NL financial investments

Rapportage ASN BANK N.V. over 2025

mei 2026

Inhoud

Samenvatting 4

1 Inleiding 7
1.1 Kader 7
1.2 Ontwikkelingen 2025 8

2 Stand van zaken 13
2.1 Rapportageperiode 13
2.2 Toelichting van ASN Bank op de voortgang van de strategie en de prestatie-indicatoren 13
2.3 Analyse van NLFI over de rapportageperiode 2025 15
2.4 Toekomst ASN Bank 17

Samenvatting

Samenvatting

NLFI brengt, conform het verzoek van de minister van Financiën, jaarlijks verslag uit over de stand van zaken bij ASN Bank[1] en over de gereedheid van de bank om een besluit te nemen over haar toekomst.[2] De minister van Financiën deelt deze rapportage met de Tweede Kamer. Om te beoordelen of de bank gereed is voor een eventueel besluit tot privatisering wordt door NLFI onder meer meegewogen of de bank succesvol haar strategie weet uit te voeren en of zij een stabiele en sterke(re) financiële positie weet te verwezenlijken. Verder heeft de bank, zoals NLFI eerder heeft toegelicht, met een succesvolle strategie meer ruimte om in een privatiserings-scenario de verdere ontwikkeling van haar eigen karakter zelf te bepalen. De implementatie van de strategie zal overigens niet één op één tot privatisering leiden.

In het najaar van 2024 is ASN Bank gestart met (de voorbereidingen van) een grote transformatie. Er is gekozen om als één merknaam te opereren, één klanten-administratie te voeren en het aantal van meer dan 160 producten sterk in te krimpen. De eind 2024 aangekondigde banenreductie van meer dan 700 FTE's werd in de tweede helft van 2025 geëffectueerd. In november 2025 kondigde de bank een verdere reductie aan van het aantal arbeidsplaatsen met 850 tot 950 FTE's, deels door minder externe inhuur en het niet invullen van vacatures.

Tegelijkertijd werkt ASN Bank naar aanleiding van door De Nederlandsche Bank ("**DNB**") in 2025 geconstateerde tekortkomingen inzake naleving van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme ("**Wwft**") en de Wet op het financieel toezicht ("**Wft**") aan twee remediatieprogramma's om de processen op het gebied van bestrijding van financiële criminaliteit en risicobeheer te verbeteren. De voortgang is positief, maar de kosten hiervoor blijven vooralsnog hoog, mede door tijdelijke inhuur van externen.

Eind 2025 heeft de bank de nieuwe strategie 'Versimpel en Groei' (Simplify and Grow) vastgesteld, die geldt vanaf 2026. Deze strategie past binnen het richting-gevend besluit dat de minister eind 2024 heeft genomen. De minister heeft in dit besluit op basis van advies van NLFI geconcludeerd dat een onderhandse verkoop of beursintroductie realistische toekomstopties zijn.[3] De Tweede Kamer heeft vervolgens een motie aangenomen waarin het kabinet wordt opgeroepen ASN Bank niet te privatiseren.[4] De minister heeft in juli 2025 op deze motie gereageerd met de

1 Per 1 juli 2025 heeft de bank haar naam gewijzigd van de Volksbank N.V. naar ASN Bank N.V. Daarnaast zijn de bankmerken ASN Bank, SNS, RegioBank en BLG Wonen gebundeld; SNS is per 1 juli 2025 omgegaan naar het merk ASN Bank en RegioBank per 1 december 2025; per 1 Maart 2026 ook BLG Wonen

2 Kamerstuk 33532, nr. 61 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen

3 Voor een overzicht van de brieven en analyses van de minister van Financiën, zie Kamerbrief appreciatie onderzoeken toekomstopties ASN BANK | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl

4 Zie de link naar de betreffende motie van de Tweede kamer: Deelnemingenbeleid Rijksoverheid | Tweede Kamer der Staten-Generaal

toelichting dat de transformatie van ASN Bank, waar de indieners in hun motie aan refereren, losstaat van de voorbereidingen voor privatisering.[5] Daarnaast is door de minister nogmaals aangegeven dat dit besluit richtinggevend is en niet een definitief verkoopbesluit. De minister neemt pas een definitief besluit nadat NLFI in een advies vanuit zakelijke optiek heeft vastgesteld dat de bank klaar is om terug te keren naar de markt.

Om te kunnen concluderen of een deelneming gereed is voor privatisering, beoordeelt NLFI, in lijn met hetgeen de minister van Financiën met de Tweede Kamer heeft afgesproken, of voldaan wordt aan de gebruikelijke randvoorwaarden voor privatisering die zij ook in voorgaande jaren heeft toegepast. Deze zien op de vragen of: (i) de betrokken vennootschap klaar is voor privatisering; (ii) de financiële sector stabiel is, en (iii) er voldoende interesse in de markt voor de beoogde transactie is. Voorts (iv) is het streven erop gericht om zoveel als mogelijk de kapitaaluitgaven terug te verdienen.

Aan de eerste randvoorwaarde voor privatisering wordt voldaan wanneer de uitvoering van de remediatieprogramma's naar het oordeel van NLFI in zoverre is gevorderd dat van een stabiele en voorspelbare situatie sprake is. Voorts is van belang dat de bank gestage voortgang boekt op de transformatie, haar commerciële ambities realiseert en aldus gezond en stabiel opereert. Daarnaast is het 'track record' op het gebied van dividenduitkeringen een belangrijk aspect bij de besluitvorming over de vraag of de bank gereed is voor privatisering. NLFI heeft derhalve bijzondere aandacht voor een verbeterde kostenbeheersing, een stevige verankering van de risk management en compliancevereisten en de prestaties van de bank in de markten voor hypotheken, sparen en betalen. De bank moet aantonen op structurele wijze te beschikken over een hoge kwaliteit van haar leidinggevende organen, de Executive Board ("**ExBo**") en de Raad van Commissarissen ("**RvC**"). Tegelijkertijd met het monitoren of aan de eerste randvoorwaarde wordt voldaan, volgt NLFI voortdurend de ontwikkelingen inzake de overige drie randvoorwaarden. De toetsing van NLFI kan leiden tot een advies tot privatisering aan de minister van Financiën.

Sinds de nationalisatie is de bank nog niet klaar geweest voor een besluit over privatisering. Hoewel ASN Bank in het afgelopen jaar vooruitgang heeft geboekt, verwacht NLFI niet in 2026 tot een andere conclusie te komen. NLFI blijft in constructief overleg met de bank over de door haar ingezette veranderingen.

5 Kamerstuk 33532, nr. 100 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen

1 Inleiding

1 Inleiding

1.1 Kader

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

Verder heeft NLFI als taak om de minister van Financiën te adviseren over de vraag wanneer de bank gereed is voor privatisering en over een strategie tot verkoop van de aandelen door de Staat. NLFI voert deze strategie, na een besluit van de minister, uit.[7] Vanuit haar wettelijke taak en statutaire doelstelling faciliteert NLFI de besluitvorming van de minister. NLFI adviseert vanuit een zakelijke invalshoek over de beschikbare mogelijkheden voor privatisering. Eind 2024 heeft de minister van Financiën een richtinggevend besluit genomen over deze mogelijkheden voor ASN Bank.

ASN Bank kiest haar eigen commercieel-strategische koers op de markt. Dit is een van de afspraken met de ACM gelet op het concentratietoezicht.

Deze voortgangsrapportage kijkt enerzijds terug, waarbij gebruik gemaakt wordt van de doelstellingen zoals deze door de bank zijn geformuleerd voor de strategie 2021-2025 en de reeds ingezette transformatie. Anderzijds wordt vooruitgekeken naar de komende periode. De nieuwe strategie voor de periode 2026-2030 is erop gericht om de bank gezond te maken. Hierbij staan de transformatie, de remediatieprogramma's en de groeiambities centraal. Dit ondersteunt de verkoopgereedheid van de bank en is in lijn met het richtinggevend besluit.

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

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

7 Zoals nader omschreven in de Wet NLFI

1.2 Ontwikkelingen 2025

Economie

Wereldwijd, in Europa en in Nederland hebben zich de afgelopen jaren diverse ontwikkelingen voorgedaan die op verschillende manieren impact hadden en nog hebben op de economie, op de financiële sector en op banken.

Sinds de financiële crisis in 2008 waren de door de ECB vastgestelde beleidsrentes langdurig (zeer) laag of negatief. In 2022 en 2023 verhoogde de ECB de beleidsrente stapsgewijs om de inflatie te beteugelen. Vanaf halverwege 2024 begon een geleidelijke verlaging, tot 2% in juni 2025. In 2025 bleef de gemiddelde inflatie 3,3%.[8] Geopolitieke ontwikkelingen zorgden voor een onzeker handelsklimaat, een mogelijke opwaartse druk op inflatie en een recessierisico. De impact van de economische situatie in Nederland en het toekomstige rentebeleid op de inkomsten van banken (waaronder ASN Bank) blijft lastig te duiden.

Toezichtkader

Ontwikkelingen op het regulatoire vlak hebben veel impact op banken. Er is in Nederland veel aandacht voor de uitvoering door banken van de poortwachters-functie.[9] De prudentiële toezichthouder, DNB, heeft bij meerdere Nederlandse banken geconstateerd dat zij niet voldoende deden om de Wwft op correcte wijze ten uitvoer te brengen. Gebleken is dat banken worstelen met de uitvoering van de betreffende regelgeving. Dit is ook de wetgever niet ontgaan met als gevolg dat in de eerste helft van 2025 een nieuwe anti-witwasaanpak is voorgesteld, waarbij een risicogebaseerde aanpak centraal zou moeten staan.[10] Banken zijn daarnaast in afwachting van de implementatie van het Europese anti-witwaspakket (AML-pakket) om te zien wat er precies van hen verwacht wordt.

Aanvullend dient vermeld te worden dat het prudentiële toezicht op banken gedurende de afgelopen jaren is aangescherpt. Per 1 januari 2025 zijn de Capital Requirements Regulation (CRR) 3 and Capital Requirements Directive (CRD) VI, ook wel aangeduid als Basel IV, in werking getreden. Deze wetgeving vergt veel aandacht voor model- en datavereisten, onder andere voor de berekening van het benodigde kapitaal en de kredietvoorzieningen. De bank heeft hierover een voortdurende dialoog met de ECB. Het bankentoezicht is in Europees verband ook uitgebreid met duurzaamheidseisen. De bank heeft altijd gestreefd naar een voorlopersrol op het gebied van duurzaamheid.

De strategie van een onderneming, opererend in een dynamisch en concurrerend krachtenveld, betreft geen statisch gegeven. Een veelheid van omstandigheden is van invloed op de bedrijfsvoering van een bank. Geopolitieke spanningen, technologische ontwikkelingen en veranderende economische omstandigheden hebben impact. Ook zaken als inflatie en de (beleids)rentestand werken op meerdere

8 Zie Inflatie 3,3 procent in 2025 | CBS
9 Zie bijvoorbeeld: Waarom zijn banken een belangrijke poortwachter? (nvb.nl)
10 Zie Kamerbrief over uitwerking regeerprogramma ten aanzien van anti-witwasbeleid

manieren door. De bank hanteert scenario's om in te schatten wat actuele omstandigheden betekenen voor haar inkomsten en hier bij haar bedrijfsvoering op in te spelen.

Strategie ASN Bank

In februari 2021 introduceerde ASN Bank de strategie 'beter voor elkaar – van belofte naar impact', welke gold voor de periode van 2021 tot en met 2025. Deze strategie zette in op groei door het versterken van de relaties met de klanten van de bankmerken en het verder vergroten van de maatschappelijke impact. Deze strategie kwam eind 2025 formeel ten einde. Met de ingezette transformatie is gedurende 2025 reeds gestart met (het fundament van) de strategie voor de periode vanaf 2026. Per 1 juli 2025 werd de juridische naam van de Volksbank N.V. gewijzigd naar ASN Bank N.V.

Eind 2025 heeft de bank een nieuwe strategie vastgesteld, 'Versimpel en Groei', die geldt voor de periode vanaf 2026. Het doel van de nieuwe strategie is groeien met de kernactiviteiten hypotheken, sparen en betalen. Daarnaast wordt de bedrijfsvoering, in het bijzonder de interne processen en systemen, eenvoudiger, effectiever en efficiënter ingericht. In de nieuwe strategie zijn drie prioriteiten gesteld: 1. Groei in hypotheken, sparen en betalen; 2. Vergroten van maatschappelijke impact; 3. Versimpelen en versnellen. Zie meer hierover in hoofdstuk 2.

Transformatie

In oktober 2024 kondigde ASN Bank het eerder in deze rapportage genoemde transformatietraject aan. In november 2024 werd het raamwerk bekendgemaakt waarbinnen de transformatie in 2025 en de jaren daarna zal plaatsvinden. De transformatie richt zich onder meer op het rationaliseren van de merkenportefeuille, het optimaliseren van het distributiemodel en het vereenvoudigen van de organisatiestructuur. Sinds 1 juli 2025 werkt de bank volgens een meer gestroomlijnde organisatiestructuur, gericht op grotere wendbaarheid en een structureel lagere kostenbasis. De implementatie van de transformatie kent een geplande doorlooptijd van drie jaar.

Met de nieuwe organisatie stelt de bank aan slagkracht gewonnen te hebben zodat zij, in een sterk gereguleerde omgeving, beter kan inspelen op technologische ontwikkelingen, veranderende economische omstandigheden en de impact van al deze aspecten op klanten. Tegelijkertijd opereert de bank ook effectiever om zo haar klanten beter te bedienen, structureel te voldoen aan wet- en regelgeving en een kostenreductie te realiseren.

De eind 2024 aangekondigde banenreductie van meer dan 700 FTE's werd in de tweede helft van 2025 geëffectueerd. Voorts kondigde ASN Bank in november 2025 aan het aantal arbeidsplaatsen tot eind 2026 gefaseerd (verder) te reduceren met nog eens 850-950 FTE's, deels door minder externe inhuur en het niet invullen van vacatures.

In 2025 heeft ASN Bank de ombouw van in totaal 325 kantoren naar de ASN-huisstijl in heel Nederland afgerond. Per 1 juli zijn de klanten van SNS en ASN Bank

overgegaan naar de vernieuwde ASN Bank. Per 1 december zijn ook voormalige vestigingen van RegioBank herkenbaar als de lokale kantoren van ASN Bank. Per 1 maart 2026 is ook BLG Wonen overgegaan naar het merk ASN Bank. Daarnaast opende ASN Bank haar eerste flagshipstore in Utrecht. Flagshipstores in Rotterdam en Amsterdam volgen. Op deze manier werkt de bank aan het vergroten van haar zichtbaarheid in de Randstad.

Met betrekking tot het product- en dienstenaanbod is ook voortgang gemaakt. Het aantal producten wordt sterk ingekrompen en klanten van alle voormalige merken kunnen terecht bij ASN-vestigingen in de buurt voor financiële diensten.

ASN Bank stelt overtuigd te zijn van de kracht van de combinatie van mobiel bankieren met een landelijk dekkend netwerk van lokale vestigingen. Voor dagelijkse bankzaken geldt de aanpak 'mobile first'. De bank werkt daarom continu aan de verdere ontwikkeling van de mobiele app. Dankzij de keuze voor het franchisemodel kan de bank daarnaast op financieel verantwoorde wijze een landelijk dekkend kantorennetwerk blijven bieden.

Remediatieprogramma's

DNB heeft de bank in januari 2025 twee boetes opgelegd ter waarde van in totaal € 20 miljoen in verband met gebreken in haar naleving van de Wwft (de poortwachtersfunctie) en in verband met geconstateerde tekortkomingen ten aanzien van het risicomanagement waarmee de Volksbank niet voldeed aan de Wft.

Naast de transformatie heeft de bank daarom twee omvangrijke programma's ingericht om de geconstateerde tekortkomingen te adresseren. Deze programma's vormen in principe geen onderdeel van de transformatie; op deze manier kunnen de medewerkers die werkzaam zijn voor deze programma's zich volledig richten op het voldoen aan relevante wet- en regelgeving. De bank heeft hiervoor extra middelen vrijgemaakt en investeert naast het aantrekken van kennismedewerkers ook in IT en data.

Uit de diverse gesprekken met ASN Bank over beide remediatieprogramma's concludeert NLFI dat de bank goede stappen zet. Het zal echter volgens ASN Bank nog tot eind 2026 duren voordat beide programma's (grotendeels) zijn afgerond. monitort de voortgang van beide programma's.

Governance

Executive Board

Bij ASN Bank vormt de ExBo het dagelijks bestuur. Per 1 juli 2025 bestond de ExBo uit vijf leden: Roland Boekhout, Chief Executive Officer (CEO); André Haag, Chief Financial Officer (CFO); Saskia Hoskens, Chief Risk Officer (CRO); Isold Heemstra, Chief Operating Officer (COO), en Gwendolyn van Tunen, Chief Financial Crime Officer (CFCO).

Op 1 april 2026 is bekendgemaakt dat André Haag zal aftreden als CFO en lid van de ExBo tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders in april 2026.

Raad van Commissarissen

Per 1 juli 2025 bestond de RvC uit vijf leden: Gerard van Olphen (voorzitter), Jos van Lange (vicevoorzitter), Jeanine Helthuis, Petra van Hoeken en Aloys Kregting.

Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders in april 2026 zijn Aloys Kregting en Jos van Lange afgetreden in verband met het bereiken van de maximum benoemingstermijn en zijn Ing Yan Ong en Arno Pouw benoemd.

2 Stand van zaken

2 Stand van zaken

2.1 Rapportageperiode

NLFI bespreekt jaarlijks in de algemene vergadering van aandeelhouders onder meer de jaarrekening en het jaarverslag, en spreekt daarnaast ten minste ieder kwartaal met de bank over de voortgang van de implementatie van de strategie en de kwartaalcijfers. Ook is er overleg over diverse onderwerpen, waaronder in het bijzonder de wijze waarop de bank de door de (prudentiële) toezichthouder geconstateerde tekortkomingen inzake naleving van de Wwft en de Wft adresseert.

2.2 Toelichting van ASN Bank op de voortgang van de strategie en de prestatie-indicatoren

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

De bank heeft eind 2025 haar nieuwe strategie *'Simplify and Grow'* aangekondigd en bouwt hiermee verder aan een commercieel, operationeel en financieel sterke bank waarbij de klantrelatie voorop staat. De bank blijft zich bovendien als toegankelijke bank inzetten voor het vergroten van duurzame en maatschappelijke impact. In anticipatie op deze strategie is ASN Bank in de tweede helft van 2024 gestart met een transformatieprogramma gericht op het vereenvoudigen en versterken van de organisatie. Tegelijkertijd werkt de bank aan verbetering van risicomanagement en compliance, waaronder de uitvoering van remediatie-activiteiten in het kader van de poortwachtersfunctie.

In 2025 zijn zichtbare resultaten gehaald om een meer efficiënte en wendbare organisatie te worden, die beter kan inspelen op veranderende klantbehoeften, regelgeving en technologische ontwikkelingen. De bank heeft hiermee grote stappen gezet richting een toekomstbestendige organisatie. De belangrijkste resultaten van de transformatie in 2025 zijn de volgende:

1. Consolidatie naar het nieuwe ASN Bank merk
Begin 2026 is de consolidatie van de merken SNS, ASN Bank, RegioBank, BLG Wonen en de Volksbank naar één ASN Bank volledig afgerond. Het totale klantenbestand van ASN Bank omvat nu ruim 3 miljoen klanten. Eén sterk merk betekent minder complexiteit, lagere kosten en een heldere propositie voor klanten, medewerkers en franchisepartners. Dit zorgt voor een stevigere commerciële basis voor de toekomst.

2. Landelijk kantorennetwerk

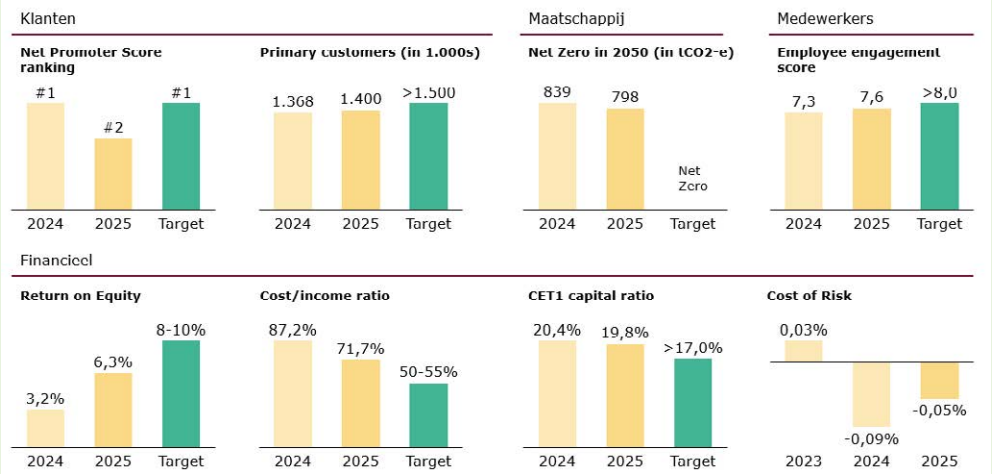
Het kantorennetwerk van SNS en RegioBank zijn samengevoegd tot één ASN Bank-kantorennetwerk van 325 kantoren. Deze kantoren worden gerund door franchisepartners die de ruimte hebben voor lokaal ondernemerschap. ASN Bank combineert hiermee mobiel bankieren met de mogelijkheid tot persoonlijk advies 'om de hoek'. Hierin is ASN Bank uniek – de enige grootbank in Nederland met een landelijk dekkend kantorennetwerk.

3. Efficiëntere organisatie

Sinds 1 juli 2025 werkt de bank volgens een gestroomlijnde organisatie-structuur, gericht op grotere wendbaarheid en een structureel lagere kostenbasis. In de tweede helft van 2025 hebben ruim 700 FTE de organisatie verlaten. Voor 2026 is een verdere reductie van 850–950 FTE aangekondigd, deels door het niet invullen van vacatures en door afbouw van externe inhuur. De bank ondersteunt medewerkers actief bij het vinden van een nieuwe functie, onder andere via een sociaal plan. De bank werkt zo toe naar een gezonde en kostenefficiëntere organisatie.

Voortgang op prestatie-indicatoren

De bank meet voortgang op strategische doelstellingen via een aantal 'prestatie-indicatoren' (KPI's). In de volgende tabel en toelichting zet de bank de stand van zaken uiteen.



In klantbeleving, gemeten via NPS, is ASN de tweede bank van Nederland. Voor NPS is de lange termijn doelstelling ambitieus, namelijk de nummer 1 van de Nederlandse grootbanken. ASN werd nummer 2 in 2025. De tijdelijke daling wordt grotendeels verklaard door de verwachte impact van de merkovergang en klantheridentificatieprocedures. Er is daarnaast een positieve trend te zien in klantbeleving bij nieuwe klanten, waaruit blijkt dat de nieuwe propositie steeds beter wordt ervaren.

Het aantal klanten met ASN Bank als 'hoofdbank' groeit met +32 duizend tot 1,4 miljoen in 2025, maar bleef onder de strategische ambitie van >1,5 miljoen. Ook de totale consumenten hypothekenportefeuille steeg met €4,5 miljard tot €56,5 miljard per einde 2025. De groei bevestigt dat de transformatie niet ten koste gaat van commerciële kracht. De volledige impact van het vernieuwde merk op groei zal naar verwachting de komende jaren verder zichtbaar worden.

De CO_2 uitstoot van de balans werd verder teruggebracht van 839 tCO_2-e in 2024 naar 798 in 2025 richting het langetermijndoel van 'net zero'. Dit geeft aan dat de duurzaamheidsambitie onveranderd blijft tijdens de transformatie en permanent is geïntegreerd in de bedrijfsvoering als een strategische pijler van de bank.

De medewerkerstevredenheid 'employee engagement score' steeg van 7,3 in 2024 naar 7,6 in 2025 ondanks ingrijpende organisatorische veranderingen. Dit is dicht bij het target van 8 en laat zien dat medewerkers vertrouwen hebben in de richting die met de transformatie is ingezet.

De winstgevendheid van de bank verbeterde sterk. Onder de streep was er in 2025 een forse groei (+86%) van het nettoresultaat te zien, van € 144 miljoen in 2024 naar €268 miljoen in 2025. Hierdoor steeg het rendement op eigen vermogen van 3,2% in 2024 naar 6,3% in 2025. Ook de efficiëntie ratio ('cost-to-income') verbeterde van 87,2% in 2024 naar 71,7% in 2025 terwijl er tegelijkertijd fors is geïnvesteerd in remediatieprogramma's. Hiermee is de bank goed op weg om op de lange termijn de efficiëntie ratio doelstelling van 50-55% te realiseren. Tegelijk is het ook duidelijk dat 2026 als transformatiejaar nodig is om verder richting deze doelstelling te bewegen.

Balans van de bank bleef in 2025 zeer solide. Dit wordt geïllustreerd door een ruime kapitaalbuffer (CET1 ratio) van 19,8%. De kredietkwaliteit van de leningen bleef onveranderd waarbij een klein deel van de voorzieningen voor slechte leningen (de 'stroppenpot') is vrijgevallen (met een 'cost of risk' van -/-0,05% over 2025). Deze ontwikkelingen bevestigen dat de transformatie is uitgevoerd met behoud van een robuuste financiële balans.

2.3 Analyse van NLFI over de rapportageperiode 2025

Strategie 2021-2025

De strategie zette in op groei door het versterken van de relaties met de klanten van de bankmerken en het verder vergroten van de maatschappelijke impact. Deze strategie kwam eind 2025 formeel ten einde. Met de ingezette transformatie is gedurende 2025 reeds gestart met (het fundament van) de strategie voor de periode 2026-2030. Op 1 juli 2025 werd de juridische naam van de Volksbank N.V. gewijzigd in ASN Bank N.V. en werd een start gemaakt met de nieuwe organisatie. De missie

van de bank blijft onverminderd bankieren met de menselijke maat door waarde te creëren voor klanten, maatschappij, medewerkers en aandeelhouders.

Klantrelatie

ASN Bank meet de voortgang op het gebied van de klantrelatie via de Net Promoter Score (NPS) en het aantal actieve multiklanten. In 2025 eindigde ASN Bank op een gedeelde tweede NPS-positie onder de Nederlandse grootbanken; de tijdelijke daling wordt vooral verklaard door de merkovergang en (her)identificatieprocedures voor klanten. Om in 2026 de doelstelling van een eerste NPS-positie te behalen heeft de bank nog enkele stappen te zetten.

Maatschappelijke impact

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

Nieuwe duurzaamheidseisen in het bankentoezicht nopen de bank tot aanscherpingen van de gebruikte methodiek. De KPI met betrekking tot CO_2 uitstoot zal moeten voldoen aan de lange-termijn net zero-doelstelling.

Aandacht voor medewerkers

Met de KPI 'oprechte aandacht voor medewerkers' heeft de bank de afgelopen jaren haar medewerkerstevredenheid gemeten. Als onderdeel van de transformatie is besloten om de KPI 'oprechte aandacht voor medewerkers' te vervangen door 'employee engagement' als een van de belangrijkste medewerkers-KPI's. In 2025 bedroeg het responspercentage van de Employee Listening-enquête 72,2%, wat resulteerde in een score voor medewerkersbetrokkenheid van 7,6 (2024: 7,3). Hoewel deze score onder de doelstelling ligt, nam de medewerkersbetrokkenheid toe in tijden van transformatie.

Management

De RvC licht in het jaarverslag 2025 van ASN Bank toe dat de reeds jarenlang geldende beperkingen in het beloningsbeleid in toenemende mate een belemmering vormen voor het aantrekken en behouden van directieleden. Volgens de RvC vormt dit een strategisch risico voor de toekomst van de bank.[11] NLFI onderkent deze problematiek.

Rendement voor de aandeelhouder

Hiervoor zijn de volgende KPI's relevant: (kern)kapitaal, de dividend pay-out ratio, de leverage ratio, het behaald rendement en de efficiency ratio.

11 Zie het jaarverslag van ASN Bank 2025, o.a. blz. 183: ASN-Bank-Annual-Report-2025 (7).pdf

De bank is ruim gekapitaliseerd met een CET1 (kernkapitaal) ratio van net onder de 20%. Hierbij zit zij ruim boven haar interne doelstelling van 17%.

ASN Bank heeft in 2026 over het jaar 2025 een dividend uitgekeerd van € 124 miljoen, zijnde 50% van de nettowinst, het midden van de bandbreedte van de doelstelling van 40%-60%.

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

De KPI 'rendement op eigen vermogen' laat in 2025 weer een stijging zien naar 6,3%. Dit is echter nog wel aanzienlijk onder de eigen doelstelling van 8-10%. Deze doelstelling is overigens laag ten opzichte van vergelijkbare banken. Deze KPI wordt enerzijds (positief) beïnvloed door de forse groei van het nettoresultaat, maar anderzijds (negatief) beïnvloed door forse investeringen in remediatieprogramma's.

De efficiency ratio is gestegen naar 66% (2024: 58,5%). Dit is exclusief de in verband met de transformatie getroffen voorziening (efficiency ratio inclusief getroffen voorziening bedraagt 71,7% (2024: 87,2%)). Dit is hoger dan het gestelde doel voor 2025 van 57-59%. Naar de mening van NLFI blijft het kostenniveau te hoog; zij zal blijven monitoren of structurele verbeteringen gerealiseerd worden.

2.4 Toekomst ASN Bank

De minister van Financiën heeft eind 2024 een richtinggevend besluit genomen. Dit besluit betrof geen definitieve beslissing om de bank te privatiseren, maar markeert de kaders waar NLFI en ASN Bank rekening mee dienen te houden, aldus de minister in zijn brief aan de Tweede Kamer.[12] Uitgangspunt in het door de minister genomen besluit is privatisering door middel van een onderhandse verkoop of een beursintroductie. De Tweede Kamer heeft vervolgens een motie aangenomen waarin het kabinet wordt opgeroepen ASN Bank niet te privatiseren.[13] De minister heeft in juli 2025 op deze motie gereageerd met de toelichting dat de transformatie van ASN bank, waar de indieners in hun motie aan refereren, losstaat van de voorbereidingen voor privatisering.[14]

Om de slagingskans van deze privatiseringsopties te vergroten heeft de minister in zijn appreciatie van het 'NLFI advies toekomstopties Volksbank' gesteld: *"Ik heb NLFI en de Volksbank gevraagd parallel het voorbereidingsproces voor de toekomstopties onderhandse verkoop en beursgang uit te werken zodat direct nadat het richtinggevend besluit is genomen, kan worden gestart met beide verkooptrajecten.*

12 Zie voetnoot 3
13 Zie voetnoot 4
14 Zie voetnoot 5

Dit voorbereidingsproces heeft geen nadelen en/of onomkeerbare gevolgen, mocht uiteindelijk een ander besluit worden genomen. Zoals bekend stelt NLFI jaarlijks een voortgangsrapportage op over de stand van zaken bij de Volksbank en de gereedheid van de bank voor een besluit over haar toekomst. Ik heb NLFI gevraagd of zij in de voortgangsrapportages vanaf volgend jaar ook rekening kan houden met de uitkomsten van het uiteindelijke richtinggevend besluit."[15]

Overigens is, in welke eigendomsverhouding dan ook, gezondmaking van het functioneren van de bank cruciaal. Om te kunnen concluderen of een deelneming gereed is voor privatisering, beoordeelt NLFI, in lijn met hetgeen de minister van Financiën met de Tweede Kamer heeft afgesproken, of voldaan wordt aan de gebruikelijke randvoorwaarden voor privatisering die zij ook in voorgaande jaren heeft toegepast. Deze zien op de vragen of: (i) de betrokken vennootschap klaar is voor privatisering; (ii) de financiële sector stabiel is, en (iii) er voldoende interesse in de markt voor de beoogde transactie is. Voorts (iv) is het streven erop gericht om zoveel als mogelijk de kapitaaluitgaven terug te verdienen.[16]

Aan de eerste randvoorwaarde voor privatisering wordt voldaan wanneer de uitvoering van de remediatieprogramma's naar het oordeel van NLFI in zoverre is gevorderd dat van een stabiele en voorspelbare situatie sprake is. Voorts is van belang dat de bank gestage voortgang boekt op de transformatie, haar commerciële ambities realiseert en aldus gezond en stabiel opereert. Daarnaast is het 'track record' op het gebied van dividenduitkeringen een belangrijk aspect bij de besluitvorming over de vraag of de bank gereed is voor privatisering. NLFI heeft derhalve bijzondere aandacht voor verbeterde kostenbeheersing, een stevige verankering van de risk management- en compliancevereisten en de prestaties van de bank in de markten voor hypotheken, sparen en betalen. De bank moet aantonen op structurele wijze te beschikken over een hoge kwaliteit van haar leidinggevende organen, de ExBo en de RvC. Tegelijkertijd met het monitoren of aan de eerste randvoorwaarde wordt voldaan, volgt NLFI voortdurend de ontwikkelingen inzake de overige drie randvoorwaarden. De toetsing van NLFI kan leiden tot een advies tot privatisering aan de minister van Financiën.

Sinds de nationalisatie is de bank nog niet klaar geweest voor een besluit over privatisering. Hoewel ASN Bank in het afgelopen jaar vooruitgang heeft geboekt, verwacht NLFI niet in 2026 tot een andere conclusie te komen. NLFI blijft in constructief overleg met de bank over de door haar ingezette veranderingen.

15 Zie hiervoor in het bijzonder de brief van de minister van 1 oktober 2024, via de link: Bijlage 6 - Kamerbrief Appreciatie NLFI-advies toekomstopties de Volksbank | Brief | Rijksoverheid.nl

16 Zie een toelichting via deze link: Kamerstukken II, vergaderjaar 2010-2011, 28165, nr. 117