

## DOCUMENTATIEBLAD

**UITDAGINGEN EN KANSEN VOOR DE BELGISCHE  
FINANCIËLE INSTELLINGEN****Frank Lierman**

Chief Economist

Dexia Bank

*Abstract*

*The Belgian financial institutions are facing following major challenges: internet technology, ageing of the population, globalisation of the economy, fierce competition, European legislation, European Monetary Union. The impact on the cost-to-income ratio is huge. Financial institutions have to look for new revenues and must manage more carefully their costs. They can rely on some important strengths: a nice profitability thanks to an already international oriented activity, a sustainable solvency, an underdeveloped credit business compared to an already strong focus on asset gathering and the attractiveness of Brussels as multicultural European capital.*

*To be successful in the future, strong developed retail banking activity is needed in which a major role is given to internet banking as a part of a multi distribution channel. A profound straight through process combining front and back offices is necessary in order to realise an operational efficiency. Finally a transparent and creative offer of products and services is essential for a fruitful competitive environment.*

**KEYWORDS:** *financial aspects of economic integration, banks, economic integration and globalisation*

**JEL CLASSIFICATION NUMBERS:** *E44, F02, F36, G21, G28.*

## 0. INLEIDING

De Europeanisering van het financiewezen is een realiteit. De Belgische financiële sector zit in een ingrijpend mutatieproces sinds 1992, toen de realisatie van de interne markt door ondermeer de liberalisering van het kapitaalverkeer een feit werd. In de aanloop tot de lancering van de Economische en Monetaire Unie in 1999 kwam een grootscheepse fusie- en overnamebeweging op gang die waarschijnlijk nog niet is afgerond. Het opstarten van de Europese spaarfiscaliteit in juli 2005 luidde het begin van een grondige bijsturing van de commerciële politiek qua beleggingen in. Ondertussen leverde de Europese Commissie baanbrekend werk via de concretisering van het Financial Services Action Plan, dat door commissaris Fritz Bolkenstein in 1999 werd gelanceerd. Dit kreeg navolging door de White Paper on Financial Services Policy, die commissaris Charlie McCreevy in december 2005 voorstelde ten einde een Europese level playing field voor zowel Wholesale als retail banking te creëren.

Maar daarnaast zijn er ook nog vier zeer sprekende structurele veranderingen die de financiële sector beroeren. Zij zijn zowel uitdagingen maar dragen in zich terzelfder tijd ook de kiemen van kansen voor het ontwikkelen van nieuwe activiteiten en/of producten. Hierbij moet vooral gedacht worden aan:

- het internet dat niet meer weg te denken is uit het instrumentarium, essentieel voor de productiviteitsverbetering en kostenbeheersing, maar ook voor een sneller en transparantere infoverstreking aan de cliënten;
- de vergrijzing die ontegensprekelijk een flinke uitdaging is omwille van de serieuze pensioentekorten in niet weinig landen en de forse behoeften aan aangepaste opvang- en verzorgingsinstellingen;
- de globalisering en de tegenvallende economische performance sinds 2000 zorgen voor een fundamentele wijziging in het spaar- en beleggingsgedrag alsook in de kredietverstrekking aan ondernemingen en gezinnen;
- de verhoogde concurrentie waardoor een prijzenslag plaatsvindt via hogere depositovergoeding en aantrekkelijkere (lagere) kredietrente.

In het eerste hoofdstuk worden die algemene uitdagingen verder uitgediept vooraleer in te zoomen op de Europeanisering in het tweede hoofdstuk. Daarna wordt stilgestaan bij de problematiek van de cost-to-income ratio en de troeven van de Belgische financiële instellingen. Ten slotte wordt een toekomstbeeld geschetst van een succesvolle Belgische financiële instelling in het komende decennium.

# 1. ENKELE STRUCTURELE UITDAGINGEN

## 1.1. INTERNETTECHNOLOGIE

Het is overduidelijk dat de technologische ontwikkeling razend snel verloopt, hoewel dit geen typisch Europees fenomeen is. De financiële instellingen moeten investeren om tenminste gelijke tred te kunnen houden met hun concurrenten. Terwijl in het verleden de focus vooral lag op de verwerking van grote volumes in de backoffices, creëren de nieuwe technologieën meer en meer de mogelijkheid om de frontoffice eveneens versneld uit te rusten met een instrumentarium waardoor de cliënt-bankrelatie ingrijpend veranderde. De vele investeringen verhoogden de productiviteit van de verwerkingskettingen. Hierdoor konden fors hogere volumes sneller en efficiënter verwerkt worden door steeds minder personeelsleden. Uiteraard waren de ontwikkelingskosten niet gering en soms onbetaalbaar voor kleinere banken. Heel wat externe leveranciers ontwikkelden pakketten die door de banken konden worden gekocht om zo sneller te kunnen implementeren voor zover zij hun manier van werken wilden bijsturen. De versnelling sinds de tweede helft van de jaren negentig is opvallend en lag aan de basis van het zoeken naar een partner en/of overnemer door heel wat kleinere financiële instellingen die het financieel niet meer konden opbrengen om die nieuwe technologieën te volgen.

Het voorbeeld bij uitstek is het elektronisch bankieren en internetbankieren in het bijzonder.

De voordelen voor de banken zijn niet alleen een verhoogde productiviteit, een betere bereikbaarheid en een lagere verwerkingskost, maar ook een goedkoper distributiekanaal, een eenvoudiger en snellere transmissie van precieze informatie, een breder aanbod van contactmogelijkheden voor de cliënten en een gedifferentieerde prijszetting. Het kostenplaatje is natuurlijk niet neutraal gezien de ontwikkelingskosten en/of de aankoop van de pakketten, de steeds wijzigende technologie en de continue veiligheidsopvolging.

Voor de cliënten zijn de voordelen dat vrijwel alle transacties mogelijk zijn, 24 uren, 7 dagen per week en tegen voordeliger prijzen waardoor een grotere tevredenheid zou kunnen bereikt worden. Het verwateren van het directe contact met het bankkantoorpersoneel is een minpunt, zo ook de eventuele hogere telefoonkosten.

Daarnaast zijn er ook nog andere uitdagingen voor de banken zoals de bedreiging voor de klassieke distributiekanaalen (kantoren en agentschappen), de verhoogde concurrentie door de komst van “low cost”-firma’s, de toegenomen “shopping”-mogelijkheden die de cliëntentrouw bedreigen, het kannibalisme van bepaalde producten en de sterkere prijzenconcurrentie gezien de grotere transparantie. De kansen die eruit voortvloeien zijn de lage kost om nieuwe cliënten te werven, de snelheid waarmee nieuwe banken kunnen gecreëerd worden, de one-to-one-marketing, de verhoogde efficiëntie, de vereenvoudigde toenadering tussen banken, verzekeraars en asset

managers zodat een one-stop-shopping-point kan ontstaan.

De vier Belgische grootbanken, alsook heel wat middelgrote banken, hebben gekozen voor het multidistributiekanaalenmodel, het samengaan van “bricks and clicks”. Naast de gewone kantoren en de agentschappen, wordt steeds meer internet gebruikt om de cliënten te informeren en hen verrichtingen tegen lagere kost te laten doen. Zowel betalingen als aankoop van beleggingsproducten zijn mogelijk. Daarnaast hebben enkele nichebanken zich geprofileerd als internetbank of directe bank (cf. infra punt 14).

## 1.2. DE VERGRIJZING

De bevolking verouderd versneld door het op pensioen gaan van de naoorlogse babyboomers, de toenemende levensverwachting en de dalende vruchtbaarheid. Deze verstoring van het demografisch evenwicht vormt een enorme financiële uitdaging voor de pensioenstelsels. Het groter aantal gepensioneerden dreigt een onhoudbare financiële last te leggen op de actieve bevolking en tast het economisch groeipotentieel van Europa aan. De betaalbaarheid van welvarende pensioenen is zeker bedreigd.

Een pensioenstelsel opgebouwd uit inkomensgerelateerde overheidsregelingen (eerste pijler), particuliere arbeidsgelateerde regelingen (tweede pijler) en individuele pensioenvoorzieningen (derde pijler) zou normaal de levensstandaard van de meeste gepensioneerden op peil moeten kunnen houden. Maar het is bekend dat de eerste pijler een repartitiestelsel is zonder reserves, dat onder toenemende druk komt naarmate de afhankelijkheidsgraad verhoogt. De toegang tot de tweede pijler is open voor amper de helft van de actieve bevolking en de derde pijler, ondanks de fiscale stumulans, wordt door hooguit een vijfde van de bevolking opgebouwd.

Algemeen wordt verwacht dat de spaarneiging zal toenemen. Het langetermijnsparen wordt verder geïnstitutionaliseerd. Beleggingsfondsen, beveks, bevaks en analoge collectieve beleggingsformules zullen aan belang winnen, niet alleen omwille van de activa van de pensioenfondsen en groepsverzekeringen, maar ook van de particulieren die individueel meer zullen sparen. Automatisch verwatert de impact van het repartitiesysteem, dat stoelt op het solidariteitsprincipe, ten voordele van het kapitalisatiesysteem vooral volgens het “vaste bijdrage”-principe ten nadele van het “te bereiken doel”-principe.

Macro-economisch is dat niet zonder gevaar want veel sparen impliceert minder consumeren en dus minder economische groei. Maar sparen creëert ook een grotere pool van middelen ter financiering van investeringen om bijv. de productiviteit verder te verhogen. Dit is van cruciaal belang om, in de context van een krimpende demografie, het niet-inflatoire groeipotentieel op peil te houden. Daarnaast kan het sparen de noodzakelijke structurele hervormingen uitstellen en het lost de

onevenwichten tussen generaties en zelfs binnen generaties niet op. Of dat sparen al dan niet fiscaal moet gestimuleerd worden is evenmin evident, maar is misschien de opportuniteitskost om een mentaliteitswijziging door te voeren en vooral de druk op het wettelijk pensioen te verlichten. Het is duidelijk dat een versteviging van de economische ruggengraat via o.m. minder fiscale druk op arbeid en ondernemingen en orthodoxie in het begrotingsbeleid cruciaal zijn.

Niettemin is het onloochenbaar dat de financiële sector hierop gevat inspeelt gezien de gevoelige toename van de kapitalen in de diverse collectieve beleggingsfondsen. Maar ook verschillende levensverzekeringsproducten zoals tak 21 en tak 23 danken hun succes aan de zoektocht naar langetermijnbeleggingsvormen vergezeld van ofwel een gewaarborgd rendement ofwel een kapitaalwaarborg. Financiële innovaties zitten dan ook in de lift.

De vrees voor een “financial asset meltdown” wordt te pas en te onpas gecultiveerd. Sommige analisten verwachten een forse inkrimping van het spaarvolume eens de babyboomers effectief op pensioen zullen zijn omdat zij hun levenswijze zullen willen verderzetten. Dit leidt tot meer consumptie en minder sparen in verhouding tot hun inkomen. Wij zijn hiervan niet overtuigd gezien het risico van oud te worden (vierde leeftijd) allerm minst moet worden onderschat en dus de gepensioneerden tot voorzichtigheid zal aanzetten. De institutionalisering van het sparen en de toegenomen internationale kapitaalmobiliteit zullen er ook voor zorgen dat er nog steeds behoorlijk veel aandacht wordt besteed aan het sparen.

Het is overduidelijk dat de financiële instellingen bevoorrechte partners zijn voor alle pensioenpijlers. Zij kunnen optreden als adviseurs voor beleidsverantwoordelijken, ondernemingen, verenigingen en particulieren. Zij kunnen instaan voor het beheer van de reserves van overheids- en privéfondsen en de activa van particulieren. Zij kunnen aangepaste, al dan niet gestructureerde producten creëren, zowel wat beleggingen, kredieten als verzekeringen betreft.

### **1.3. DE GLOBALISERING**

De toetreding van China tot de Wereldhandelsorganisatie heeft ingrijpende gevolgen gehad voor de Europese en Belgische economie. De verplaatsing van een deel van de industriële activiteit naar China weegt op de economische performance van ons continent. China trekt niet alleen veel buitenlandse investeringen aan, maar is ook succesvol met zijn uitvoer. De kapitaalopbouw is fors in hoofde van de wisselreserves van de centrale bank, die dat kapitaal voor een groot deel belegt in VS-overheidspapier gezien het AAA-statuu t van de VS, de koppeling van de yuan aan de VS-dollar en het aantrekkelijk rendement. De massale invoer van goedkope maar niet noodzakelijk minder kwaliteitsvolle Chinese producten bedreigt de omzet van de bedrijven die vooralsnog niet deelnemen aan de delokalisering. Maar het verhoogt ook de koopkracht van de consumenten omdat zij proportioneel meer kunnen kopen

met hun inkomen gezien de prijsdaling of beperktere prijsstijging voor talloze producten gaande van textiel tot allerlei elektronica-producten. Dat deflatoire effect heeft trouwens voor een niet onbelangrijk deel de olie- en andere grondstoffenprijsofstoot in de voorbije jaren serieus getemperd. Als gevolg hiervan konden de rentevoeten tot in de herfst van 2005 verder dalen. De stijging sindsdien was niet spectaculair.

Lage rentevoeten zijn uiteraard nefast voor vastrentende beleggingen in de strijd met bijv. aandelen qua verwachte return. Het overgrote deel van de spaargelden bestaat uit vastrentende balans- en buitenbalansproducten zoals spaarrekeningen, termijnrekeningen, kasbons, obligaties, monetaire en obligatiebeveks. Het is begrijpelijk dat de spaarneiging hieronder gebukt gaat. In België daalde de spaarquote van ruim 19 % van het bruto beschikbaar inkomen tot zowat 12,5 % tussen 1995 en 2005.

Terzelfder tijd zat de hypothecaire kredietbusiness in de lift ook dankzij de lage rente en de innovatieve formules qua variabele rente en/of langere looptijden. Fors oplopende vastgoedprijzen gingen hiermee gepaard en versnelden het kredietproces. Daarnaast was er ook een grotere bedrijvigheid qua consumptiekredieten aansluitend op de meer “American lifestyle” die de gezinnen erop nahouden onder druk van de media en het sterk verruimde aanbod van koop- en ontspanningsgelegenheden.

Vermits de Belgische banken voor hun resultaat sterk afhankelijk zijn van de rentemarge die zij boeken op hun passiva, is de terugval van de spaarneiging allerm minst neutraal. De meerinkomsten uit een dynamischer kredietmarkt compenseerden slechts gedeeltelijk.

De globalisering is evenmin neutraal voor de manier waarop het productieproces van financiële producten en diensten wordt georganiseerd. De financiële sector wordt verindustrialiseerd en is dus geen beschermde sector meer. Grote delen van de productie- en verwerkingsprocessen kunnen worden verplaatst, wereldwijd naast de meest geschikte locaties dankzij o.m. ICT-mogelijkheden. Delocalisatie, grootschalige outsourcing, enz. zijn dan ook niet meer uit te sluiten omdat permanent gezocht wordt naar productiviteitswinsten.

#### **1.4. DE CONCURRENTIE**

De technologie zorgt ervoor dat nieuwe spelers zich manifesteren op de Belgische bankenmarkt. De drempelverlaging door de technologie biedt enorme mogelijkheden voor pure internet- en/of direct banken om zich te profileren, zij het meestal als nichebank. Veelal gebeurt dit via een hoogrentende spaarrekening, later dikwijls aangevuld met beveks in het kader van de fidelisering van de “shoppende” cliënten. Sommige pakken uit met een agressief hypotheekleningenaanbod. Trouwens, ook de zgn. “hypotheekwinkels” los van banken verschijnen steeds meer in het straatbeeld. Maar ook beursverrichtingen verlopen meer en meer via elektronische weg met als

belangrijkste troef de snelheid alsook de veel lagere transactiekost. Bepaalde banken hebben zo een belangrijk concurrentievoordeel opgebouwd. Nieuw is de via internet aangeboden mogelijkheid om depositohouders en kredietopnemers direct met elkaar in contact te brengen zonder tussenkomst van een gewone bank. In Angelsaksische landen en in Nederland is dat reeds een realiteit, in België voorlopig nog niet. Hieruit blijkt dat “customers need banking, not banks” zoals B. Gates van Microsoft het ooit formuleerde, steeds meer inhoud krijgt.

Alternatieve aanbieders van financiële producten vinden we ook bij ondernemingen met een grote cliëntenbasis, een goede kennis van de cliëntenbestedingen, een sterk ontwikkeld verkoopskanaal en een sterke merknaam. De redenen waarom zij ook een financieel aanbod willen doen is hun streven naar een verruiming van de cliëntenrelatie, hun inspelen op de cliëntenverwachtingen en hun zoektocht naar nieuwe inkomsten. Trouwens, de cliënten wensen een verbreding van de openingsuren, een snelle dienstverlening, ruime parkeergelegenheid en de laagste kost en/of mooiste opbrengst. Deze ondernemingen werken meestal samen met een financiële dienstengroep die hierin ook bepaalde voordelen ziet, zoals de toegang tot een bredere cliëntenbasis, een grotere omzet, schaafeffecten voor backoffices en een diversifiëring indien producten een andere naam meekrijgen. In feite gaat het hier over distributievenootschappen, autoverdelers, telecomoperatoren, oliemaatschappijen, en andere.

De toenemende internationalisering is een noodzaak voor banken die in een te kleine thuismarkt actief zijn of in een zeer specifieke niche sterk staan. Voor hen is dat onvermijdelijk om te kunnen groeien. De komst van heel wat zgn. “private” banken naar ons land heeft te maken met de nog altijd hoge spaarquote (ondanks de dalende trend ervan) en de gevolgen van de Europese spaarrichtlijn. Maar ook de eenmalige bevrijdende aangifte en de fiscale regularisatie droegen hiertoe bij. In de jaren 80 en 90 waren het vooral “corporate” banken die de buitenlandse industriële investeringen als het ware vergezelden.

Het aantal banken in België is gedaald van 141 in 1996 tot 104 in 2005 ingevolge de grootscheepse concentratie, die een antwoord was op enerzijds een te grote versnippering en een te klein financieel draagvlak van heel wat banken ingevolge de noodzakelijke investeringen qua technologie en regelgeving. Anderzijds was het ook een zich voorbereiden door de grotere banken om Europees een rol van betekenis te kunnen spelen.

Het relatief gewicht van de buitenlandse banken is spectaculair gestegen van 52 % in 1996 tot 75 % in 2005. Het aantal filialen van buitenlandse banken is vrij stabiel gebleven (27 % tegenover 23 %), maar het aantal succursalen van vooral Europese banken zat duidelijk in de lift (van 29 % naar 48 % tussen 1996 en 2005) ingevolge het groeiende belang van het businessline-organisatiemodel in heel wat financiële dienstengroepen.

## 2. DE EUROPESE UITDAGINGEN

### 2.1. DE REGELGVEGING

Hoewel de Europese Commissie reeds heel wat richtlijnen had uitgewerkt en laten implementeren vóór 1999, is het **Financial Services Action Plan** (FSAP) toch een cruciaal initiatief geweest in het versneld opbouwen van een level playing field eens dat de euro zijn opwachting had gemaakt. De objectieven van het FSAP waren zeer ambitieus: een eengemaakte wholesale kapitaalmarkt (aandelen, obligaties, derivaten en gestructureerde producten), een open retailmarkt en een level playing field creëren via aangepaste prudentiële en supervisieregels en –praktijken en uiteindelijk de basis leggen voor één Europese financiële markt. Niet minder dan 42 thema's werden aangesneden, verdeeld over 10 domeinen:

- financiële markten: marktmissbruik, Europees paspoort, overname bedrijven, ...
- banksupervisie: financiële conglomeraten, financiële supervisie, kapitaalbehoeften, ...
- consumentenbescherming: consumptiekredieten, gedragscode hypotheekleningen, due diligence processen t.a.v. cliënten, ...
- betalingen: SEPA, ...
- verzekeringen: Solvency II, ...
- ondernemingenregulatie: boekhouding (IFRS), Europese vennootschap, ...
- assetmanagement: UCITS III, pensioenfondsen, ...
- belastingen: spaarfiscaliteit, ondernemingsbelasting op intresten en royalties, ...
- witwassen: terrorismefinanciering, ...
- elektronische handel: afstandsmarketing, ...

Het FSAP was een succes vermits liefst 39 van de 42 beoogde initiatieven werden afgerond door de goedkeuring van een richtlijn of een reglement of een advies of het opstarten van een werkgroep. De drie ontbrekende schakels zijn de crossborderfusies, de CAD3 en de buitenlandse transfers. Feit is dat de Europese wholesale markt een realiteit is.

Baanbrekend was de lancering van de zgn. Lamfalussy-methode op basis van de voorstellen van de Groep van Wijzen die het proces voor de totstandkoming van de Europese wetgeving grondig herschreef, aanvankelijk bedoeld voor de effectenactiviteit maar nu ook al uitgebreid tot de banksector. Andere domeinen zullen volgen. Het belangrijkste minpunt is natuurlijk het nog ontbreken van een echte Europese retailmarkt. De voornaamste hefboom om dat te realiseren is een aanpak via maximale harmonisatie van de regelgeving. Trouwens, de grootste hinderpaal is de fragmentering als gevolg van uiteenlopende nationale reglementen, inzonderheid die met het oog op de consumentenbescherming.

De **White Paper on Financial Services Policy** werd in december 2005 gelanceerd om een antwoord te geven op de grote uitdagingen omtrent retail banking, clearing en settlement en assetmanagement. Tevens moeten de risico's van wettelijke onzekerheid, aanhoudende fragmentatie, overregulering en inconsistentie worden aangepakt.

Eens te meer worden de voordelen van meer financiële integratie beklemtoond: meer internationale handel, meer crossborderinvesteringen, meer concurrentie, lagere kosten voor bedrijven, meer aanbod en meer return voor beleggingen, minder kredietkosten, ruimer productenaanbod, verbeterde kwaliteit, betere relaties met derde landen en gunstiger economisch klimaat.

De White Paper heeft in feite vier “policy”-objectieven: de voortzetting van de financiële integratie, de verbetering van de marktwerking zowel voor concurrentie, stabiliteit, integriteit als consumentenbescherming, de beperking van administratieve rompslomp en het nastreven van effectiviteit. Hiervoor is het nodig om de nog hangende dossiers af te werken, het toezicht beter op elkaar af te stemmen en de resterende obstakels weg te werken.

Uiteindelijk heeft men de keuze tussen vijf mogelijke houdingen: niets doen, wetten en voorstellen herroepen of intrekken, vorige beslissingen verder uitvoeren, de FSAP dynamisch consolideren en nieuwe initiatieven nemen vooral voor retailbanking.

Indien men deze vier objectieven combineert met de vijf mogelijke houdingen, dan is het overduidelijk dat consolidatie en nieuwe initiatieven veruit de voorkeur genieten en zeker alle aandacht moeten krijgen.

Niet minder dan 71 mogelijke initiatieven zijn voorzien. De eerste 4 domeinen zijn nauw verbonden met FSAP. Ook de 3 volgende sluiten daarbij aan. Veel wordt verwacht van het ruimer gebruik van de Lamfalussy-aanpak. Speciale aandacht gaat naar de uitdagingen qua toezicht met liefst 8 mogelijke acties. Hier zijn de verwachtingen hoog gespannen. Bij de zgn. “ongoing”-projecten zitten enkele cruciale dossiers voor de pan-Europese retailbanking die men nastreeft. Voor de hypotheekleningen is er reeds een “Green paper”. Voor het consumentenkrediet ligt een tweede ontwerp van richtlijn op tafel. En voor SEPA is alles beslist. Trouwens, de implementatie is volop bezit vermits het Europees betaalsysteem op 1 januari 2008 operationeel moet zijn. Ook voor Solvency II en Clearing & settlement zijn reeds teksten beschikbaar.

**Tabel 1: 71 initiatieven**

Domeinen	Aantal initiatieven	Enkele voorbeelden (niet-exhaustief)
Betere regulering	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparante consultatie</li><li>• Impact assessments</li></ul>
Implementatie en versterking	7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verbetering omzetting richtlijn</li><li>• Updaten matrix FSAP-maatregelen</li></ul>
Ex postevaluatie	5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Externe studie over impact FSAP</li></ul>
Vereenvoudiging, codifiëring en verduidelijking	5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adviescomité voor effecten</li><li>• Communicatie marketing beleggingsfondsen</li></ul>
Gebruikers financiële diensten: input, opleiding	9	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consumentengroep voor financiële diensten</li></ul>
Versterking van interactie met andere domeinen	2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrentie</li><li>• Belasting</li></ul>
Lamfalussy-proces toepassen	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meer transparantie</li><li>• Crosssectorale regelgevende samenwerking</li></ul>
Supervisie-uitdagingen	8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rol en verantwoordelijkheid van host/home supervision</li><li>• Mediatiemechanismen</li><li>• Gemeenschappelijke data en reportingmodellen</li></ul>
“Ongoing”-projecten	8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hypotheekleningen</li><li>• Consumentenkredieten</li><li>• SEPA</li><li>• Solvency II</li><li>• Clearing &amp; settlement</li></ul>
Startende reflecties	6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crossborderconsolidatie</li><li>• Verzekeringswaarborg</li></ul>
Toekomstige initiatieven	8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beleggingsfondsen/UCITS</li><li>• Bankrekening</li><li>• Statuut agenten en makelaars</li></ul>
Externe dimensie	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Globale financiële dienstenmarkten</li></ul>
Vooruitgang opvolgen	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jaarverslag</li></ul>

Bron: European Commission, White Paper on Financial Services Policy 2005-2010, dec. 2005.

De gevolgen voor de Belgische financiële instellingen zijn niet gering eens die Europese richtlijnen in de Belgische wetgeving zijn opgenomen. De juridische onderbouw van heel wat producten moet worden bijgestuurd via dikwijls dure informatica-aanpassingen. Maar nieuwe producten kunnen worden gelanceerd. De opening van de Europese markt is vereenvoudigd zodat nieuwe expansiemogelijkheden ontstaan.

## **2.2. DE MONETAIRE UNIE**

De komst van de euro in januari 1999 heeft de werkomgeving van de financiële sector ingrijpend gewijzigd. De nationale bescherming via de eigen munt verdween, evenals de kosten en risico's verbonden aan een mechanisme van nationale valuta's. Het monetaire beleid werd geüniformiseerd voor alle landen in de eurozone. De Maastrichtcriteria en het stabiliteits- en groeipact zorgden voor een strikt keurslijf voor het te voeren economisch en budgettair beleid. De professionele obligatiemarkt werd Europees. De aandelenportefeuille werd eveneens meer Europees opgebouwd met dikwijls een sterkere sectorale invalshoek en minder focus op de nationaliteit van de geselecteerde ondernemingen. Het betalingsverkeer werd vergemakkelijkt en ook goedkoper. Uitgiften van aandelen en obligaties konden op Europese schaal gebeuren. De cliënten verruimden hun actierrein qua beleggingen, uitvoer en directe investeringen gezien de door de euro geboden opportuniteiten. De versnelde Europese regelgeving (cf. supra) versterkte deze tendensen.

Hierdoor werden de banken verplicht om hun strategie ingrijpend bij te sturen. Fundamentele keuzes drongen zich op. De noodzaak om een grotere dimensie na te streven werd door de grotere banken vrij snel ingezien. Vandaar de fusiegolf sinds 1996 waardoor drie grote financiële dienstengroepen ontstonden waarvan slechts één groep met een Belgisch meerderheidsaandeelhouderschap. De concentratiegraad in de Belgische banksector, gemeten op basis van het relatief aandeel van de vijf grootste banken in het balanstotaal, steeg van 48 % in 1990 over 76 % in 1999 tot 85 % in 2005. Voor Nederland, Duitsland en Frankrijk noteren we resp. 85 %, 22 % en 45 %.

Eens de in het vooruitzicht gestelde synergieën qua kosten en inkomsten werden verwezenlijkt, bestond de volgende stap in de zoektocht naar een tweede thuismarkt waar zij hun bankverzekeringsmodel proberen te ontplooiën (Centraal-Europa, Balkan, Turkije, ...) Sommige profileren zich als nichespeler naar een bepaalde cliëntendoelgroep (overheid, lokale besturen, ondernemingen, consumenten, ...) en focussen dan ook op enkele specifieke producten.

## **3. DE COST-TO-INCOME RATIO**

Uit deze beknopte analyse van de uitdagingen blijkt dat de Belgische banken zich in een kwetsbare situatie bevinden.

De Belgische markt is klein en groeit nog amper. De intrede van buitenlandse banken en van nieuwe nichespelers dankzij de technologie en/of het verruimd aanbod naar bepaalde doelgroepen toe, verhoogt de concurrentie versneld. De opwaartse druk op de vergoeding van de deposito's van de cliënten valt samen met een neerwaartse druk op de mogelijke kredietontvangsten. De rentemarge wordt aldus zwaar op de proef gesteld en de tendens ervan is allerminst geruststellend. De actieve leningen- en ontleningenpolitiek op de interbankenmarkt biedt hiervoor geen oplossing omdat de marges daar eveneens zeer krap zijn. Enige rendabiliteit vereist dan ook grote volumes.

De zoektocht naar inkomsten dwingt de Belgische banken dan ook om via de buitenbalansproducten te werken, zowel op de professionele financiële markten via allerhande afgeleide producten (swaps, opties en al hun varianten, trading in aandelen, obligaties, munten, grondstoffen, ...) als op de cliëntenmarkten met hun aanbod van bijv. beleggingsfondsen, beveks, bevaks, levensverzekeringproducten (tak 21, tak 23, tak 26), risicoverzekeringen (brand, familie, auto, ...), vermogensbeheercontracten, leasing en factoring. In 1995 waren de zgn. balansproducten goed voor bijna 40 % van het bruto financieel vermogen van de gezinnen. Midden 2006 was dat gedaald tot 31 %. De beveks en de verzekeringsbeleggingen stegen van resp. 9 en 10 % tot resp. 17 en 22,5 %.

Het relatief belang van de zgn. commissie-inkomsten neemt dan ook continu toe. Maar ook hier is de concurrentie bikkelhard. Groei is dan ook enkel mogelijk via doorgedreven innovatie qua producten en dienstverlening en via internationale expansie.

De kostenontwikkeling baart eveneens zorgen. De Europese en nationale regelgeving, de consumentenbescherming, de nieuwe boekhoudregels, de verhoogde solvabiliteitsvereisten, de snel evoluerende technologie (hard- en software, centraal en in de kantoren), de creatie van een Europees betalingssysteem, ... zijn zoveel bronnen van kostenverhoging. Vooralnog blijven de personeelskosten de grootste kostenfactor omdat het klassieke verloningssysteem met baremieke en leeftijdaanpassingen aangevuld wordt met meer focus op variabele looncomponenten en extralegale voordelen.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de cost-to-income ratio een permanente bekommernis is. Oplopende kosten en veeleer dalende inkomsten leiden sowieso tot spanningen. Een verlaging van die ratio is dan ook essentieel. In het kader van de vele overnames en fusies is het personeelsaantal flink gedaald omwille van de schrapping van dubbele functies. Deze synergiekostenbesparing was in feite relatief eenvoudig. Naakte ontslagen werden vermeden dankzij aantrekkelijke sociale plannen. Tussen 1996 en 2005 daalde het aantal personeelsleden van 76.133 tot 70.483. Maar eens deze fase achter de rug was bleek dat bijkomende ingrepen nodig waren. Gezien de bestaande CAO's op sectoraal en bedrijfsvlak is het eventueel afbouwen van enkele

sociale voordelen allerminst gemakkelijk. Bijgevolg wordt gestreefd naar versnelde productiviteitsverhoging die zich echter veelal vertaalt in het bijsturen en/of lanceren van nieuwe informaticatoepassingen om bestaande processen in front- of backoffices te optimaliseren. Uiteindelijk weerspiegelt zich dat opnieuw in een verdere daling van het personeelsaantal. Een continue kostenbeheersing is belangrijk, maar ook hieraan zijn limieten, wil men de dienstverlening niet hypothekeren. Trouwens, het overbeklemtonen van de behoefte aan lagere kosten kan ook de dynamiek van de instelling fnuiken omdat bijv. nieuwe initiatieven snel afgeblokt worden omwille van te duur of niet direct rendabel. Daarenboven groeit ook het besef dat het personeel meer en meer moet gezien worden als “human capital”, als een potentiële troef, zeker in het kader van de vergrijzingsproblematiek binnen de financiële instellingen. Er is een zgn. “war for talent” losgebarsten om personeel aan te trekken dat kan bijdragen tot productinnovatie, tot het uittekenen van succesvolle verkoopstactieken, tot het concipiëren en het doen draaien van ingewikkelde productieprocessen. De focus op levenslange opleiding en dus meer investeren in human capital wordt noodzakelijk

De afslanking van het kantorennet kadert uiteraard in deze context. Per 100.000 inwoners waren er in 2005 44 bankkantoren (zonder postkantoren) tegenover nog 72 in 1997.

#### 4. DE TROEVEN

Afgezien van bepaalde specifieke positieve kenmerken van de Belgische banken zoals kostenbewustzijn, concentratie, proactieve internetbankingpromotie, creativiteit qua beleggingsvormen en goedkoop betalingsverkeer, is het aangewezen toch nog enkele andere troeven te beklemtonen.

Dat de **rendabiliteit** van de Belgische financiële dienstengroepen toch nog behoorlijk hoog ligt is te danken aan de **internationale expansie**. Naast de sterk toegenomen internationale balans- en buitenbalansverrichtingen is er de blijkbaar succesvolle ontplooiing van de strategie van de tweedethuismarkt in vooral Centraal- en Oost-Europa en Turkije. Gezien de lagere bancarisatie aldaar is groei best mogelijk in zoverre dat de intermediatiemarges er veelal ook nog beduidend hoger liggen. Deze strategie is onvermijdelijk omwille van de kleine Belgische markt. Het kiezen van landen die onlangs lid zijn geworden van de Europese Unie of waarmee onderhandelingen tot toetreding worden gevoerd, wijst erop dat men gelooft in het welslagen van een grotere Europese Unie waarin de eurozone zeker nog zal groeien en dus de draaischijf zal worden van het Europese continent.

Dat sommige banken zich eveneens profileren als nichebank met bepaalde producten in andere Westerse landen met een reeds mature banksector, is eveneens positief. Dit wijst erop dat, mits voldoende zelfvertrouwen en ondernemingszin, wij ook markten kunnen gaan bewerken zoals buitenlandse banken sommige niches in België komen bewerken

Deze behoorlijke rendabiliteit biedt de mogelijkheid om de **solvabiliteit** verder te verstevigen zodat deze groepen hun zelfstandigheid kunnen behouden. Nochtans zullen zij ook moeten uitmaken of zij al dan niet wensen deel te nemen aan de verdere consolidatie in de sector die pan-Europees zal verlopen eens de meeste nog resterende obstakels voor “cross-border”-fusies en overnames door de Europese Commissie zullen weggeremd zijn. Dit vraagt wel nog enkele jaren werk.

Het groeipotentieel in de **kredietverstrekking** zou ook een sterk punt kunnen zijn. Per einde 2005 bedroeg het bij de Belgische banken uitstaande volume aan hypothecaire kredieten per hoofd van de bevolking 9.045 EUR. Binnen de Europese Unie van 15 bekleedt België hiermee de tiende plaats. Wat het bancaire consumentenkrediet betreft is het uitstaande volume amper 815 EUR, goed voor de voorlaatste plaats. Volgens de gegevens van de Nationale Bank van België hadden de Belgische gezinnen per einde maart 2006 voor 801 miljard euro aan financiële activa tegenover 140 miljard euro aan financiële verplichtingen, waarvan 72 % voor de hypothecaire leningen. De schuldgraad van de gezinnen is dus veeleer beperkt.

De Belgische banken zijn voor hun inkomsten sterk afhankelijk van de rentemarge op de deposito's en commissies op beleggingsproducten. Dit is historisch gegroeid gezien de hoge spaarquote en de aantrekkingskracht van fiscaal gestimuleerde spaar- en beleggingsproducten (bijv. spaarrekening, pensioensparen, levensverzekeringen, kapitalisatiebeveks). Deze toestand is atypisch in vergelijking met de andere Europese landen waar kredietgebonden inkomsten het leeuwenaandeel vormen. Een grotere focus op kredieten zou dus tot een betere rendabiliteit kunnen leiden.

De banksector zou **Brussel als Europese hoofdstad** nog meer moeten kunnen benutten om zich te ontplooien. Het multiculturele Brussel herbergt de Europese en/of wereldhoofdzetels van enkel gerenommeerde instellingen actief in financiële backoffices zoals betalingen, custody, clearing en settlement van effecten. In het kader van de outsourcingproblematiek zouden hier enkele opportuniteiten moeten worden verzilverd omdat de knowhow aanwezig is, zo ook de brede talenkennis en de nodige flexibiliteit. Enkele aantrekkelijke fiscale stimuli zoals de notionele intrestaftrek, de vrijstelling van belasting op aandelenmeerwaarde, de pan-Europese pensioenwetgeving, ... vormen eveneens troeven die de financiële activiteit kunnen ten goede komen.

## 5. HOE EEN SUCCESVOLLE BANK WORDEN?

Meer dan ooit moet rekening worden gehouden met een reeks uitdagingen die onomkeerbaar zijn en waarin de europeanisering steeds dominanter aanwezig zal zijn. Technologie, vergrijzing, globalisering, concurrentie, Europese regelgeving en Monetaire Unie vragen gepaste antwoorden. Wij gaan ervan uit dat de White Paper van de Europese Commissie even succesvol zal worden uitgevoerd als het Financial Services Action Plan. Hierdoor komt een pan-Europese retailbankingmarkt versneld dichterbij. Een revolutie via big banks is echter onwaarschijnlijk omdat de Europese

diversiteit niet zal verdwijnen. Europese geloofsbelijdenis blijft nog dikwijls lippen-dienst en nationale reflexen zijn nog niet verdwenen. Bijgevolg geloven wij in een evolutief proces met zeker nog fusie van al dan niet grote spelers waar ook plaats is voor nationale en regionale nichespelers.

Het is alom bekend dat dimensie en productmix essentieel zijn om resp. economies of scale en economies of scope te kunnen realiseren. Focus op een van beide of op beide is waarschijnlijk ontoereikend. Operationele efficiëntie (X-efficiency) is een absolute must om zo best practices te kunnen uitbouwen, al dan niet in combinatie met een pure organieke groei of een grotere dimensie of een breder productaanbod

Cruciaal om succes te boeken zal de ontplooiing van een sterke Europese of pan-Europese retailbankingactiviteit zijn met een multidistributiekanaal, waarbij internet dominant aanwezig zal zijn. Een doorgedreven straight through processing voor de snelle en kostenefficiënte afwikkeling van de verrichtingen is onontbeerlijk. Transparantie en creativiteit qua aanbod en performance voor producten en dienstverlening zijn essentieel om een vruchtbare concurrentie uit te bouwen.

## **BIBLIOGRAFIE**

Abraham J.P. en Lierman F., 1990, European banking strategies in the nineties: a supply side approach. *Bank- en Financiewezzen*, 7, p. 415-435

ECB, 2006, Financial Stability Review

ECB, 2006, EU Banking Structures

European Commission, 2006, Interim Report on Current Accounts and Related Services

European Commission, 2006, White Paper on Financial Services Policy 2005-2010

European Commission, 2007, Sector Inquiry on Retail Banking (Final Report)

Febelfin, 2006, Transparantie en openheid, kerncijfers en duiding, 59 blz.

Lierman F. en Pollefliet E., 1999, De Belgische financiële sector verandert, *Bank- en Financiewezzen*, 3, p. 175-180

NBB, 2006, Jaarverslag 2005

NBB, 2006, Financial Stability Review

Van Dijke P., 2002, European Financial cross-border Consolidation. *Bank- en financiewezzen*, 7, p. 472-480

Dexia Bank, 2004, Silver, Bouwstenen voor een duurzame oplossing, 56 blz.

Miller A., 2006, De Europeanisering van het financiewezzen, een zegen voor de Belgische banken? Toespraak Belgisch Financieel Forum, Antwerpen

Lierman F., 2006, Structural Changes in European Financial sector. Toespraak in Masterprogramma Current Topics in Banking and Finance, KU Leuven.