet

Klantbenadering

Sturen op klantrelatie en maatschappelijke impact

Bouwstenen



Impact

- Hoge maatschappelijke impact
- Verbetering klantrelatie
- Toename actieve multi-klanten

Omnichannel

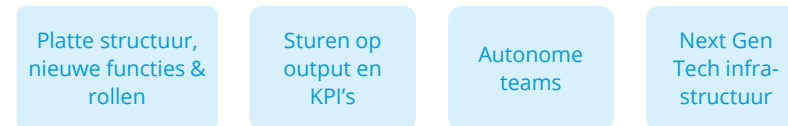
Winkels aanpassen bij nieuwe doelgroepen, meer aandacht voor persoonlijke en digitale klantbediening



- Gepersonaliseerde klantreizen
- Meer provisiebaten
- Hogere productdichtheid
- Verbeterde klantervaring

Organisatie

Realiseren van een wendbare en klantgerichte organisatie door transformatie naar één agile manier van werken



- Kortere time to market
- Verhoogde productiviteit
- Hogere medewerkerstevredenheid

Technologie

Realiseren van een modulaair productmodel met eigen producten en producten van derden



- Kortere time to market
- Verbetering van klantgerichte dienstverlening/passend aanbod
- Realisatie kostenvoordelen

Langetermijndoelstellingen 2025

Klant



Doelstellingen 2025

Net Promoter Score

+13 2020: +2

Actieve multiklanten¹

1,3 miljoen 2020: 949.000

Maatschappij²



Doelstellingen 2025

Klimaatneutrale balans

>75%
2030: 100% 2020: 59%

Medewerker



Doelstelling

Oprechte aandacht

≥ 7,5 2020: 7,9

Aandeelhouder



Doelstellingen

Rendement op eigen vermogen³

2025: 8% 2020: 5,1%

Dividend pay-out ratio

40-60% van nettowinst

Overige doelstellingen

Tier 1-kernkapitaalratio

≥ 19% 2020: 31,2%*

Basel IV volledig ingefaseerd

Leverage ratio

≥ 4,5% 2020: 5,2%

Efficiencyratio⁴

2025: 57-59% 2020: 70,6%

Inclusief wettelijke heffingen

[1] Actieve multi-klant: een klant met een betaalrekening en minstens een product uit een andere productgroep, die minstens 10 klantgeïnitieerde transacties voor drie maanden op rij op zijn of haar betaalrekening heeft gedaan

[2] We willen een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij op vier thema's: duurzaamheid, financiële weerbaarheid, leefbaarheid in de regio en goed wonen voor iedereen. Voor alle thema's worden op termijn KPI's gedefinieerd

[3] Voor de komende jaren verwachten we dat op basis van de huidige vooruitzichten, het rendement op eigen vermogen lager dan 8% zal liggen. Om de strategie te realiseren, investeren we de komende jaren flink om daarna door te groeien naar een REV van 8% in 2025

[4] We houden er rekening mee dat de efficiencyratio de komende jaren boven deze range zal uitkomen, aangezien de strategische initiatieven in de loop der jaren effect moeten gaan sorteren, zowel op het niveau van de baten als van de operationele lasten



Resultaten 2020

Belangrijkste punten 2020

De Volksbank toont ook tijdens de Covid-19 crisis robuuste scores op haar Gedeelde waarde-ambitie

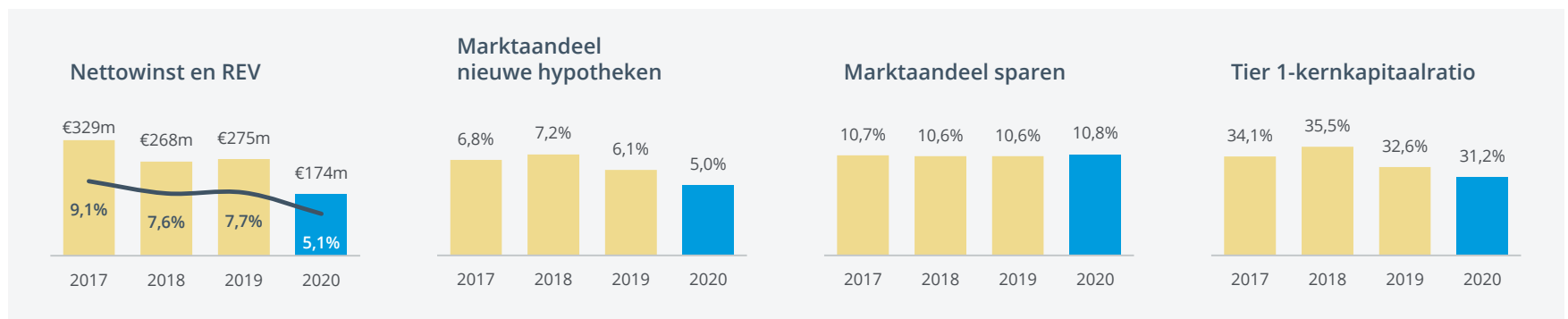
- **Klant:** klantgewogen Net Promoter Score naar +2 (eind 2019: 0)
- **Maatschappij:** 59% klimaatneutrale balans (eind 2019: 44%); Barometer Financiële Onbezorgdheid hoger op 51% (eind 2019: 48%)
- **Medewerker:** KPI 'Oprechte aandacht' gestegen naar 7,9 (eind 2019: 7,7)
- **Aandeelhouder:** gecorrigeerd rendement op eigen vermogen van 6,1% (2019: 7,7%)

Groei betaalrekeningklanten en spaargeld, daling hypotheekportefeuille

- Netto groei aantal betaalrekeningklanten met 89.000 tot 1,7mln
- Daling hypotheekportefeuille met €0,4mrd tot €47,8mrd
- Toename particulier spaargeld met €3,7mrd tot €42,1mrd

Daling nettowinst tot € 174 miljoen; bijzondere waardeverminderingen fors hoger als gevolg van de Covid-19 pandemie; reorganisatievoorziening voor de uitvoering van de nieuwe strategie 2021-2025

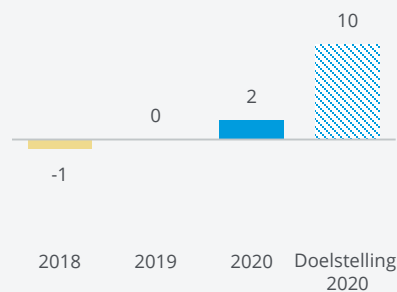
- **Nettowinst van €174mln**, 37% lager ten opzichte van 2019, veroorzaakt door €78mln hogere operationele lasten, inclusief een reorganisatievoorziening van €45mln (€34mln na belasting), en een omslag van €45mln in bijzondere waardeverminderingen



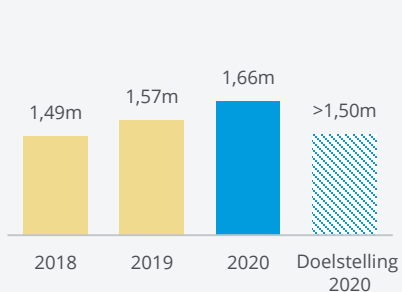
Doelstellingen 2020: robuuste scores ondanks impact COVID-19

Gedeelde waarde-doelstellingen: klanten, maatschappij, medewerkers, aandeelhouder

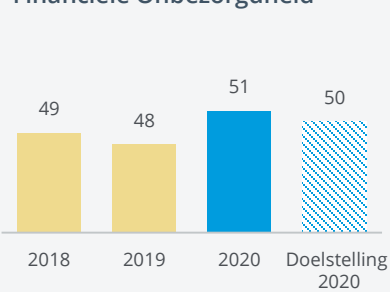
Klantgewogen NPS



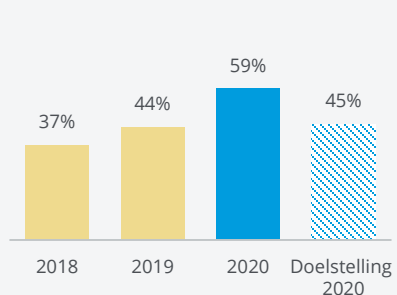
Betaalrekeningklanten



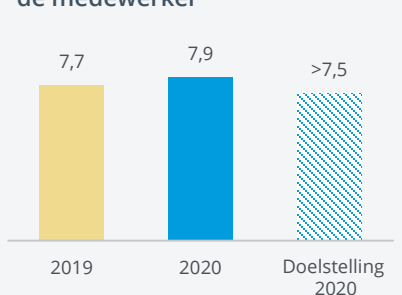
Barometer Financiële Onbezorgdheid



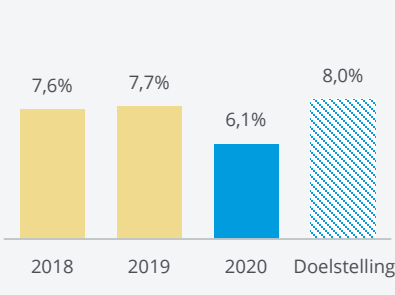
Klimaatneutrale balans



Oprechte aandacht voor de medewerker

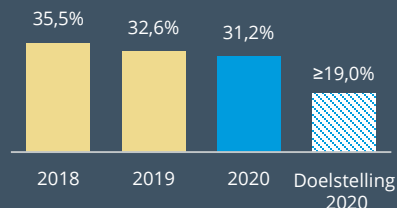


Rendement op eigen vermogen¹

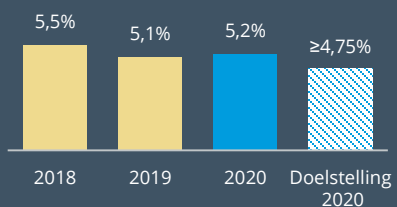


Overige doelstellingen

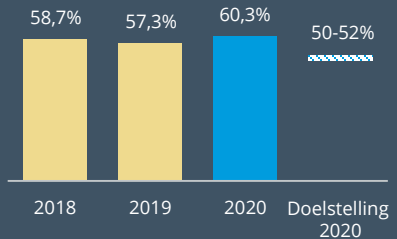
Tier 1-kernkapitaalratio



Leverage ratio

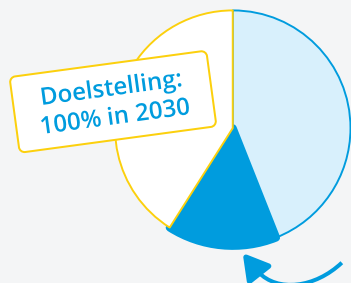


Efficiencyratio²



Verantwoordelijkheid voor de maatschappij, nut voor de klant in 2020

Klimaatneutrale balans



Onze klimaatneutrale balans steeg naar 59%

Hiermee zijn we onze doelstelling voor 2020 van 45% gepasseerd

Een toename van 15%-punten

Voornamelijk te danken aan extra projectfinancieringen en de aankoop van climate bonds

Wij verwachten dat de overstap naar de PCAF-methodiek in 2021 een significant negatief effect zal hebben op onze klimaatneutraliteit



Uitgifte van groene obligaties

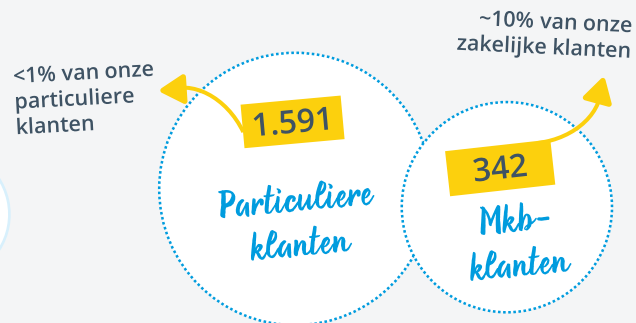
- Op 15 juli 2020 heeft de Volksbank als eerste bank in Europa met succes voor een bedrag van € 500 miljoen aan achtergestelde groene Tier 2-obligaties uitgegeven
- Op 7 oktober 2020 heeft de Volksbank voor € 300 miljoen aan senior preferred green bonds uitgegeven, met een looptijd van 2 jaar

Hoge scores voor merken van de Volksbank in Bankenmonitor

- Op 7 september 2020 publiceerde de Consumentenbond de resultaten van de Bankenmonitor 2020, een jaarlijks onderzoek onder meer dan 11.000 consumenten
- Drie merken van de Volksbank eindigden in de top 5: RegioBank op 1, ASN Bank op 2 en SNS op plek 5



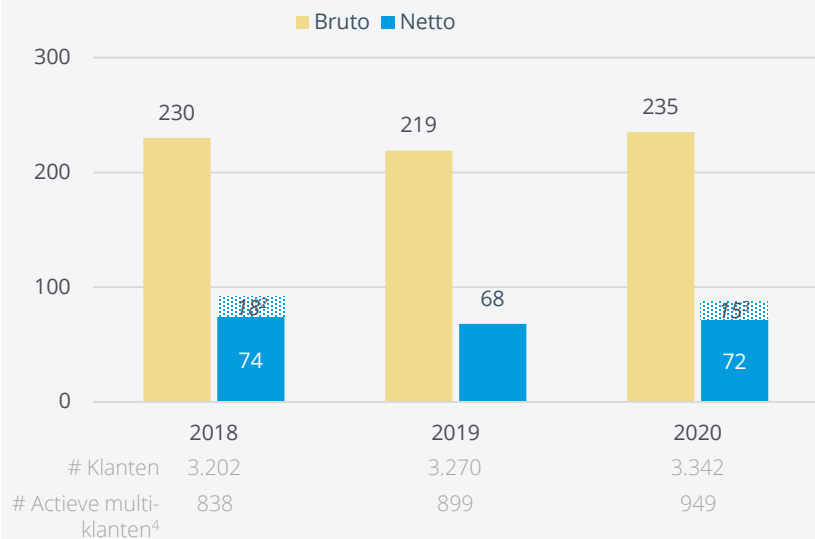
Klanten geholpen met een betaalpauze bij mogelijke financiële problemen als gevolg van Covid-19



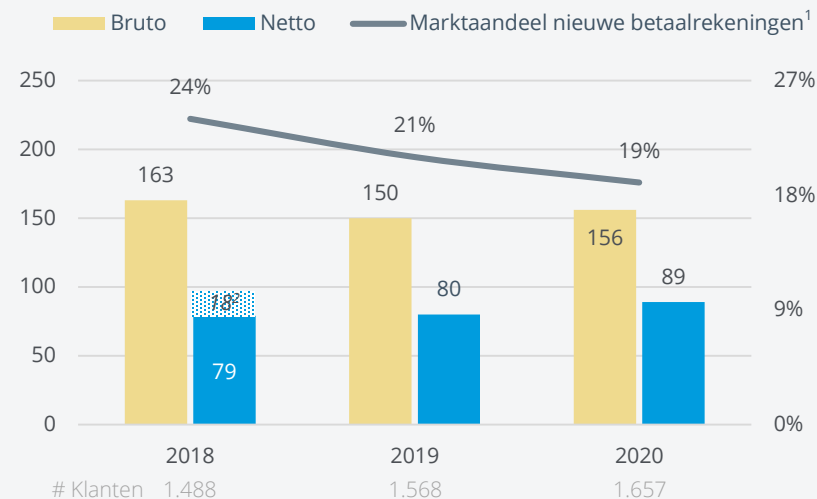
Van alle klanten die een betaalpauze hebben ingelast, heeft inmiddels driekwart de betalingen hervat

Toename in aantal klanten dankzij groei in aantal betaalrekeningklanten

Ontwikkeling klantaantallen (in duizenden)



Ontwikkeling klanten met een betaalrekening (in duizenden)



- In 2020 verwelkomden de merken van de Volksbank 235.000 nieuwe klanten
- De netto groei van 72.000 was hoger dan in 2019, ondanks de uitstroom van spaarklanten (-15.000) als gevolg van de beëindiging van spaarrekeningen bij BLG Wonen. Net als vorig jaar was de toename toe te schrijven aan de groei in betaalrekeningklanten
- Het aantal actieve multi-klanten steeg naar 949.000 (2019: 899.000)

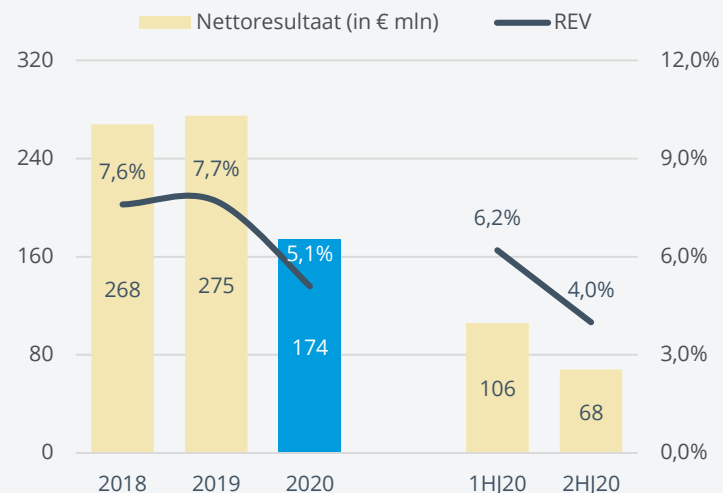
- Na het behalen van onze doelstelling voor 2020 van 1,5mln in 2019, steeg het aantal betaalrekeningklanten in 2020 door tot 1,657mln
- De netto groei in 2020 (89.000) was hoger vergeleken met 2019 (80.000)
- Ons marktaandeel in nieuwe betaalrekeningen daalde licht maar bleef met 19% hoog

Nettowinst lager op €174mln, voornamelijk gedreven door hogere operationele lasten en een omslag in bijzondere waardeverminderingen

Resultaat (in € miljoenen)

	2019	2020	Δ	1HJ20	2HJ20
Totaal baten	929	923	-1%	480	443
Totaal operationele lasten	574	652	+14%	292	360
Bijzondere waardeverminderingen	-7	38	--	45	-7
Resultaat voor belastingen	362	233	-36%	143	90
Belastingen	87	59	-32%	37	22
Nettoresultaat	275	174	-37%	106	68
Incidentele posten	--	-34	--	--	-34
Gecorrigeerd nettoresultaat	275	208	-24%	106	102
Rendement op eigen vermogen	7,7%	5,1%		6,2%	4,0%
Gecorrigeerd REV	7,7%	6,1%		6,2%	5,9%

Nettoresultaat en Rendement op eigen vermogen



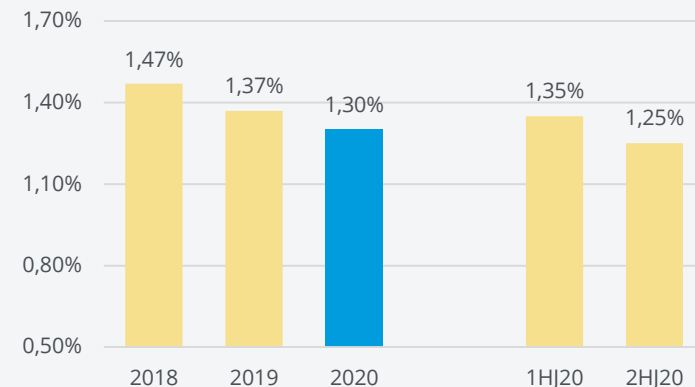
- De nettowinst daalde tot €174mln (2019: €275mln). Van deze daling is €34mln toe te schrijven aan de netto impact van een reorganisatievoorziening (€45mln voor belasting) in verband met de transformatie naar een nieuwe organisatiestructuur en werkwijze
- Gecorrigeerd voor incidentele posten daalde de nettowinst met €67mln tot €208mln, voornamelijk toe te schrijven aan een omslag in bijzondere waardeverminderingen als gevolg van de Covid-19 pandemie en een toename van operationele lasten
- Het rendement op eigen vermogen bedroeg 5,1%, een daling ten opzichte van 2019 (7,7%), als gevolg van een lagere nettowinst. Gecorrigeerd voor incidentele posten bedroeg het rendement op eigen vermogen 6,1%
- In 2HJ20 bedroeg de nettowinst €68mln, €38mln lager dan in 1HJ20; een omslag in bijzondere waardeverminderingen (+€52mln) werd meer dan teniet gedaan door lagere totale baten (-€37mln) en €68mln hogere operationele lasten (inclusief de reorganisatievoorziening van €45mln)

Totaal baten 1% lager, met name als gevolg van lagere netto rentebaten

Baten (in € miljoenen)

	2019	2020	Δ	1HJ20	2HJ20
Netto rentebaten	875	850	-3%	436	414
Netto provisie en beheervergoedingen	51	46	-10%	29	17
Resultaat uit beleggingen	12	17	+42%	8	9
Resultaat op financiële instrumenten	-10	9	--	7	2
Overige operationele opbrengsten	1	1	--	--	1
Totaal baten	929	923	-1%	480	443

Rentemarge (% van gemiddelde activa)



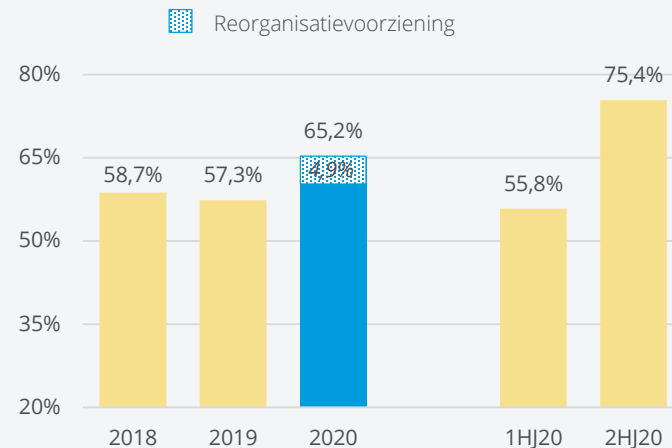
- De netto rentebaten daalden met €25mln tot €850mln (-3%), voornamelijk als gevolg van (vroegtijdige) renteherzieningen op hypotheeklen. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door hogere ontvangen vergoedingen gerelateerd aan vroegtijdige aflossingen van hypotheeklen (€56mln; 2019: €34mln), lagere rentelasten verbonden aan spaargelden, en de herclassificatie van door RegioBank betaalde distributievergoedingen (impact +€ 7mln in 2HJ20)
- De rentemarge daalde van 1,37% tot 1,30% door zowel lagere netto rentebaten als een hoger gemiddeld niveau van activa
- De netto provisie en beheervergoedingen daalden met €5mln tot €46mln meer dan geheel veroorzaakt door de herclassificatie van door RegioBank betaalde distributievergoedingen, gedeeltelijk tenietgedaan door hogere ontvangen provisies voor hypotheekadvies en verzekeren
- Het resultaat uit beleggingen steeg met €5mln tot €17mln door hogere verkoopresultaten op vastrentende beleggingen, verkocht in het kader van balansbeheer en optimalisatie van de beleggingsportefeuille
- Het resultaat op financiële instrumenten liet een omslag zien van -€10mln in 2019 naar €9mln, met name dankzij hogere treasury-resultaten. Daarnaast was het resultaat uit hedge-ineffectiviteit van derivaten, onder meer gerelateerd aan hypotheeklen, hoger
- Ten opzichte van 1HJ20 daalden de totale baten in 1HJ20 met €37mln naar €443mln, vooral door lagere netto rentebaten en lagere netto provisie en beheervergoedingen

Operationele lasten 14% hoger, grotendeels gedreven door een reorganisatievoorziening en hogere wettelijke heffingen

Operationele lasten (in € miljoenen)

	2019	2020	Δ	1HJ20	2HJ20
Totaal operationele lasten	574	652	+14%	292	360
Reorganisatievoorziening	--	45	--	--	45
Wettelijke heffingen	41	50	+22%	24	26
Gecor. operationele lasten	533	557	+5%	268	289
Aantal fte's	3.648	3.819	+5%	3.660	3.819
Interne fte's	2.991	3.171	+6%	3.051	3.171
Externe fte's	657	648	-1%	609	648

Efficiencyratio gecorrigeerd voor wettelijke heffingen



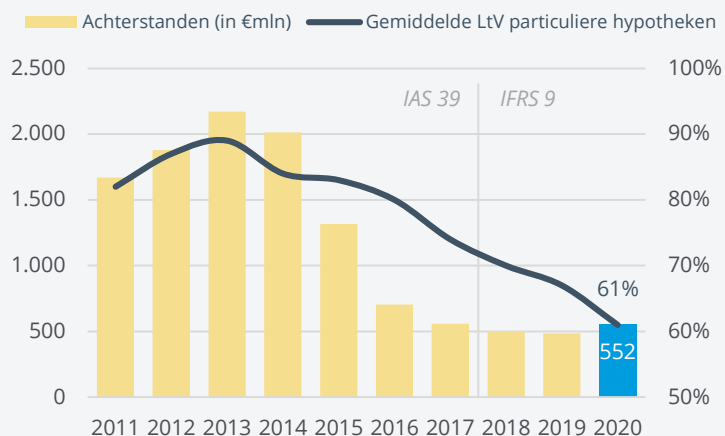
- Totale operationele lasten stegen met €78mln tot €652mln (+14%), waarvan €45mln is veroorzaakt door een reorganisatievoorziening en €9mln door hogere wettelijke heffingen
- De reorganisatievoorziening van €45mln is gerelateerd aan het veranderproces gericht op een efficiëntere samenwerking en een plattere organisatie waardoor naar verwachting een reductie van 400-500 arbeidsplaatsen plaatsvindt in de periode 2021- 2023
- Wettelijke heffingen waren €9mln hoger op €50mln, als gevolg van een €1mln hogere bijdrage ten behoeve van het resolutiefonds (€8mln) en een €8mln hogere ex ante bijdrage aan het depositogarantiestelsel (€42mln), met name veroorzaakt door een groei in gedekte deposito's
- De gecorrigeerde operationele lasten stegen met €24mln tot €557mln. Dit was deels toe te schrijven aan looninflatie en een toename van het aantal interne medewerkers. Daarnaast stegen externe advies- en IT-kosten en was het resultaat van de herwaardering gerelateerd aan een eerdere DGS-bijdrage in het kader van het faillissement van DSB lager
- De toename van het aantal interne fte's met 180 tot 3.171 vond met name plaats bij IT, compliance, klantintegriteit en zakelijk financieren
- Ten opzichte van 1HJ20 stegen de gecorrigeerde operationele lasten in 2HJ20 met €21mln, grotendeels als gevolg van hogere personeels-, marketing- en externe advieskosten

€38mln bijzondere waardeverminderingen gedreven door meer voorzichtige macro-economische toekomstscenario's

Bijzondere waardeverminderingen (in € miljoenen)

	2019	2020	1HJ20	2HJ20
Particuliere hypotheke	2	29	33	-4
Mkb-kredieten	-8	8	5	3
Overige retailkredieten	-2	-1	1	-2
Overige	1	2	6	-4
Totaal bijz. waardeverminderingen	-7	38	45	-7
Risicokosten particuliere hypotheke	0,00%	0,06%	0,14%	-0,02%
Risicokosten totale leningen	-0,01%	0,08%	0,18%	-0,04%

Particuliere hypotheke in achterstand; gemiddelde LtV

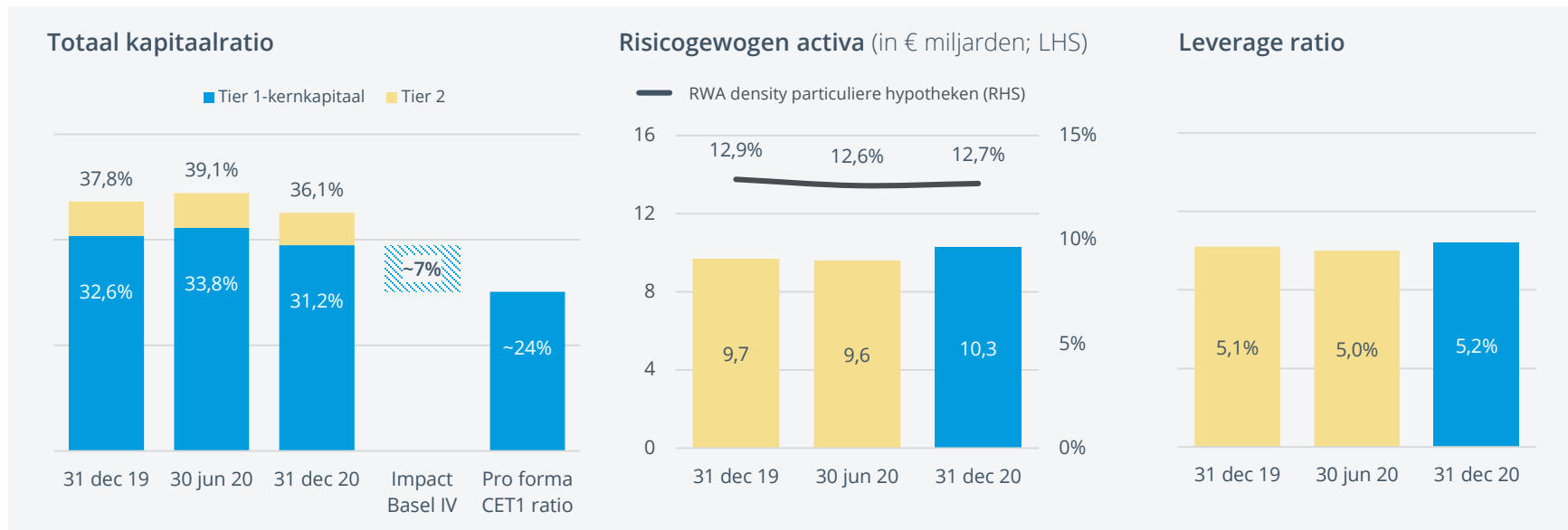


Base scenario macro-economische parameters

	Scenario's per 31 december 2019		31 december 2020	
	2021	2022	2021	2022
Relatieve verandering huizenprijzenindex	2,9%	3,4%	-1,8%	3,2%
Werkloosheidspercentage	3,8%	3,8%	5,8%	5,0%
Faillissementen (maandelijks)	369	367	386	472

- Bijzondere waardeverminderingen bedroegen €38mln en weerspiegelen voornamelijk de potentiële macro-economische gevolgen van de Covid-19 pandemie
- Bijzondere waardeverminderingen op particuliere hypotheke bedroegen €29mln, veroorzaakt door de meer voorzichtige economische toekomstscenario's gebruikt in het kredietvoorzieningenmodel, aanscherpingen van het model en het toepassen van een 'expert overlay' in verband met de hoge mate van onzekerheid rond de Covid-19 pandemie. Deze elementen werden gedeeltelijk gecompenseerd door de daling van de gemiddelde LtV van particuliere hypotheke
- De gemiddelde LtV van particuliere hypotheke daalde verder tot 61% (2019: 67%)

Lagere Tier 1-kernkapitaalratio; lichte stijging leverage ratio



- In 2020 daalde de Tier 1-kernkapitaalratio van 32,6% tot 31,2% als gevolg van een toename van de risicogewogen activa (RWA)
 - Het Tier 1-kernkapitaal steeg met €67mln, met name door de toevoeging van de 2HJ19 en 1HJ20 nettowinst, na aftrek van dividendreservering, gedeeltelijk tenietgedaan door een verwachte impact van de update van ons interne krediet rating model (Advanced Internal Ratings Based model; AIRB) voor onze particuliere hypotheek
 - De RWA stegen met €652mln, met name door een verwachte impact op de risicoweging van hypotheek van de update van ons AIRB model. Deze impact is reeds meegenomen in de bepaling van RWA per eind 2020
- Op basis van de balans per 31 december 2020, verwachten we dat de Tier 1-kernkapitaalratio bij volledige infasering van Basel IV met circa 7%-punt zal afnemen
- De leverage ratio steeg in 2020 tot 5,2% voornamelijk door de toename van het Tier 1-kernkapitaal
- Voorgesteld dividend over 2020: €104 miljoen (pay-out ratio: 50% van de gecorrigeerde nettowinst; 60% van de nettowinst). Het dividend over 2019 en 2020 zal worden uitgekeerd als en voor zover de ECB aanbeveling met betrekking tot dividendbetalingen dit toelaat

Vooruitzichten

- De netto rentebaten zullen in 2021 naar verwachting lager zijn dan in 2020, hoofdzakelijk door lagere rentebaten op hypotheekleningen in de aanhoudend lage renteomgeving
- Overige baten, met name bestaande uit treasury-resultaten en verkoopresultaten op vastrentende beleggingen zullen naar verwachting lager zijn dan het exceptioneel hoge niveau in 2020
- De operationele lasten, exclusief de incidentele dotatie aan de reorganisatievoorziening in 2020, zullen in 2021 naar verwachting hoger uitkomen in vergelijking met het niveau van 2020, voornamelijk als gevolg van uitgaven gerelateerd aan onze nieuwe strategie. Wettelijke heffingen zullen naar verwachting eveneens hoger zijn als gevolg van een hogere bijdrage aan het depositogarantiestelsel
- Gezien ons lage risicoprofiel verwachten we voor 2021 dat bijzondere waardeverminderingen op leningen en vorderingen lager zullen zijn dan in 2020, maar er is een hoge mate van onzekerheid rondom de economische ontwikkelingen in Nederland en de financiële weerbaarheid van klanten wiens inkomen is aangetast door de crisis en de impact daarvan op onze kredietvoorzieningen
- Alles bijeengenomen verwachten we dat de nettowinst in 2021 lager zal zijn dan in 2020

.....

Bezoekadres

Hojel City Center
A-gebouw
Croeselaan 1
3521 BJ Utrecht

Postadres

Postbus 8444
3503 RK Utrecht

