nlfi

NL financial investments

Advies toekomstopties SNS Bank

juni 2016

Inhoud

Samenvatting & conclusies 4

1 Inleiding 7

2 Strategie en profilering SNS Bank 10
2.1 Inleiding 10
2.2 Vertrekpunt SNS Bank 10
2.3 Invulling strategische uitgangspunten en profilering 15
2.4 Visie SNS Bank op toekomstig profiel 18
2.5 Overige visies op toekomstig profiel voor SNS Bank 19
2.6 Conclusie 21

3 Transitie naar toekomstig profiel 23
3.1 Uitgangspunten 23
3.2 Doelstellingen en monitoring transitie en verbeterplan 24
3.3 Overwegingen omtrent rendementsverwachtingen 25

4 Randvoorwaarden exit 28
4.1 Inleiding 28
4.2 Is SNS Bank gereed voor verkoop? 28
4.3 Is de financiële sector, in het bijzonder voor hypotheek- en spaarbanken, stabiel? 29
4.4 Is er voldoende interesse in de markt voor een verkoop van SNS Bank? 31
4.5 Worden de kapitaaluitgaven terugverdiend? 32

5 Overwegingen omtrent toekomstige eigendomsstructuren 35

Bijlagen 38
Reactie directie en raad van commissarissen van SNS Bank op het advies 39
Reactie ondernemingsraad van SNS Bank op het advies 42

Samenvatting & conclusies

Samenvatting & conclusies

In de brief aan de Tweede Kamer van 22 mei 2015 (‘Verkoop ABN AMRO’) heeft de minister van Financiën aangegeven de Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen (NLFI) te verzoeken om medio 2016 een advies uit te brengen over de toekomst van SNS Bank. Met deze brief voldoet NLFI aan dit verzoek. Dit overeenkomstig de wettelijke doelstelling van NLFI zoals neergelegd in de Wet stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen (Wet NLFI). Bij het opstellen van dit advies heeft NLFI haar statutaire doelomschrijving als leidraad genomen.

In haar onderzoek (dat onder meer gebaseerd is op een publieke consultatie onder belanghebbenden en opiniemakers uit de wetenschap, de financiële sector, regelgevers, belangengroepen en maatschappelijke organisaties) heeft NLFI geconcludeerd dat er een breedgedragen behoefte bestaat om de toekomstige strategische positionering van SNS Bank zodanig in te vullen dat er sprake is van een veilige retailbank die eenvoudige en transparante financiële producten aanbiedt tegen faire prijzen op basis van een operationeel excellent bedrijfsmodel en resulterend in een marktconform dividendrendement. NLFI heeft het strategische plan van SNS Bank - genaamd Spot On - getoetst en vastgesteld dat bij succesvolle executie van dit plan voldaan wordt aan deze strategische uitgangspunten. Uitvoering van het strategisch plan voldoet tevens aan de randvoorwaarden die de Europese Commissie in het kader van het herstructureringsplan heeft geformuleerd.

NLFI is van oordeel dat SNS Bank meer tijd nodig heeft om een sterke positie binnen het Nederlandse bankenlandschap te verwerven en momenteel nog niet gereed is voor een exit. Sinds de nationalisatie van SNS REAAL zijn de financiële en operationele resultaten van de bank verbeterd, maar de bank wordt nog steeds geconfronteerd met een aantal operationele en structurele uitdagingen. Dit wordt met name gevoed door de huidige zeer lage rente die leidt tot druk op marges en volumes, de opwaartse druk op de kosten van SNS Bank veroorzaakt door hogere toezichtskosten en de afsplitsing van het voormalige moederbedrijf en onzekerheid over de kapitaalstructuur vanwege de onzekere uitkomsten van onder andere nieuwe ‘Basel IV’ regelgeving.

Naar het oordeel van NLFI vergt uitvoering van Spot On twee tot drie jaren om tot optimale lange termijn waardecreatie te komen. In deze periode dient in ieder geval sprake te zijn van het opbouwen van een goed track record inzake kostenverlagingen en het behalen van voldoende dividendrendement op basis van een balans met veilige activa en een solide liquiditeits- en kapitaalstructuur.

Op dit moment is er nog niet voldoende interesse in de markt voor een verkoop van SNS Bank tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden, mede als gevolg van de huidige 'Basel IV' onzekerheden. Succesvolle executie van Spot On leidt naar het oordeel van NLFI tot een verdienmodel met een laag risicoprofiel en een dividendrendement dat aantrekkelijk kan zijn voor een brede groep lange-termijn investeerders. Derhalve worden met het uitvoeren van het gewenste verbeterplan in de komende jaren geen onomkeerbare stappen gezet of opties uitgesloten in termen van toekomstige eigendomsstructuren.

1 Inleiding

1 Inleiding

Met deze brief adviseert de Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen, handelend onder de naam NLFI, de minister van Financiën over toekomstopties voor SNS Bank. Dit conform uw verzoek in uw brief aan de Tweede Kamer van 22 mei 2015 ('Verkoop ABN AMRO').[1] U heeft daarbij aangegeven dat het van belang is dat SNS Bank een sterke zelfstandige positie binnen het Nederlandse bankenlandschap verwerft, alvorens een besluit te nemen over de toekomst van SNS Bank.

Dit advies geeft een beschrijving van de huidige positie van SNS Bank, op basis van het huidige perspectief van NLFI op de invulling van de vier randvoorwaarden die door uw ambtsvoorganger zijn geformuleerd[2] met betrekking tot een exit van SNS Bank. Daarbij worden waar mogelijk de motie Van Hijum/Nijboer inzake het waarborgen van het nutskarakter van SNS Bank[3] en de motie Merkies/Nijboer inzake een onderzoek naar het in staatshanden houden van SNS Bank[4] betrokken. Tevens geeft dit advies een beschrijving van de uitgangspunten voor een toekomstige strategie van SNS Bank, zonder verkoopopties uit te sluiten.

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

In het advies wordt aangesloten bij de uitgangspunten uit de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013.[5] Het advies sluit tevens aan bij het besliskader dat geformuleerd is door de Parlementaire Onderzoekscommissie Privatisering/Verzelfstandiging Overheidsdiensten.[6] Het besliskader onderscheidt vijf fases. Uw ministerie heeft aangegeven dat het proces zich bevindt in de fase waarin een besluit wordt genomen over het ontwerp voor privatisering, fase twee. Er worden vooralsnog geen onomkeerbare stappen gezet in de richting van privatisering.

1 Kamerstukken II, vergaderjaar 2014-2015, 31789, nr. 64
2 Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117
3 Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 34346
4 Kamerstukken II, vergaderjaar 2013-2014, 32013, nr. 45
5 Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid, 18 oktober 2013, bijlage bij: Kamerstukken II, vergaderjaar 2013-2014, 28165, nr. 165
6 Parlementaire Onderzoekscommissie Privatisering/Verzelfstandiging Overheidsdiensten (2012), "Verbinding Verbroken?" Onderzoek naar de parlementaire besluitvorming over de privatisering en verzelfstandiging van overheidsdiensten, Eerste Kamer, vergaderjaar 2012-2013, C, A

Ten behoeve van dit advies heeft NLFI zich kunnen beroepen op een publieke consultatie over de gewenste rol van SNS Bank in het Nederlandse bankenlandschap en een verkenning van strategische opties voor SNS Bank die de Boston Consulting Group (BCG) heeft uitgevoerd in opdracht van NLFI. Het advies is mede tot stand gekomen op basis van intensief contact tussen NLFI en SNS Bank. Voorts zijn wij dank verschuldigd aan het Ministerie van Financiën en De Nederlandsche Bank voor het weergeven van hun zienswijze op eerdere versies van dit advies.

Daarnaast hebben gesprekken plaatsgevonden met een aantal marktexperts, juridische adviseurs en andere deskundigen die hun opinie met ons hebben gedeeld. Allen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit advies zijn wij zeer erkentelijk.

2 Strategie en profilering SNS Bank

2 Strategie en profilering SNS Bank

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de huidige positie en profilering van SNS Bank. Op basis van de parlementaire behandeling van eerdere adviezen van NLFI heeft BCG in opdracht van NLFI een publieke consultatie uitgevoerd over de gewenste rol van SNS Bank in het Nederlandse bankenlandschap. NLFI heeft de uitkomsten daarvan getoetst aan het strategische plan van SNS Bank. Het hoofdstuk geeft een beschrijving van de aansluiting van de invulling van de strategie en toekomstige profilering door SNS Bank op overige opvattingen omtrent een toekomstige profilering van SNS Bank.

2.2 Vertrekpunt SNS Bank

Op 30 september 2015 is SNS Bank afgesplitst van SNS REAAL. De reden daarvan was het boekverlies op de verkoop van Vivat (REAAL N.V.) door SNS REAAL dat op geconsolideerd niveau werd verantwoord, maar doorwerkte in de berekening van het prudentieel kapitaal van SNS Bank op geconsolideerd niveau. De Staat heeft de bank overgenomen van SNS REAAL en het beheer van de aandelen in de bank wederom ondergebracht bij NLFI. Daartoe is een houdstermaatschappij (SNS Holding B.V.) opgericht die alle aandelen van SNS Bank in eigendom heeft. NLFI beheert 100% van het aandelenkapitaal van en heeft volledig stemrecht in SNS Holding. Via doorgrijpbepalingen in de statuten van SNS Holding is voor belangrijke besluiten van SNS Bank voorafgaande toestemming benodigd van NLFI.

Profiel
De historie van SNS Bank gaat terug tot 1817 met de door de 'Maatschappij tot Nut van 't Algemeen' ('t Nut) opgerichte eerste nutsspaarbank. De nutsspaarbanken hadden over het algemeen meer sociale dan commerciële doelstellingen, zoals het bevorderen van de zelfredzaamheid van Nederlanders. De nutsspaarbanken kenmerkten zich door het omzetten van deposito's in veilige activa. In de tweede helft van de vorige eeuw breidden de spaarbanken hun activa uit naar onder meer woninghypotheken en consumentenkredieten. In deze periode was ook sprake van een fusiegolf van spaarbanken, die onder meer opgingen in SNS (Samenwerkende Nederlandse Spaarbanken).

SNS Bank is momenteel de vierde bank van Nederland in termen van activa en marktposities. De bank richt zich nadrukkelijk op de Nederlandse retailmarkt.[7] Het productaanbod bestaat uit de kernproductgroepen betaalproducten, hypotheken en spaarproducten, aangevuld met consumentenkredieten. Daarnaast fungeert SNS Bank als distributeur van verzekeringen en beleggingsproducten. SNS Bank heeft relatief veel 'secundaire' klanten (die slechts één type product bij de bank afnemen) in vergelijking tot ABN AMRO, ING Bank en Rabobank die relatief meer 'primaire' klanten aantrekken waarmee een hogere 'cross-sell' wordt bereikt.

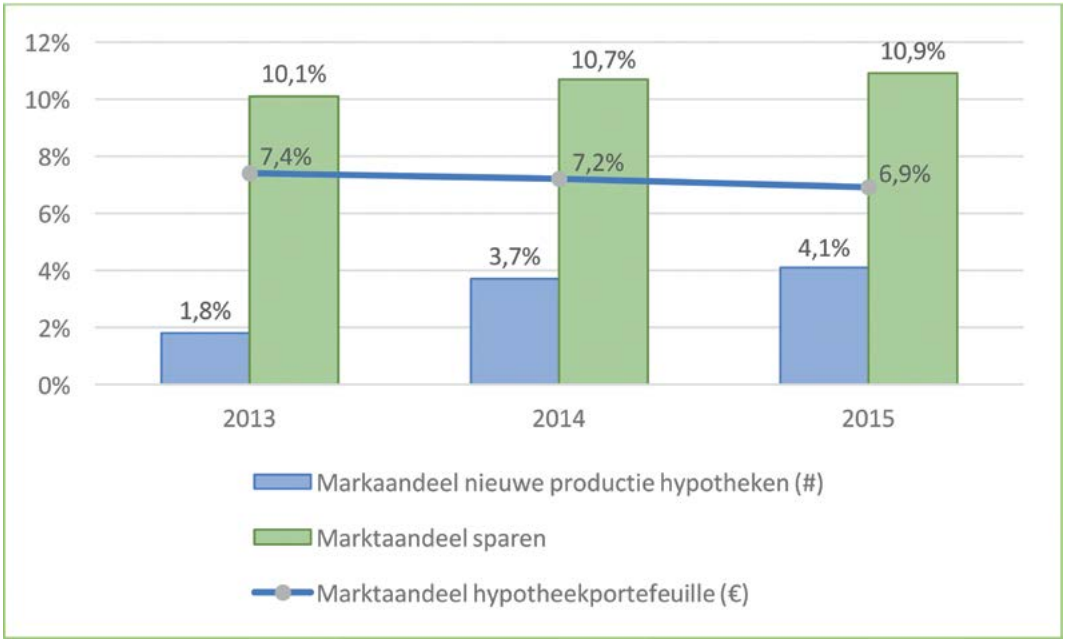
SNS Bank voert een multimerkenstrategie. De merken SNS, Regiobank, ASN Bank en BLG Wonen hebben elk hun eigen positionering en bijbehorende doelgroep. Regiobank met de profilering als 'de bank dichtbij' en ASN Bank met de profilering als 'de duurzame bank' zijn duidelijk en onderscheidend gepositioneerd in de markt. Het merk SNS is gepositioneerd als de 'normale bank'. De merken delen voor iedere productgroep één en hetzelfde IT-platform.

De missie van SNS Bank is beschreven in een manifest, waarin de bank aangeeft te 'bankieren met de menselijke maat'.[8] SNS Bank geeft in het manifest aan dat de financiële dienstverlening van de bank gaat over nut voor de klant in plaats van rendement, financiële weerbaarheid en duurzaamheid. Het manifest wordt door SNS Bank vertaald in service voor klanten, zoals bijvoorbeeld het aanbieden van looptijdenservice, tijdelijk roodstaan zonder rentebetaling, en aankoopverzekering bij betaalrekening.

Concurrentiepositie

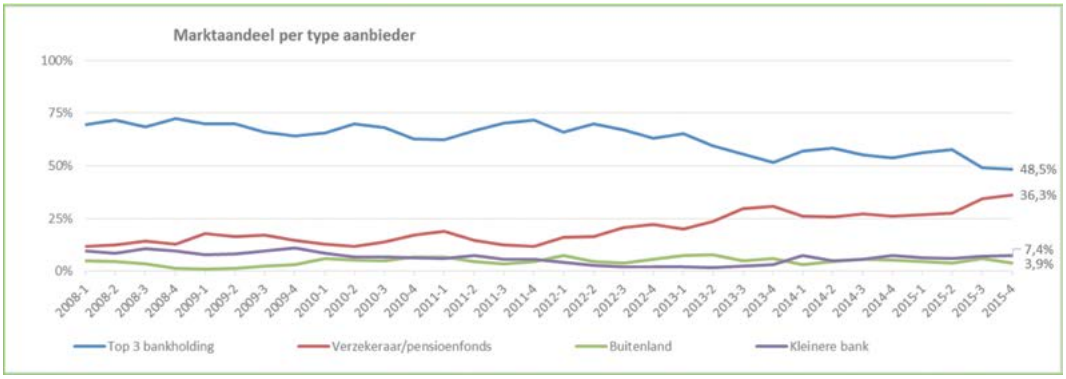
SNS Bank is voor circa 90% van haar inkomsten afhankelijk van rente-inkomsten uit hypotheken. De totale activa worden voor circa 60% gefinancierd met spaargelden. De loan-to-deposit ratio bedraagt 105%. De marktaandelen van de bank zijn sinds de nationalisatie verbeterd. Ultimo 2015 had SNS Bank een marktaandeel van 4,1% met betrekking tot productie van nieuwe hypotheken. Het marktaandeel van SNS Bank in de spaarmarkt bedroeg 10,9%. Het marktaandeel van de hypotheekportefeuille van SNS Bank is gedaald van 7,4% in 2013 tot 6,9% in 2015.

7 In dat kader heeft SNS Bank vorig jaar SNS Securities, dat actief is op het gebied van effectenbemiddeling, kapitaalmarkttransacties en vermogensbeheer, verkocht.
8 De tekst van het manifest is beschikbaar via: https://www.snsbanknv.nl/over-ons/missie-strategie/ons-manifest



Figuur 1: Marktaandelen SNS Bank

De netto rente-inkomsten zullen door het aanhoudend lage renteklimaat onder druk komen te staan. Dit komt in de eerste plaats doordat de ruimte om spaarrentes te verlagen beperkt(er) wordt, terwijl de hypotheekrentes lager worden. In de tweede plaats resulteert het aanhoudend lage renteklimaat in verdere wijzigingen in zowel klantgedrag als het concurrentielandschap. De prikkel voor een klant om zijn hypotheek vervroegd af te lossen en een nieuwe hypotheek tegen een lager rentetarief af te sluiten wordt - ondanks de gangbare boetetarieven bij vervroegd aflossen - groter bij een lagere rente-omgeving. Bovendien kiezen klanten vaker voor een hypotheek met een lange(re) looptijd. Dit is een segment waarin verzekeraars en pensioenfondsen in de afgelopen jaren een groeiend marktaandeel hebben verworven. Deze partijen zijn met name actief in dit segment van de markt vanwege de geprefereerde matching van hun langlopende verplichtingen en activa. Het aanbod van deze hypotheken wordt dikwijls verricht door 'regiepartijen' op basis van financiering van pensioen-fondsen en asset managers.

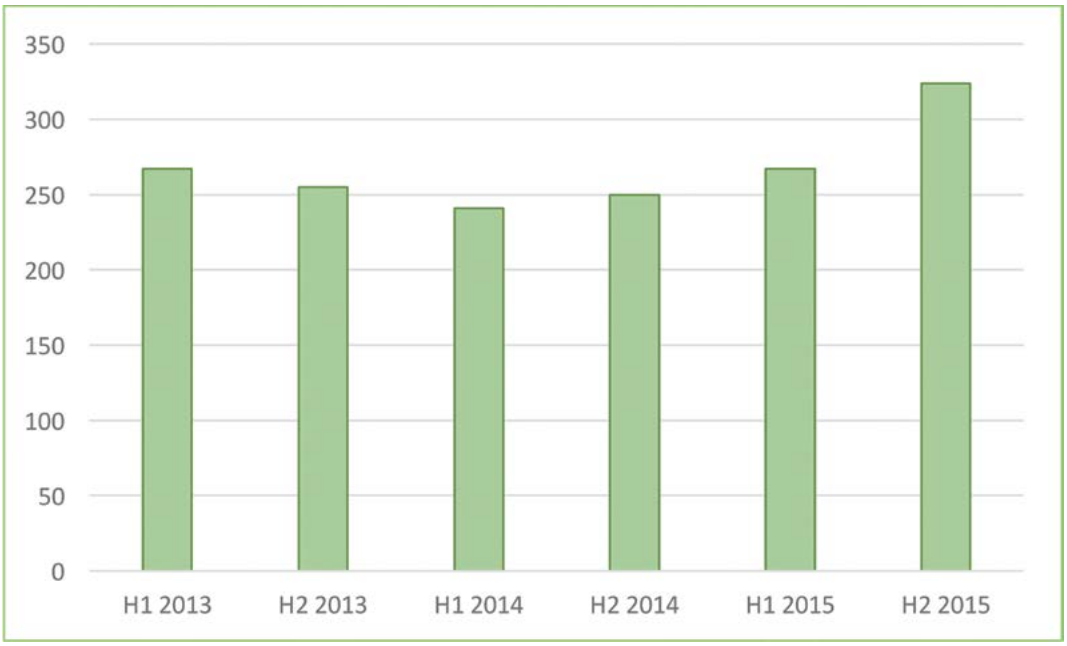


Figuur 2: Marktaandelen in de Nederlandse hypotheekmarkt per type aanbieder. Bron: IG&H, Hypotheekupdate Q4 2015

Voor SNS Bank betekent de toenemende concurrentie van niet-bancaire partijen dat zowel de rentemarge als de omvang van de hypotheekportefeuille onder druk staat. In 2015 nam de totale particuliere hypotheekportefeuille af met 3% (EUR 1,5 miljard) tot EUR 45 miljard, doordat het totaalbedrag aan (vervroegde) aflossingen de productie van nieuwe hypotheken oversteeg. SNS Bank streeft ernaar de retentiegraad te verhogen door het contact met hypotheekklanten te intensiveren en haar hypotheek-portefeuille te laten groeien.

Kostenstructuur

In vergelijking met de drie Nederlandse grootbanken is SNS Bank een relatief eenvoudige organisatie en is daarmee in staat de merken op een kostenefficiënte wijze te bedienen. Doordat een groot deel van de distributie via franchise formules loopt (zowel bij SNS als Regiobank) zijn de kosten bij SNS Bank duidelijk lager dan vergelijkbare banken.[9] Recentelijk is deze positie echter enigszins verslechterd. Het niveau van operationele kosten van SNS Bank is structureel hoger dan voorheen, onder meer door verhoogde hypotheekactiviteiten en de afsplitsing van het voormalig moederbedrijf. Voorts zijn de kosten die voortvloeien uit strengere regelgeving (aanzienlijk) gestegen. In 2015 was sprake van hogere kosten door onder meer het opschalen van de mid-office om de verhoogde hypotheekactiviteiten op te vangen, voor verbeteringen van de operationele effectiviteit en het control framework.



Figuur 3: Operationele lasten SNS Bank (inclusief wettelijke heffingen, in EUR mln)

Kapitaalstructuur

Het regulatory capital van de bank is beperkt gedifferentieerd. Het Tier 1 kapitaal bestaat geheel uit eigen vermogen. SNS Bank hanteert een Common Equity Tier 1 (CET1) target van 14% op basis van huidige regelgeving. Momenteel is de CET1 ratio

9 Door middel van distributie via franchise formules gaat tevens een deel van de opbrengsten gaat naar de franchisees. Omdat deze kosten- en batendalingen echter niet proportioneel zijn aan elkaar, opereert SNS Bank op een lager kostenniveau (kosten/totale activa) dan de Nederlandse grootbanken.

echter beduidend hoger (ultimo 2015: 25,3%). Het grote verschil ten opzichte van de target was tot voor kort noodzakelijk om de (ongewogen) leverage ratio op peil te houden. De leverage ratio kwam ultimo 2015 uit op 4,7%, boven de verwachte minimum ratio van 4% per 2018.

Daarnaast is de CET1 ratio van SNS Bank relatief hoog vanwege onzekerheid over nieuwe kapitaalregels en de mogelijke impact daarvan. Het Basel Committee on Banking Supervision heeft in de afgelopen tijd een aantal voorstellen gedaan die erop gericht zijn om de invloed van interne risicomodellen voor de bepaling van risicogewogen activa (*internal ratings based approach*) op een aantal terreinen (waaronder bepaalde tegenpartijrisico's, hypotheken en operationele risico's) in te perken. Deze voorstellen maken onderdeel uit van andere voorstellen op het gebied van kapitaalbeheer van banken, onder de zogenoemde 'Basel IV' regelgeving. De voorstellen kunnen nog gewijzigd worden, onder meer op basis van een door het Basel Committee uitgevoerde Quantitative Impact Study. Naar verwachting komt het Basel Committee on Banking Supervision eind dit jaar met definitieve regels.[10]

De aanscherping van kapitaalvereisten grijpt specifiek in op de Nederlandse hypotheekmarkt vanwege de relatief lage risicogewichten die Nederlandse banken hanteren voor hun hypotheekportefeuilles op basis van historisch lage kredietverliezen. Dit is eveneens van toepassing op SNS Bank. SNS Bank hanteert momenteel eigen risicomodellen voor de berekening van risicogewogen activa (RWA) van particuliere hypotheken. Dit resulteert in een huidige gemiddelde RWA dichtheid van 16% ultimo 2015. Hoewel de exacte impact van de voorstellen van de Basel Committee nog niet bekend zijn, is het de verwachting van het management dat door de implementatie van de voorgestelde aanpassingen, de risicoweging voor de particuliere hypotheken van SNS Bank aanzienlijk zal stijgen. De uiteindelijke impact op de totale vereiste hoeveelheid kapitaal voor SNS Bank is mogelijk substantieel, gezien het grote aandeel particuliere hypotheken op de balans. Indien de huidige voorstellen van het Basel Committee on Banking Supervision worden geïmplementeerd zal het benodigd kapitaal om aan de leverage ratio te voldoen volgens management naar verwachting lager zijn dan het benodigd kapitaal om aan de risicogewogen targets te voldoen.

Naast de invloed van de harmonisatie van risicogewichten voor hypotheken hebben toezichthouders ook meer oog gekregen voor de kwetsbaarheden van 'monoline' banken (banken met eenzijdige activa). Het monoline karakter vergroot immers het concentratierisico voor een bank. Mede vanwege dit monoline karakter heeft SNS Bank een relatief hoge verplichte SREP ratio[11] van 11,75%. Met inbegrip van de Sifi-buffer[12] van 0,25% die op SNS Bank van toepassing is, bedraagt de minimum CET1 ratio voor SNS Bank momenteel 12%. Het monoline bedrijfsmodel van SNS Bank vertaalt zich tevens in een grote contractuele looptijdenmismatch van activa (met

10 Regelgeving vanuit het Basel Committee kan worden beschouwd als voorportaal van Europese regelgeving. Wanneer en in welke mate de voorstellen van het Basel Committee worden overgenomen in regelgeving is momenteel nog onduidelijk; de verwachting is dat dit enkele jaren kan duren.
11 Dit is de minimum kapitaalratio die de toezichthouder vereist onder het Supervisory Review and Evaluation Process.
12 De Sifi buffer is een extra kapitaalbuffer voor banken die als systeemrelevant zijn aangemerkt.

een lange looptijd) en passiva (voornamelijk direct opvraagbaar spaargeld), wat leidt tot een zeker liquiditeitsrisico in de bedrijfsvoering.

Conclusie

De winstgevendheid van SNS Bank hangt in sterke mate af van de ontwikkelingen op de Nederlandse spaar- en hypotheekmarkt en de mate van efficiency die kan worden bereikt in het bedienen van deze klanten. SNS Bank wordt momenteel geconfronteerd met een aantal operationele en structurele uitdagingen. Dit wordt met name gevoed door de huidige zeer lage rente die leidt tot druk op marges en volumes, de opwaartse druk op de kosten van SNS Bank (mede als gevolg van hogere toezichtskosten en de ontvlechting uit de SNS REAAL groep) en onzekerheid over de kapitaalstructuur gegeven de onzekere uitkomsten van onder andere nieuwe 'Basel IV' regelgeving. Naar het oordeel van NLFI is het door SNS Bank adresseren van deze uitdagingen essentieel voor een bestendige toekomst van de bank.

2.3 Invulling strategische uitgangspunten en profilering

BCG heeft in opdracht van NLFI een verkenning gemaakt van mogelijke toekomst-alternatieven voor SNS Bank, uitgaande van het vertrekpunt van de bank zoals beschreven in de voorgaande paragraaf. Deze verkenning is mede gebaseerd op een publieke consultatie door BCG over de gewenste rol van SNS Bank in het Nederlandse bankenlandschap (*zie hoofdstuk 2.5*). De toekomstopties die door BCG werden onderzocht zijn:

- Het handhaven van het huidige profiel van SNS Bank met handhaving van het huidige business model van de bank;
- De huidige bank met aanvullingen (zoals het openstellen van het betaalplatform voor andere partijen waaronder kleinere banken en 'fintech' bedrijven) en/of met een focus op een specifieke doelgroep (zoals bijvoorbeeld zzp'ers).
- De 'eenvoudige retailbank', gericht op het aanbieden van drie kernproducten (hypotheken en betaal- en spaarproducten), met een scherp prijsbeleid op basis van een efficiënt bedrijfsmodel;
- Nichebank met een focus op één product (bijvoorbeeld vergroeningshypotheken) of één doelgroep (bijvoorbeeld zzp'ers);
- Hypotheekinstelling naar Deens model, waarbij sprake is van een volledige looptijdenmatching tussen de uitstaande hypotheken op de balans van de bank en de obligaties ter financiering daarvan;
- One-stop shop die een breed palet van financiële diensten aanbiedt, bijvoorbeeld conform het bank-verzekeraar concept of door middel van samenwerking in een consortium;
- Vierde grootbank waarbij SNS Bank private banking en corporate banking activiteiten aanbiedt door middel van een samenwerkingsverband of een fusie met andere (binnenlandse) banken;
- Splitsing van de bank op basis van merken of ontmanteling via activa/passiva transacties.

BCG heeft met inbreng van NLFI een toetsingskader opgesteld waarlangs de mogelijke toekomstprofielen werden gescoord op de impact die zij hebben op verschillende criteria die relevant zijn voor de diverse belanghebbenden. De daarbij gehanteerde criteria zijn: terugverdienen van de staatsinvestering, stabiliteit voor bestaande klanten, bijdrage aan divers bankenlandschap, fit met de huidige strategie, fit met huidige capaciteiten van de bank, behoud van banen, haalbaarheid van de veranderingsprocessen en aansluiting op de huidige activiteiten en het huidige bedrijfsmodel van SNS Bank. Bij gelijke weging van de verschillende beoordelingscriteria zijn volgens BCG de volgende vier toekomstprofielen het meest passend:

1. Huidige SNS Bank
2. Huidige SNS Bank met aanvullingen
3. Huidige SNS Bank met focus op een specifieke doelgroep
4. De 'eenvoudige retailbank', met een beperkt productassortiment

NLFI heeft deze profileringen als uitgangspunt genomen voor het beoordelen van de mogelijke opties voor profileringen met inachtneming van het specifieke huidige bedrijfsmodel van de bank, de positie van de bank binnen het Nederlandse bankenlandschap en de ontwikkelingen daarin en de bedrijfscultuur van de bank. Voorts is van belang dat een toekomstige strategie of profilering van SNS Bank voorlopig geen verkoop- en eigendomsstructuren uitsluit.

Randvoorwaarden Europese Commissie

Uit de beschikking van de Europese Commissie van 19 december 2013 volgt een aantal restricties als gevolg van de ontvangen staatssteun en de invloed daarvan op de concurrentieverhoudingen. Enkele van de voor de strategie van SNS Bank relevante restricties in de periode tot eind 2017 zijn:

- Een verbod om acquisities te doen van ondernemingen of pakketten van activa die kunnen worden aangemerkt als onderneming;[13]
- Een verbod om agressieve commerciële strategieën te voeren die niet zouden worden gevoerd zonder dat er sprake zou zijn van staatssteun;
- Een verbod om de vastgoedfinancieringsmarkt te betreden.

Uitgangspunten

Vanuit haar historische profiel is SNS Bank een op retailactiviteiten gerichte bank, waarbij het aanbieden van hypotheek- en spaarproducten in Nederland een centraal element vormt van het bedrijfsmodel. De bank heeft van oudsher een laag risicoprofiel en staat 'dichtbij de klant'. SNS Bank onderscheidt zich daarmee van de drie Nederlandse grootbanken, die verscheidene activiteiten aanbieden, waaronder in het buitenland en aan (grote) bedrijven. Wat betreft de profilering van SNS Bank zijn volgens NLFI de volgende uitgangspunten van belang:

- *Laag risicoprofiel; geen diversificatie*
  Als retailbank is het van groot belang dat SNS Bank een laag risicoprofiel hanteert. Dit vanwege de specifieke risico's die gepaard gaan met het monoline karakter van de bank. Het monoline karakter maakt de bank gevoelig voor

13 Deze restrictie is tot 19 december 2016 van toepassing.

liquiditeits- en solvabiliteitsrisico's bij verandering van interne of externe omstandigheden. Dit vergt een uitstekende beheersing van kredietrisico's en balansmanagement. Een bank met een laag risicoprofiel zet haar liquiditeiten (primair) om in activa met een laag risico (die omgezet kunnen worden in liquide middelen indien nodig) in combinatie met een behoedzaam kapitaalbeheer.

Het door SNS Bank hanteren van een laag risicoprofiel staat op gespannen voet met geografische en productdiversificatie. De focus van SNS Bank dient te blijven op de Nederlandse retailmarkt (betalen, sparen en hypotheken), zonder significante uitbreiding naar aanpalende activiteiten zoals het verstrekken van MKB-kredieten en ongedekte consumentenleningen waarop een verhoogd risico van toepassing is. De beperkte omvang van SNS Bank in verhouding tot de drie Nederlandse grootbanken maakt SNS Bank minder geëquipeerd om zelfstandig andere producten aan te bieden tegen gelijkluidende prijzen en voorwaarden. SNS Bank zou wel een rol van distributeur van dergelijke producten kunnen aannemen.

Een laag risicoprofiel houdt voorts in dat de bank afziet van het aangaan van risico's binnen productcategorieën. Voorkomen dient te worden dat de bank op zoek gaat naar rendement en daardoor meer risico aangaat dan wenselijk voor een duurzame bedrijfsvoering. Dit vergroot het risico van verkeerde keuzes ten aanzien van risicoacceptatie, waarmee vooral klanten met een hoog risicoprofiel worden aangetrokken (*adverse selection*). Door middel van het aanbieden van eenvoudige hypotheken voor retailklanten op basis van een behoedzaam kredietbeheer wordt voldaan aan een laag risicoprofiel. Bij de beoordeling van nieuwe producten dient eveneens te worden getoetst aan het uitgangspunt van een laag risicoprofiel. De hypotheekleningen op de balans dienen te zijn gestandaardiseerd ten behoeve van securitisaties voor ECB-financiering. De trend naar verstrekking van langer lopende hypotheken zet de looptijden-transformatiefunctie meer onder druk wat het belang om lange activa om te kunnen zetten naar korte termijn liquiditeit in de vorm van ECB onderpand doet toenemen.

- *Kostenmanagement; efficiëntie*
  Het specifieke productaanbod van SNS Bank in combinatie met de beperkte omvang van de bank ten opzichte van de drie Nederlandse grootbanken vereist een excellent kostenbeheer om concurrerend te blijven in de Nederlandse spaar- en hypotheekmarkt. Ondanks de historisch goede kostenbasis van SNS Bank is er in de afgelopen jaren sprake geweest van een toename van operationele kosten van de bank onder andere doordat zij vanuit een kleine kostenbasis relatief veel extra kosten heeft als gevolg van de nieuwe toezichtseisen, terwijl ING Bank, ABN AMRO en Rabobank juist kostenbesparingsprogramma's uitvoeren. Dit leidt ertoe dat de efficiency van SNS Bank ten opzichte van de drie Nederlandse grootbanken, gemeten naar cost:income ratio, is verslechterd.[14] NLFI is van oordeel dat SNS Bank een significante verbetering dient te laten zien in de ontwikkeling van de operationele kosten om op middellange en lange termijn concurrerend te

14 De cost:income ratio van SNS Bank in 2015 kwam uit op 53%, tegenover 55% voor ABN AMRO Retail Bank, 56% voor ING Bank en 70% voor Rabobank Domestic Retail.

blijven. Het uitsluitend aanbieden van een eenvoudig productpalet kan kostenverminderend uitwerken. Zo ook het meer efficiënt laten opereren van interne processen. Daarnaast kunnen besparingen worden gerealiseerd door het rationaliseren van staven in combinatie met het verder optimaliseren van het multilabel-single platform en reductie van salaris- en administratieve kosten die na afsplitsing van het voormalige moederbedrijf zijn toegenomen.

De genoemde uitgangspunten bieden ruimte voor een profilering van SNS Bank met een beheerste risicoacceptatie en lage productiekosten (*low cost producer*), in lijn met het door BCG opgestelde profiel van eenvoudige retailbank. Daarbij dient SNS Bank in staat te zijn om op een marktconforme wijze voldoende marktaandeel in de Nederlandse spaar- en hypotheekmarkt te behalen. Daartoe dient te worden aangesloten bij marktconforme targets, aangepast voor het lage risicoprofiel van SNS Bank.

2.4 Visie SNS Bank op toekomstig profiel

SNS Bank werkt sinds eind 2015 (na de ontvlechting van de bank uit SNS REAAL) aan een strategisch plan (Spot On) en een uitwerking van een toekomstig profiel voor de bank. De bank heeft daartoe verschillende opties getoetst:

- Een commerciële bank met retailactiviteiten zoals deze worden aangeboden door de drie Nederlandse grootbanken;
- Een 'maatschappelijke bank' die dienstbaar is aan klanten en een positieve bijdrage levert aan de maatschappij als geheel;
- Een nutsbank/staatsbank die slechts gericht is op het beheren van spaargeld en het aanbieden van betalingsverkeer.

De uitdrukkelijke voorkeur van SNS Bank is een profiel als 'maatschappelijke bank'. Deze profilering heeft een aantal kenmerken:

- SNS Bank biedt vanuit haar maatschappelijke rol in de reële economie (warehousing, risicotransformatie, geldcreatie) eenvoudige kernproducten aan op een wijze die dienstbaar en winstgevend is maar zonder toevoegingen van onnodige risico's;
- De bank onderscheidt zich van andere (groot)banken door het concreet vertalen van haar visie en manifest in haar producten, de voorwaarden, de processen en het bedrijfsmodel;
- Efficiency dient te worden bereikt door haar bedrijfsvoering eenvoudig en efficiënt te maken dat zorgt voor absolute verlaging van operationele kosten;
- Op basis van een verbetering van risicobeheer is er ruimte voor een structurele verlaging van risicokosten van hypotheken, mede afhankelijk van de staat van de Nederlandse economie;

De bank streeft naar een optimalisatie van het samengestelde rendement dat '*Gedeelde Waarde*' wordt genoemd en de belangen van klanten, werknemers, de aandeelhouder en de maatschappij als geheel in acht neemt. SNS Bank verwacht dat dit profiel een belangrijke toevoeging aan het Nederlandse bankenlandschap vormt. De bank verwacht op basis daarvan meer klanten te kunnen aantrekken en haar

relatie met klanten te verstevigen. Het bestuur geeft aan dat met dit groeipotentieel een basis wordt gelegd voor een succesvolle strategie op langere termijn.

NLFI heeft het strategische plan van SNS Bank getoetst en vastgesteld dat bij succesvolle executie van dit plan voldaan wordt aan de uitgangspunten van een laag risicoprofiel en (een streven naar) efficiëntie. De door SNS Bank beschreven visie is tevens in lijn met de door BCG opgestelde profilering van 'eenvoudige retailbank' (gericht op het aanbieden van de kernproducten hypotheken en betaal- en spaarproducten, met een scherp prijsbeleid en een efficiënt bedrijfsmodel). De bank zal zich richten op het produceren van eenvoudige en transparante producten op basis van lage productiekosten en met een gezonde balans in de kernelementen van de *Gedeelde Waarde* (waarbij financieel rendement voor de aandeelhouder niet ondergeschikt wordt aan de andere elementen).

2.5 Overige visies op toekomstig profiel voor SNS Bank

In opdracht van NLFI heeft BCG onderzoek gedaan naar maatschappelijke opvattingen over de gewenste rol van banken in het Nederlandse bankenlandschap en de plaatsbepaling van SNS Bank daarin. Deze consultatieronde heeft in kaart gebracht welke mogelijke profileringen van SNS Bank breedgedragen zijn. Dit mede in het licht van de motie Van Hijum/Nijboer[15] inzake het waarborgen van het nutskarakter van SNS Bank.

Consultatie door BCG

BCG heeft een publieke consultatie uitgevoerd over de gewenste rol van SNS Bank in het Nederlandse bankenlandschap. BCG heeft diverse consultatiegesprekken gevoerd met geselecteerde belanghebbenden en opiniemakers uit de wetenschap, de financiële sector, regelgevers, belangengroepen en maatschappelijke organisaties. BCG constateert dat er brede consensus is onder de geconsulteerde personen dat het Nederlandse bankenlandschap meer diversiteit en concurrentie nodig heeft om voor de consument de keuze te verbreden en om te borgen dat bestaande financiële instellingen scherp gehouden worden op bijvoorbeeld hun prijzen en productvoorwaarden. Daarnaast bleek uit de consultatiegesprekken een breedgedeeld standpunt dat een bank geen nutsbedrijf dient te zijn (in de zin van het aanbieden van een voor eenieder toegankelijke nutsvoorziening), maar wel een maatschappelijke functie heeft of kan hebben. Voor SNS Bank betekent dit dat de maatschappelijke functie van SNS Bank de gehele Nederlandse maatschappij ten goede moet komen, en niet alleen de bestaande of toekomstige SNS Bank klanten. Voorts gaven de respondenten aan dat een eventueel lager dan marktconform rendement niet het gevolg zou mogen zijn van inefficiënte bedrijfsvoering. Een lager dan marktconform rendement dient aantoonbaar gecompenseerd te worden door het creëren van maatschappelijke waarde.

15 Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 34346

Een breed gedragen profilering van de bank die uit de consultatiegesprekken naar voren komt is een profilering als 'eenvoudige retailbank'. De invulling daarvan wordt door de respondenten gekenmerkt als een bank met maatschappelijke betrokkenheid die zich richt op het 'mass retailsegment', eenvoudige en transparante producten aanbiedt op basis van een efficiënte bedrijfsvoering. Een eventuele uitbreiding door SNS Bank van het productassortiment naar andere segmenten (waaronder het aanbieden van MKB-kredieten e.d.) wordt door de meeste geïnterviewden gezien als complicerend, niet passend bij de huidige 'capabilities' en cultuur, en risicovol. Het creëren van een vierde grootbank wordt zeer breed als een niet reële of waardevolle optie gezien onder de respondenten. NLFI onderschrijft deze conclusie. NLFI heeft de input van de consultatieronde meegenomen bij het formuleren van uitgangspunten voor de strategie en toekomstige profilering van SNS Bank.

Motie Van Hijum/Nijboer inzake het waarborgen van het nutskarakter van SNS Bank

Op 12 december 2013 is de motie Van Hijum/Nijboer inzake het waarborgen van het nutskarakter van SNS Bank, door de Tweede Kamer aangenomen. Deze motie verzoekt de regering - in het licht van het manifest "Mens voor mens" van SNS Bank en de daarin uitgesproken ambitie van om SNS Bank om te vormen tot een eenvoudige spaarbank die maatschappelijk nut boven rendement stelt - te onderzoeken op welke wijze het nutskarakter van SNS Bank het beste kan worden gewaarborgd.

In opdracht van NLFI heeft BCG onderzoek gedaan naar de invulling van het nutskarakter van SNS Bank. BCG maakt in haar onderzoek onderscheid tussen een bank met een laag nutskarakter en een bank met een hoog nutskarakter. De definiëring van een bank met een hoog nutskarakter is door BCG als volgt bepaald:

- Producten: de bank biedt alleen basisproducten aan met heldere productvoorwaarden
- Segmenten: de bank biedt financiële basisdienstverlening aan voor het 'mass retail segment'
- Risicoprofiel: de bank hanteert een conservatief risicoprofiel
- Rendement: de bank streeft een maximaal rendement na, tenzij een afwijking daarvan ten goede komt aan een breed maatschappelijk doel
- Eigendomsvorm: de nutsfunctie kan via de eigendomsstructuur, zowel in publiek als privaat eigendom, geborgd worden voor de lange termijn.

BCG geeft aan dat ieder toekomstprofiel voor SNS Bank mogelijk is met een hoog of laag nutskarakter. Een hoog nutskarakter kan tevens in verband worden gebracht met rendementsverwachtingen. Een bank met een hoog nutskarakter zou bijvoorbeeld kunnen worden aangestuurd op 'samengesteld rendement' in plaats van sturing op met name economisch rendement. Hoewel het manifest van SNS Bank niet expliciet is in de wijze waarop de belangen van stakeholders worden afgewogen, geeft het manifest in dit opzicht een belangrijk gewicht aan de belangen van klanten, vanuit de sociale oorsprong van de bank. Het manifest vertaalt zich naar interessante voorwaarden voor klanten, zoals looptijdenservice (inclusief rentemiddeling), het tijdelijk roodstaan zonder rentebetaling, het aanbieden van rente op de betaalrekening en een aankoopverzekering bij een betaalrekening.

Een marktconform rendement is noodzakelijk om te kunnen blijven groeien, en om investeerders te vinden. Voor een bank is dit van groot belang om de kapitaalkosten (*cost of capital*) te beheersen. BCG merkt op dat het prijsgeven van het nastreven van een economisch rendement geen noodzakelijke voorwaarde is voor de invulling van een hoog nutskarakter in een bedrijfsprofiel. Het door SNS Bank hanteren van een profiel met een hoog nutskarakter kan zeer wel samengaan met het nastreven van een marktconform economisch rendement voor de bank. Onderdeel van het financiële beleid van de bank is het streven naar een stabiel en voorspelbaar rendement met minder opwaarts potentieel maar ook minder neerwaarts risico. Voor het waarborgen van een hoog nutskarakter kan derhalve worden teruggevallen op alternatieve maatregelen, zoals verankering van de maatschappelijke rol van SNS Bank in de statuten van de bank en bescherming tegen ongewenst aandeelhouders-activisme door middel van in de markt gebruikelijke opties als certificering van aandelen en het oprichten van een stichting ter bescherming van de identiteit van de bank. Tevens is een (gedeeltelijke) aansluiting bij het coöperatieve gedachtegoed mogelijk om het nutskarakter te waarborgen. Daartoe zou SNS Bank certificaten of verschillende klassen aandelen kunnen uitgeven aan aan de bank gelieerde partijen. Een nadere uitwerking daarvan komt pas aan de orde wanneer SNS Bank gereed is voor exit.

2.6 Conclusie

Uit de Kamerbehandeling met betrekking tot SNS Bank en de consultatiegesprekken door BCG komt naar voren dat er een breedgedragen behoefte bestaat om de toekomstige strategische positionering van SNS Bank zodanig in te vullen dat er sprake is van een veilige retailbank die eenvoudige en transparante financiële producten aanbiedt tegen faire prijzen op basis van een operationeel excellent bedrijfsmodel en resulterend in een marktconform dividendrendement. De invulling van de toekomstige profilering van SNS Bank als 'maatschappelijke bank' sluit daarbij aan. Deze invulling sluit tevens aan op het door BCG beschreven profiel van 'eenvoudige retailbank'.

NLFI heeft het strategische plan van SNS Bank getoetst en vastgesteld dat bij succesvolle executie van dit plan voldaan wordt aan de strategische uitgangspunten die volgt uit de maatschappelijke visie op de bank. Het strategische plan voldoet tevens aan de randvoorwaarden van de Europese Commissie in het kader van het herstructureringsplan. De uitwerking van de benodigde transitie naar een nieuwe profilering van SNS Bank wordt beschreven in het volgende hoofdstuk. NLFI is van oordeel dat een bank met deze strategie en profilering geschikt is voor verschillende eigendomsstructuren. Een dergelijke focus van de bank sluit derhalve op voorhand geen verkoop- en eigendomsstructuren uit.

3 Transitie naar toekomstig profiel

3 Transitie naar toekomstig profiel

3.1 Uitgangspunten

In het voorgaande hoofdstuk is aangeven dat SNS Bank wordt geconfronteerd met een aantal operationele en structurele uitdagingen. Het adresseren van deze uitdagingen is essentieel voor een bestendige toekomst van de bank. Om te komen tot een profilering van SNS Bank naar een eenvoudige retailbank is een transitie van de bank noodzakelijk. Deze transitie is door SNS Bank verwerkt in het strategische plan Spot On. De transitie bevat in ieder geval de volgende elementen:

- Verlaging van de kostenstructuur. De productiekosten dienen te worden gereduceerd tot een niveau waarop SNS Bank duurzaam concurrerend is.
- Verbetering van het risicomanagement. De tot dusver behaalde resultaten in het verbeteren van het risicomanagement dienen te worden voortgezet. De voorzieningen voor kredietverliezen op hypotheekuitzettingen in Nederland dienen door de economische cyclus ('through the cycle') op een gelijkwaardig (of zelfs beter) niveau te zijn als die van de drie grootbanken.
- Verdere aanpassing van het productenpalet naar gestandaardiseerde producten. Afgezien dient te worden van activiteiten die buiten de normale bedrijfsvoering vallen.
- Adoptie van ontwikkelingen binnen 'fintech' als 'slimme toepasser' waarmee de manier van omgaan met klanten, het proces van productvernieuwingen en de dienstverlening structureel kunnen worden verbeterd.
- Een mogelijke aanpassing en stroomlijning van de kapitaalstructuur van de bank aan de hand van de bepaling van toekomstige risicogewichten voor hypotheekuitzettingen en in de invulling van de definiëring van MREL verplichtingen.

Afgaand op het vertrekpunt van SNS Bank en het door de bank opgestelde verbeterplan en de financiële onderbouwing voor een profilering als 'maatschappelijke bank' is NLFI van oordeel dat SNS Bank minimaal 2 jaar, en mogelijk tot 3 jaar, nodig heeft om deze verschillende uitdagingen aan te gaan en (een groot deel van) de gewenste verbeteringen te bewerkstelligen. In deze periode dient in ieder geval sprake te zijn van het opbouwen een goed track record inzake kostenverlagingen en het behalen van een marktconform dividendrendement bij een solide liquiditeits- en kapitaalstructuur.

3.2 Doelstellingen en monitoring transitie en verbeterplan

De noodzakelijke elementen van de toekomstige profilering van SNS Bank als eenvoudige retailbank dienen op middellange termijn te worden bewerkstelligd. Daartoe hebben NLFI en SNS Bank een aantal doelstellingen geformuleerd.

Kostenverlagingen

De operationele kosten exclusief wettelijke heffingen dienen in absolute termen te worden verlaagd ten opzichte van het gerealiseerde niveau EUR 575 miljoen in 2015, om te komen tot structureel lage productiekosten. Voor het bewerkstelligen van deze kostenverlaging zijn echter initiële investeringen en dotaties aan de reorganisatie-voorziening benodigd. Het behalen van deze absolute kostendaling is een belangrijke graadmeter voor de bank.

Vanwege de onder druk staande inkomsten en het alternatieve distributiemodel van SNS Bank (gedeeltelijk op basis van franchise) is de *cost:income ratio* niet geheel geschikt als enige graadmeter om de door SNS Bank te bereiken kostenverlagingen aan af te meten. Aangezien een groot deel van de activa (72%) op de balans uit particuliere hypotheken bestaan komen de productiekosten van hypotheken ook grotendeels tot uitdrukking in de operationele *kosten/gemiddelde activa*. Dit vormt derhalve een betere graadmeter voor de mate van verbetering van efficiëntie van de bank naast de traditionele cost:income ratio.

Verbetering van risicomanagement

De voorzieningen voor kredietverliezen van SNS Bank zijn in de afgelopen jaren beduidend afgenomen. Deze afname vond plaats op basis van het herstel van de Nederlandse economie, in het bijzonder het herstel van de huizenmarkt. Daarnaast heeft SNS Bank geïnvesteerd in een verbetering van processen om achterstanden op hypotheekschulden te voorkomen of te beperken. Ook deze maatregelen hebben bijgedragen aan een verlaging van de kredietvoorzieningen naar een marktconform niveau. De *afschrijvingen op hypotheekkredieten als percentage van de totale hypotheekportefeuille* bedroegen 0,07% (7 basispunten) in 2015. Het doel van SNS Bank is om deze op een laag niveau te houden.

Standaardisatie van hypotheken

Standaardisatie van het hypotheekboek kan leiden tot operationele efficiencywinsten en vergemakkelijkt het securitiseren van hypotheken en het aanmaken van voor ECB-financiering in aanmerking komend onderpand. De transitie naar een product-portefeuille met gestandaardiseerde producten die eenvoudig en transparant zijn neemt enige tijd in beslag vanwege de looptijd van hypotheken. Momenteel is er echter sprake van een hoge mate van oversluitingen en aflossingen als gevolg van de lage rente. SNS Bank biedt voorts actief rentemiddeling aan hypotheekklanten aan als middel om de retentie te verhogen. Rentemiddeling houdt in dat de boeterente bij vervroegd oversluiten als opslag op de herziene rente wordt opgenomen voor de duur van de nieuwe rentevaste periode. De nieuwe hypotheek dient vervolgens conform de gestandaardiseerde normen te worden uitgegeven. Op deze wijze kan een *standaardisatie van de hypotheekportefeuille* binnen enkele jaren worden bereikt.

Doelstelling dient te zijn dat *een groter deel van de hypotheekportefeuille op de balans securitiseerbaar* is ten behoeve van onderpand voor eventuele ECB-financiering zonder noemenswaardige afslag.

De Europese Commissie vereist in het kader van het herstructureringsplan voor SNS Bank een jaarlijkse beoordeling van marktomstandigheden ten behoeve van een privatisering van de bank. Het monitoren van onder andere de bovengenoemde graadmeters en doelstellingen van SNS Bank in het kader van de transitie naar een profilering als eenvoudige retailbank zou naar het oordeel van NLFI onderdeel dienen te zijn van deze jaarlijkse markttest ten behoeve van de Europese Commissie.

3.3 Overwegingen omtrent rendementsverwachtingen

De kostenverlagingen van SNS Bank en lagere voorzieningen voor kredietverliezen zullen naar verwachting leiden tot een situatie waarbij de winstgevendheid in de komende jaren op peil blijft en licht verbetert richting 2020.. Dit ondanks een verwachte daling van de netto rentemarge als gevolg van een vooralsnog in omvang afnemende kredietportefeuille en het aanhoudend lage renteklimaat. NLFI is van oordeel dat deze verbetering in de periode tot privatisering tot uitdrukking dient te komen in het rendement voor de Staat. Op basis van Europese regelgeving dient sprake te zijn van een marktconform rendement. Dit wordt beoordeeld aan de hand van de toets van de private investeerder (*market economy investor principle*). Volgens deze toets dient een lidstaat de onderneming zo te behandelen als een private investeerder de onderneming in vergelijkbare omstandigheden zou behandelen. Indien een lidstaat structureel zou afzien van een beloning op zijn in de onderneming geïnvesteerde kapitaal, ongeacht de resultaten van de onderneming, of een structureel beneden marktconform rendement zou accepteren, zou sprake kunnen zijn van ongeoorloofde staatssteun.

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat SNS Bank momenteel relatief veel kapitaal aanhoudt om te voldoen aan de (verwachte) eisen ten aanzien van de leverage ratio en 'Basel IV' regelgeving. De uiteindelijke impact van de huidige voorstellen van het Basel Committee on Banking Supervision is van belang voor de bepaling van de totale vereiste hoeveelheid kapitaal voor SNS Bank. Dit betekent dat de bank vooralsnog relatief veel kapitaal blijft aanhouden om in de toekomst te blijven voldoen aan prudentiële vereisten. Vanwege dit noemereffect is het rendement op eigen vermogen (RoE) niet geheel geschikt als graadmeter om het rendement van de bank aan af te meten.

Ten aanzien van deelnemingen in beheer van de Staat hanteert de Staat voor iedere deelneming afzonderlijk een specifiek normrendement.[16] Dit normrendement wordt mede gebruikt als middel om het bestuur van een deelneming te stimuleren om efficiënt te opereren. Vanwege het tijdelijke karakter van de investeringen ten behoeve van de financiële stabiliteit kwalificeert SNS Bank niet als deelneming in duurzaam

16 Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013, p. 41

beheer van de Staat. Om aan te sluiten bij het uitgangspunt van een marktconform rendement voor de Staat gedurende de transitiefase kan worden gewerkt op basis van dividendrendement. Op basis van het gemiddelde dividendrendement van vergelijkbare banken in Nederland en Europa en aangepast voor het lage risicoprofiel van SNS Bank is een (minimum) dividendrendement van 5% per jaar op de kapitaal-investering van de overheid in SNS Bank bij de verhanging van de bank in 2015 van EUR 2,7 miljard een adequaat niveau. Daarmee zou het jaarlijkse dividendrendement op de investering in SNS Bank in de komende jaren tenminste EUR 135 miljoen per jaar bedragen, gelijk aan 40% van de behaalde winst van de bank in 2015. Aan de hand van vooraf vastgestelde kaders kan het rendement vanaf 2017 ook hoger uitkomen dan het 5%, bijvoorbeeld door geleidelijk mee te groeien met de toename van het BBP in Nederland, een en ander voor zover de kapitaalpositie dit toelaat.

De uitgangspunten in de fase van transitie van het huidige profiel van SNS Bank naar een toekomstige profilering als eenvoudige retailbank (verlaging van de productie-kosten, verbetering van het risicomanagement, aanpassing van het productenpalet naar gestandaardiseerde producten en een stroomlijning van de kapitaalstructuur) bieden naar het oordeel van NLFI een basis voor een acceptabel rendement op termijn. In de komende jaren kan het management een goed track record opbouwen inzake kostenverlagingen en het behalen van een voldoende rendement bij een efficiënte kapitaalstructuur. Gedurende deze periode dient deze transitie regelmatig te worden beoordeeld en indien nodig, te worden bijgestuurd om te komen tot een bank met een laag risicoprofiel en een voldoende dividendrendement (in lijn met het risicoprofiel) om interessant te zijn voor een brede groep investeerders.

4 Randvoorwaarden exit

4 Randvoorwaarden exit

4.1 Inleiding

Op 1 februari 2013 is SNS REAAL, de voormalige moedervennootschap van SNS Bank, genationaliseerd omwille van de waarborging van de financiële stabiliteit.[17] U en uw ambtsvoorgangers hebben het tijdelijke karakter benadrukt van de investeringen die zijn gedaan ten behoeve van de stabiliteit van de financiële sector: een voortvarende terugkeer naar de private sector is het uitgangspunt van het kabinet, mits en voor zover aan drie randvoorwaarden wordt voldaan:[18]

i. De betrokken vennootschap is klaar voor privatisering;
ii. De financiële sector is stabiel; en
iii. Er is voldoende interesse in de markt voor de beoogde transactie

In aanvulling op deze randvoorwaarden is het streven erop gericht om zoveel als mogelijk de totale investering in de te privatiseren vennootschap, vermeerderd met de kapitaalkosten van de Staat, terug te verdienen.

In de afgelopen periode heeft NLFI zorgvuldig gekeken of een verkoop van SNS Bank overwogen zou kunnen worden, rekening houden met deze randvoorwaarden, inclusief in hoeverre het nu tijdig en haalbaar zou zijn om dit te proberen te bewerkstelligen. Het huidige perspectief van NLFI op de invulling van deze randvoorwaarden met betrekking tot SNS Bank wordt hieronder toegelicht waarbij de primaire toets moet zijn of de bank gereed is voor een verkoop. Pas als de bank gereed is behoeft te worden getoetst of de sector stabiel is en of er voldoende interesse in de markt is.

4.2 Is SNS Bank gereed voor verkoop?

Bij de bespreking van het vertrekpunt van SNS Bank in hoofdstuk 2 is aangegeven dat de bank momenteel geconfronteerd wordt met een aantal operationele en structurele uitdagingen. Het lage renteklimaat leidt tot druk op marges en volumes, hetgeen versterkt wordt door toenemende concurrentie in de Nederlandse hypotheekmarkt. Daarnaast zijn de operationele kosten van SNS Bank in de afgelopen tijd gestegen door de ontvlechting uit de SNS REAAL groep en de daarmee gepaard gaande dissynergiën, investeringen in de capaciteit van de mid-office en kosten voor verbeteringen van de operationele effectiviteit en het control framework. Bovendien is er momenteel nog onzekerheid over de kapitaalstructuur van de bank gegeven de

17 Kamerstukken II, vergaderjaar 2012-2103, 33532, nr. 1
18 Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117

onzekere uitkomsten van toekomstige wijzigingen in regelgeving. De bepaling van toekomstige risicogewichten voor hypotheekuitzettingen in toekomstige regelgeving op basis van de voorstellen van het Basel Committee on Banking Supervision inzake de harmonisatie van risicogewogen activa, alsmede een nadere definiëring van eisen omtrent MREL, kunnen leiden tot een stroomlijning van de kapitaalstructuur van de bank.

Conclusie

NLFI constateert dat SNS Bank momenteel geconfronteerd wordt met een aantal operationele en structurele uitdagingen en onzekerheden. Deze uitdagingen staan een heldere equity story voorlopig in de weg. Zoals aangegeven in hoofdstuk 2.3, acht NLFI het noodzakelijk dat SNS Bank in de komende tijd haar strategie implementeert en scherper definieert als een eenvoudige retailbank, d.w.z. een bank met scherpe prijzen, lage productiekosten en een laag risicoprofiel. De bank dient in ieder geval toe te werken naar de in hoofdstuk 3.2 genoemde doelstellingen om gereed te zijn voor privatisering. NLFI is van oordeel dat SNS Bank thans nog niet gereed is voor een verkoop door middel van een beursgang. NLFI is tevens van oordeel dat andere verkoopopties op dit moment ook niet optimaal kunnen worden benut. Afgaand op het vertrekpunt van SNS Bank en de door de bank opgestelde financiële onderbouwing van Spot On vergt uitvoering van het strategisch plan twee tot drie jaren om tot optimale lange termijn waardecreatie te komen.

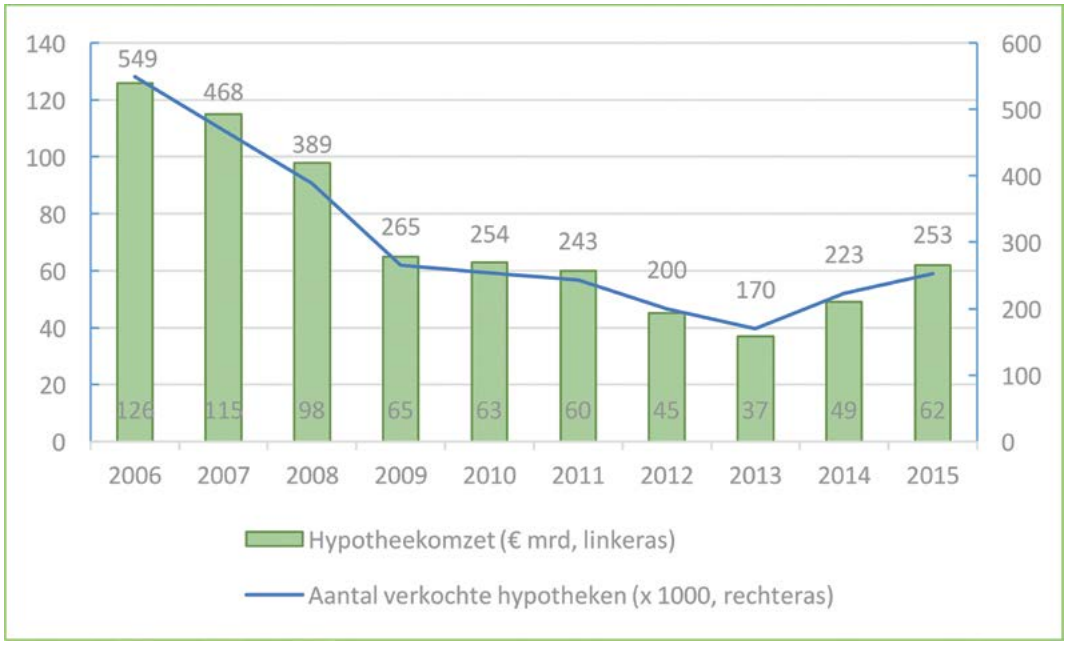
4.3 Is de financiële sector, in het bijzonder voor hypotheek- en spaarbanken, stabiel?

De macro-economische omstandigheden in Nederland zijn in de afgelopen jaren duidelijk verbeterd en het economisch herstel in de VS en Europa zet voort. In een aantal belangrijke opkomende economieën is sprake van een groeivertraging die mede aanleiding heeft gegeven voor hernieuwde volatiliteit in financiële markten. Dit volgt op een periode waarin de volatiliteit uitzonderlijk laag was en kan daarom deels worden beschouwd als een correctie van deze situatie. Daarnaast was echter sprake van een duidelijke toename van zorgen onder beleggers over een afzwakking van de mondiale economische groei.[19]

Als antwoord op de onzekere economische omstandigheden en een inflatie die al geruime tijd beneden de interne doelstelling ligt, heeft de ECB haar monetaire beleid in de afgelopen maanden verder verruimd, waarbij tevens onconventionele maatregelen zijn genomen. Het basisrentetarief van de ECB is inmiddels verlaagd naar 0% en het rentetarief voor de depositofaciliteit van de ECB is zelfs negatief (-0,4% vanaf maart 2016). Daarnaast zijn de maandelijkse aankopen in het kader van het *quantitative easing* beleid verder verhoogd en is de lijst van activa die als onderpand mogen dienen voor leningen van de ECB uitgebreid met bedrijfsobligaties van hoge kwaliteit. Deze ingrepen hebben geleid tot een verdere afvlakking van de yield curve.

19 Zie ook: De Nederlandsche Bank, Jaarverslag 2015, p. 11 e.v.

Deze lage-renteomgeving heeft een negatieve impact op de rentemarge van banken, met name doordat de ruimte om spaarrentes te verlagen beperkt(er) is geworden. Voorts leidt het aanhoudende lage renteklimaat tot verdere wijzigingen in zowel klantgedrag als het concurrentielandschap. Hoewel er sprake is van een stijging in de productie van nieuwe hypotheken sinds 2013 voor de markt als geheel (figuur 4) is het aandeel van banken daarin lager. Per saldo leiden de gewijzigde concurrentie-verhoudingen voor de Nederlandse bankensector als geheel tot lagere volumes in de productie van nieuwe hypotheken.



Figuur 4: Hypotheekomzet en aantal verkochte hypotheken in Nederland. Bron: IG&H, Hypotheekupdate Q4 2014 en Q4 2015

Het op peil houden van de rentemarge, de belangrijkste inkomstenbron van banken, is afhankelijk van de mate waarin banken in staat zijn de marge op hypotheken in stand te houden en financieringskosten te verlagen, maar hangt tevens samen met onzekere factoren ten aanzien van de rentebaten zoals de mate van concurrentie, de vraag naar nieuwe leningen en de keuze voor behoud van marktaandeel versus winstgevendheid.[20] In het algemeen lijkt de winstgevendheid van banken onder druk te komen.

Zorgen over de winstgevendheid van financiële instellingen kwamen afgelopen jaar tot uitdrukking in volatiliteit op financiële markten. Er was met name aan het begin van dit jaar sprake van een toename van volatiliteit in de markt voor voorwaardelijke converteerbare obligaties (CoCos), vanwege de mogelijkheid dat Europese banken dividenduitkeringen en CoCo couponbetalingen zouden moeten overslaan als gevolg van een verslechterende winstgevendheid.[21] De Bank for International Settlements merkt op dat de beperkte impact op prijzen van senior obligaties van banken in deze

20 DNB, Persbericht: Lage rente uitdaging voor gehele financiële sector; integriteit blijft zorgpunt, 19 mei 2016, http://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/persberichten-2016/dnb341434.jsp
21 DNB, Overzicht financiële stabiliteit, voorjaar 2016, p. 13

periode suggereert dat de omvang of de kwaliteit van de kapitaalbuffers van banken niet de primaire zorg is van beleggers.[22] Sterk ingrijpen van overheden en centrale banken heeft hier in belangrijke mate aan bijgedragen. In de afgelopen jaren zijn op nationaal en Europees niveau cruciale stappen gezet in het reeds ingezette hervormingsproces om de stabiliteit van de financiële sector verder te versterken. Dit heeft bijvoorbeeld geresulteerd in regelgeving die hogere kapitaalbuffers van banken vereist, de introductie van een ongewogen minimum leverage ratio en de inwerkingtreding van een bail-in regime dat ervoor moet zorgen dat banken voldoende verliesabsorberende kapitaalinstrumenten emitteren om verliezen op te kunnen vangen.

De keerzijde van de introductie van de ongewogen minimum leverage ratio[23] voor banken met een focus op activiteiten die relatief lage risico's meebrengen, zoals particuliere hypotheken, is dat deze banken relatief veel kapitaal dienen aan te houden. Banken worden voorts geconfronteerd met de onzekere uitkomsten van onder andere nieuwe 'Basel IV' regelgeving. Voor hypotheekbanken betreft dit met name onzekerheid over toekomstige regelgeving inzake harmonisatie van risicogewogen activa bij onder meer hypotheekuitzettingen en de omvang en reikwijdte van verliesabsorberend kapitaal (MREL en TLAC vereisten[24]). De harmonisatie van risicogewogen activa voor hypotheekuitzettingen vormt met name voor Nederlandse retailbanken een uitdaging vanwege hun lage risicogewichten voor hypotheken die voortvloeien uit historisch lage kredietverliezen. De combinatie van de veranderende marktomstandigheden en de aanscherping van kapitaalvereisten is voor een aantal Nederlandse banken aanleiding geweest om hun hypotheekproductie in te perken.

Conclusie

De macro-economische omstandigheden in Nederland zijn in de afgelopen jaren duidelijk verbeterd en de stabiliteit van de financiële sector als geheel is versterkt dankzij aangescherpte wet- en regelgeving. De omstandigheden in de spaar- en hypotheekmarkt zijn echter onzeker, met name vanwege de gevolgen van de lage-renteomgeving en onzekerheden omtrent toekomstige kapitaalvereisten voor hypotheken. Deze omstandigheden hebben vooral impact op Nederlandse hypotheek- en spaarbanken, en vormen op dit moment een belemmering voor een voortvarende terugkeer van SNS Bank naar de private sector.

4.4 Is er voldoende interesse in de markt voor een verkoop van SNS Bank?

Het was geen onderdeel van het proces om, in het kader van dit advies, proactief partijen te benaderen voor interesse in een overname van SNS Bank. NLFI voert wel

22 Bank for International Settlements, BIS Quarterly Review, December 2015

23 Momenteel geldt vanuit de CRD4 richtlijn een minimum leverage ratio van 3%. De verwachte toekomstige eis in Nederland bedraagt 4%.

24 De MREL (minimum own funds and eligible liabilities) en TLAC (total loss absorbing capacity) vereisten hebben betrekking op het verbeteren van de afwikkelbaarheid van banken bij een redding van een bank. Daartoe dient de passivazijde van de balans van een systeemrelevante bank voor een van te voren bepaald deel te bestaan uit eigen vermogen en financiële instrumenten met voldoende verliesabsorberend vermogen ten behoeve van een noodzakelijke herkapitalisatie van de bank in een resolutiescenario.

regelmatig gesprekken met zakenbanken over marktontwikkelingen en mogelijke belangstelling van investeerders in banken zoals SNS Bank. Op basis hiervan heeft NLFI haar oordeel over de mogelijke interesse in de markt kunnen vormen. Gegeven de reeds eerder genoemde marktomstandigheden, de onzekerheden betreffende regelgeving, de huidige rendementsverwachtingen en de structurele uitdagingen voor SNS Bank is er momenteel zeer geringe tot geen belangstelling van potentiële kopers, zowel strategische kopers als private investeerders, in SNS Bank tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden. Bij deze voorwaarden wordt naast de prijs mede in acht genomen de acquisitiestructuur, gevolgen voor de werkgelegenheid en bedrijfsculturele aspecten. Het ontbreken van voldoende interesse van investeerders is van toepassing op zowel een onderhandse verkoop van de bank als, met name wat betreft een acceptabele prijs, een beursgang scenario.

Conclusie

Mede gegeven de analyse van NLFI met betrekking tot de eerste twee randvoorwaarden voor een exit van SNS Bank concludeert NLFI dat er momenteel niet voldoende interesse in de markt is voor een verkoop tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden. NLFI verwacht dat interesse in SNS Bank tegen voor de Staat acceptabele voorwaarden mogelijk zal volgen indien de bank op onder meer operationele fronten een track record heeft opgebouwd als 'stand-alone' bank (na afsplitsing van het voormalige moederbedrijf) en nadat indien er meer duidelijkheid is over de impact van de regelgeving op het gebied van risicogewichten voor hypotheekuitzettingen.

4.5 Worden de kapitaaluitgaven terugverdiend?

Aan SNS REAAL wordt met inbegrip van SNS Bank EUR 4,458 miljard aan kapitaaluitgaven van de Staat toegerekend.[25] Dit is weergeven in tabel 1. In de bedragen zijn de kapitaalkosten (onder meer rentelasten) van de Staat niet meegenomen.

NLFI heeft in het voorjaar van 2015 een waardering laten maken van SNS Bank stand-alone in het kader van de verplaatsing van SNS Bank uit het SNS REAAL concern. Deze waardering werd uitgevoerd door Macquarie Capital, op basis van het Operationeel Plan van SNS Bank van 2015 en publiek beschikbare informatie. De waarderingsrange van Macquarie kwam uit op EUR 2,5-2,9 miljard (beneden de boekwaarde van EUR 3 miljard eind 2014). De koopprijs is in overleg met SNS REAAL en de Europese Commissie vastgesteld op EUR 2,7 miljard.[26] De koop van de aandelen van SNS Bank heeft plaatsgevonden onder verrekening van het door de Staat verstrekte overbruggingskrediet van EUR 1,1 miljard (vermeerderd met de daarop betaalde rente).

25 In eerdere adviezen heeft NLFI aangegeven dat aan SNS REAAL EUR 2,865 miljard aan kapitaaluitgaven van de Staat wordt toegerekend. Sinds de verplaatsing van SNS Bank uit SNS REAAL wordt echter ook de verkoop van de aandelen van SNS Bank door SNS REAAL onder verrekening van het overbruggingskrediet (en daarover betaalde rente) meegeteld als kapitaaluitgaven ten behoeve van SNS REAAL en SNS Bank. Daarnaast is de opbrengst van de resolutieheffing EUR 5 miljoen hoger dan waarvan in eerdere adviezen werd uitgegaan.

26 Kamerstukken II, vergaderjaar 2014-2015, 33532, B nr. 47

De verzekeringstak van SNS REAAL, REAAL N.V. (thans Vivat), is vorig jaar door SNS REAAL verkocht voor EUR 85 miljoen. Na verrekening van bepaalde belasting-vorderingen kwam de verkoopprijs uit op netto circa EUR 1-.

Beschrijving	Datum	ABN AMRO	a.s.r.	RFS	SRH (voorheen SNS REAAL)	SNS Bank	Propertize	Totaal
Nationalisatie Fortis/ABN AMRO	okt-2008	€ 12.800 mln	€ 4.000 mln					€ 16.800 mln
Vestrekking kernkapitaal SNS Reaal	nov-2008				€ 750 mln			€ 750 mln
Herkapitalisatie ABN AMRO	dec-2008	€ 4.320 mln		€ 2.220 mln				€ 6.540 mln
Verkoop Fortis Corporate Insurance	jul-2009		€ (350) mln					€ (350) mln
Mandatory Convertible Note (MCN) I (ABN AMR	jul-2009	€ 800 mln						€ 800 mln
Terugbetaling kernkapitaal SNS REAAL	nov-2009				€ (185) mln			€ (185) mln
MCN II en omzetting leningen in EV (ABN AMRO	dec-2009	€ 3.150 mln						€ 3.150 mln
Verrekening en kapitalisatie RFS	mrt-2010			€ 438 mln				€ 438 mln
Niet ontvangen couponbetaling MCN	apr-2010	€ 103 mln						€ 103 mln
Resterende kapitalisatie ABN AMRO	jun-2010	€ 490 mln						€ 490 mln
Repatriatie deel RFS kapitaal	dec-2011			€ (16) mln				€ (16) mln
Kapitalisatie SNS REAAL	mrt-2013				€ 2.200 mln			€ 2.200 mln
Verstrekking overbruggingskrediet	mrt-2013				€ 1.100 mln			€ 1.100 mln
Kapitalisatie Propertize	dec-2013						€ 500 mln	€ 500 mln
Resolutieheffing SNS REAAL	feb-2013				€ (1.005) mln			€ (1.005) mln
Verkoop Vivat	jul-2015				€ 0 mln			€ 0 mln
Koop SNS Bank (onder verrekening krediet)	sep-2015				€ (1.102) mln	€ 2.700 mln		€ 1.598 mln
Beursgang ABN AMRO	nov-2015	€ (3.828) mln						€ (3.828) mln
Beursgang a.s.r.	jun-2016		€ (1.018) mln					€ (1.018) mln
Totaal kapitaaluitgaven		**€ 17.835 mln**	**€ 2.632 mln**	**€ 2.642 mln**	**€ 1.758 mln**	**€ 2.700 mln**	**€ 500 mln**	**€ 28.067 mln**
Ontvangen dividenden tot met met 2015		€ 1.600 mln	€ 397 mln	€ 6 mln	€ 0 mln	€ 0 mln	€ 0 mln	€ 2.003 mln
Slotdividenden 2015 ontvangen in 2016		€ 318 mln	€ 170 mln	€ 0 mln	€ 0 mln	€ 100 mln	€ 46 mln	€ 634 mln
Kapitaaluitgaven na aftrek ontvangen dividenden		**€ 15.917 mln**	**€ 2.065 mln**	**€ 2.636 mln**	**€ 1.758 mln**	**€ 2.600 mln**	**€ 454 mln**	**€ 25.430 mln**

Tabel 1: Overzicht kapitaaluitgaven van en ontvangen dividenden door de Nederlandse Staat

Conclusie

Het is op dit moment nog onzeker of de kapitaalkosten ten behoeve van SNS REAAL kunnen worden terugverdiend met een verkoop van SNS Bank en de ontmanteling van SRH. De uitwerking van de gewenste verbetering door SNS Bank in de komende tijd kan een positieve impact hebben op het rendement en de waarde van de bank.

5 Overwegingen omtrent toekomstige eigendomsstructuren

5 Overwegingen omtrent toekomstige eigendomsstructuren

Uit uw brief aan de Tweede Kamer van 23 augustus 2013 ('Toekomstplannen financiële instellingen ABN AMRO, ASR en SNS REAAL')[27] blijkt dat de Staat in het staatssteun-traject met de Europese Commissie heeft voorgesteld om SNS Bank zelfstandig te laten voortbestaan, opdat er voldoende spelers actief blijven op de Nederlandse markt. In dit kader is de Europese Commissie gewezen op de concurrentieproblematiek op de Nederlands markt in relatie tot de prijsleiderschap-verboden. In uw brief aan de Tweede Kamer van 22 mei 2015 ('Verkoop ABN AMRO')[28] heeft u verder aangegeven dat het van belang is dat SNS Bank een sterke zelfstandige positie binnen het Nederlandse bankenlandschap verwerft, alvorens een besluit te nemen over de toekomst van SNS Bank.

U en uw ambtsvoorgangers hebben het tijdelijke karakter benadrukt van de investeringen die zijn gedaan ten behoeve van de stabiliteit van de financiële sector.[29] Ook uit de beschikking van de Europese Commissie van 19 december 2013[30] dat betrekking heeft op het herstructureringsplan van SNS Bank blijkt dat de Staat in het staatssteun-traject een commitment heeft afgegeven om SNS Bank te zijner tijd weer te privatiseren. Daarnaast dient de Staat tenminste eenmaal per jaar te onderzoeken of de marktomstandigheden een privatisering van SNS Bank toelaten. De Staat heeft geen verbintenis gegeven om SNS Bank voor een bepaalde datum te privatiseren. Niettemin lijkt het handhaven van SNS Bank als staatsbank op gespannen voet te staan met de beschikking van de Europese Commissie.

NLFI is van oordeel dat SNS Bank nog niet gereed is voor eventuele privatisering. Een voortvarende aanpak door SNS Bank om tot de gewenste operationele en structurele verbeteringen te komen, kan hierin verandering brengen. De inschatting van NLFI is dat SNS Bank minimaal 2 jaar, en mogelijk tot 3 jaar, nodig heeft om deze verbeteringen te bewerkstelligen. In de komende jaren kan NLFI de aandelen in SNS Holding en SNS Bank blijven beheren conform de Wet NLFI en de statuten van NLFI (zakelijk, niet-politiek beheer), waarmee het tijdelijke karakter van de investering van de Staat in SNS Bank gehandhaafd blijft. In een later stadium van de transitie-periode van SNS Bank kan tevens worden beoordeeld of er behoefte is aan het in staatseigendom houden van SNS Bank conform de motie Merkies/Nijboer.[31] Een dergelijke beoordeling kan dan worden afgezet tegen andere alternatieven die

27 Kamerstukken II, vergaderjaar 2012-2013, 32013, nr. 36
28 Kamerstukken II, vergaderjaar 2014-2015, 31789, nr. 64
29 Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117
30 Europese Commissie, The Netherlands - Restructuring Plan SNS REAAL 2013, C(2013) 9592, 19 februari 2013; beschikbaar via: http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/249726/249726_1544400_217_2.pdf
31 Kamerstukken II, vergaderjaar 2015-2016, 34346

momenteel niet beschikbaar en/of niet opportuun zijn, waaronder verschillende vormen van verkoop en/of een beursgang.

Succesvolle executie van het strategisch plan leidt naar het oordeel van NLFI tot een verdienmodel met een risicoprofiel en dividendrendement dat aantrekkelijk kan zijn voor een brede groep lange-termijn investeerders. Hierbij valt te denken aan partijen zoals provincies, pensioenfondsen en buitenlandse banken alsmede een plaatsing van aandelen/certificaten bij klanten of een (gedeeltelijke) beursgang.

NLFI is van oordeel dat het nog te vroeg is om exitmogelijkheden voor SNS Bank in termen van toekomstige eigendomsstructuren in detail in kaart te brengen. Dit aangezien het momenteel nog onduidelijk is in hoeverre de kapitaalstructuur dient te worden aangepast aan de toekomstige kapitaaleisen voor de bank, terwijl tevens een begin moet worden gemaakt met een gewenste verbetering van de operationele efficiency. Met het uitvoeren van het gewenste verbeterplan in de komende jaren worden geen onomkeerbare stappen gezet of opties uitgesloten in termen van toekomstige eigendomsstructuren.

Bijlagen

Bijlagen

In het navolgende zijn de volgende bijlagen opgenomen:

- Reactie directie en raad van commissarissen van SNS Bank op het advies, 27 juni 2016
- Reactie ondernemingsraad van SNS Bank op het advies, 10 juni 2016

SNS BANK N.V.

SNS Bank N.V.
Croeselaan 1
Postbus 8444
3503 RK Utrecht

NL Financial Investments
t.a.v. het Bestuur
Lange Houtstraat 26
2511 CW Den Haag

27 juni 2016

Onze referentie 2016/0027/JvR/MO/az

Betreft Uw advies inzake toekomstopties voor SNS Bank N.V.

Geacht bestuur,

Met interesse en genoegen hebben wij kennis genomen van uw advies over de toekomstopties voor SNS Bank N.V. (hierna: SNS Bank) aan de minister van Financiën. We willen graag onze waardering tonen voor de samenwerking. De intensieve dialoog die we met elkaar zijn aangegaan over de toekomst van SNS Bank hebben wij als constructief ervaren. Daarnaast zijn we u dank verschuldigd voor de mogelijkheid die u ons heeft geboden te reageren op uw advies.

We zijn positief gestemd over het advies dat u heeft uitgebracht. Graag willen we onze visie op bankieren nader toelichten. Onze visie beantwoordt aan een maatschappelijke behoefte en is het startpunt voor het strategisch plan van SNS Bank.

Visie op bankieren
Vanuit de maatschappij wordt een oproep gedaan aan banken om hun verantwoordelijkheid te nemen. Een bank moet dienstbaar zijn aan haar klanten en verantwoordelijkheid nemen naar de maatschappij met minder risico's voor spaarders en belastingbetalers. Klanten vragen hun banken hen te voorzien van eenvoudige, financiële basisproducten met een eerlijke prijs en bij te dragen aan de reële economie. Ten slotte moet een bank gezond zijn zonder bonuscultuur en bijdragen aan een stabiele Nederlandse financiële sector.

Uit een landelijk representatief onderzoek uitgevoerd in februari 2016 door marktonderzoeksbureau Motivaction, in opdracht van SNS Bank, blijkt dat de meerderheid van de Nederlanders het bestaan van een maatschappelijke bank ondersteunt. Twee derde van de Nederlanders geeft aan een dergelijke bank aansprekend te vinden.

Een groot deel van Nederlandse consumenten heeft behoefte aan een bank die de taal spreekt van haar klanten en met de klant meedenkt. Daarnaast is er behoefte aan een hulpvaardige buurtbank en is er een steeds groter wordende groep mensen die aangeeft te willen bankieren bij een duurzame bank.

ASN BANK BLGwonen RegioBank SNS

nlfi

SNS BANK N.V.

SNS Bank heeft een bijna 200-jarige geschiedenis als Nederlandse retailbank. SNS Bank komt voort uit lokale en sociale nutsspaarbanken en bondsspaarbanken, die dichtbij de klant en daarmee midden in de maatschappij stonden. Na de nationalisatie van SNS REAAL in 2013 volgden de afsplitsing van Propertize B.V., de verkoop van VIVAT Verzekeringen N.V. en de verzelfstandiging van SNS Bank. Nu is SNS Bank weer terug bij haar basis, een eenvoudige bank voor iedereen in Nederland. Wij zijn de samenleving dank verschuldigd dat wij nu vooruit kunnen kijken en invulling kunnen geven aan onze toekomstvisie, die aansluit op de wens van onze klanten, de maatschappij, de werknemers en de aandeelhouder.

Strategisch Plan 2020 SNS Bank

Missie en ambitie

De missie van SNS Bank sluit aan op de maatschappelijke oproep om invulling te geven aan dienstbaar bankieren: "bankieren met de menselijke maat". Om onze missie waar te maken heeft SNS Bank een ambitie geformuleerd, gebaseerd op het principe van gedeelde waarde. Gedeelde waarde richt zich op zowel maatschappelijke als economische, financiële en niet-financiële aspecten; deze gaan hand in hand. SNS Bank heeft als ambitie het optimaliseren van deze gedeelde waarde door 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 de aandeelhouder(s).

Profiel

SNS Bank bedient particulieren, ZZP-ers en het MKB in Nederland op retailwijze. Om goed aan te sluiten op de wensen van haar klanten, voert SNS Bank meerdere merken: ASN Bank (met tevens duurzame financieringen en beleggingen), BLG Wonen, RegioBank en SNS. Alle merken hebben een herkenbare positionering en geven een passende invulling aan de verschillende klantbehoeften naar eenvoudige financiële producten. Deze producten spelen met name in op de behoeften van klanten aan een veilige digitale portemonnee (betalen), het opbouwen en betrouwbaar beheren van financiële buffers (sparen) en het realiseren van woonwensen (hypotheken). Daarnaast biedt SNS Bank via haar merken verzekeren, beleggen en lenen aan. Door een 'single backoffice', een krachtige IT-organisatie en een centrale staforganisatie kan SNS Bank effectief werken.

Met dit profiel wil SNS Bank het dominerende productgedreven bankmodel omdraaien naar een model dat vanuit de klantbehoeften is georganiseerd: Betalen draait niet alleen om de strijd om de klant, maar om de behoefte aan een veilige digitale portemonnee; sparen is niet alleen retail funding, maar gaat om betrouwbaar beheren van financiële buffers; hypotheken zijn niet alleen activa waarin wordt belegd, maar gaan over het realiseren van woonwensen.

Pijlers

Om haar ambitie waar te maken richt SNS Bank zich op het maximaal versterken van haar maatschappelijke identiteit. SNS Bank zal vanuit de klantbehoeften haar merkpositioneringen aanscherpen en nieuwe klantproposities blijven ontwikkelen.

SNS Bank zal haar bedrijfsvoering nog eenvoudiger en efficiënter maken. Maatregelen die leiden tot een vereenvoudiging en digitalisering van processen en producten zullen ervoor zorgen dat de dienstverlening voor klanten transparanter, simpeler en goedkoper wordt en SNS Bank een toekomstbestendig en laag kostenniveau realiseert.

SNS BANK N.V.

Om aansluiting te houden bij de technologische ontwikkelingen zal SNS Bank zich blijven ontwikkelen richting een wendbare organisatie die als slimme toepasser innoveert. SNS Bank volgt de innovaties op het gebied van de kern-bankfuncties op de voet en zal snel en gericht innoveren om klanten steeds beter te bedienen op een manier die past bij hun verwachtingen en behoeften. SNS Bank kiest hierbij voor een open innovatieproces met multidisciplinaire externe samenwerking en partnering.

De uitvoering van deze pijlers dragen er gezamenlijk aan bij dat SNS Bank haar ambitie verwezenlijkt.

Tot slot
We zijn verheugd over uw advies aan de minister van Financiën waarbij u duidelijk aangeeft toekomst te zien in de maatschappelijke koers die onze bank wil varen. De komende jaren zullen we gebruiken om deze koers verder uit te werken. Wij kunnen ons vinden in uw standpunt dat SNS Bank tijd nodig heeft om haar strategie succesvol uit te voeren, waarbij een excellente bedrijfsvoering essentieel is. De reeds lopende strategische verbeterprogramma's zullen voor deze noodzakelijke randvoorwaarde zorgen. Ondanks de solide liquiditeits- en kapitaalpositie van SNS Bank begrijpen we tevens het advies om tijd te nemen vanwege de onzekerheid over toekomstige regelgeving.

Graag benadrukken we dat we alle mogelijke inspanningen zullen doen voor een succesvolle uitvoering van onze strategie waarmee we onze missie "bankieren met de menselijke maat" waarmaken.

Hoogachtend,
Namens de Raad van Commissarissen en de Directie van SNS Bank N.V.

Jan van Rutte

Maurice Oostendorp

2016/0027/JvR/MO/az

Uw advies inzake toekomstopties voor SNS Bank N.V.

SNS BANK N.V.

Ondernemingsraad SNS Bank N.V.
Croeselaan 1
Postbus 8444
3503 RK Utrecht

NLFI
De heer M. Enthoven
Postbus 45650
2504 BB Den Haag

		Classificatie	Vertrouwelijk
Onze referentie	OR 2016-26	Datum	10 juni 2016
Onderwerp	Perspectief Medezeggenschap SNS Bank N.V. op het advies toekomstopties SNS Bank N.V.		

Geachte heer Enthoven,

De afgelopen maanden is er hard gewerkt om de mogelijkheden voor de toekomstige privatisering van SNS Bank N.V. te onderzoeken.

Als Ondernemingsraad SNS Bank N.V. (verder: OR) stellen wij het bijzonder op prijs dat wij door de bestuurder nauw betrokken zijn bij het onderzoek en dat wij door bestuurder in staat zijn gesteld onze standpunten te verwoorden.

In het kader van uw advies aan de Minister van Financiën inzake de toekomst van SNS Bank N.V., leggen wij graag de volgende aandachtspunten vanuit het perspectief van de Medezeggenschap aan u voor.

De OR onderschrijft het door de bank opgestelde strategisch plan (genaamd Spot On) voor een profilering als 'Maatschappelijke bank'. Wij begrijpen dat kostenverlagingen noodzakelijk zijn om een acceptabel rendement op termijn te behalen en te komen tot voldoende dividendrendement om interessant te zijn voor een brede groep investeerders. Wij voeren frequent en constructief overleg met de bestuurder. Hierbij staan wij voor een evenwichtige afweging van enerzijds de noodzaak om efficiënter te gaan werken en kosten te verlagen, en anderzijds de belangen van de medewerkers op korte en lange termijn te behartigen.
Nu en in de toekomst (ook in de periode na een exit) hechten wij eraan dat de uitgangspunten vanuit het Manifest SNS Bank N.V. behouden blijven en worden beschermd.

Bovenstaande uitgangspunten gelden voor de OR evenzeer bij de beoordeling van toekomstige exit-mogelijkheden, waarbij het ons verheugt te lezen dat NLFI hierbij - naast de prijs – ook de gevolgen voor de werkgelegenheid en bedrijfs-culturele aspecten in acht neemt. De uiteindelijke exit-optie kan leiden tot een uitbreiding/verdieping van onze uitgangspunten.

Met vriendelijke groet,

Susan Dassen-Luhrman
Voorzitter Ondernemingsraad SNS Bank N.V.

SNS Bank N.V., statutair gevestigd te Utrecht, KvK 16062338

ASN BANK BLGwonen RegioBank SNS

nlfi