

## Duurzame rentabiliteit boven double digits –

### Interview Karel Van Eetvelt



**Karel Van Eetvelt, CEO Febelfin**

**“Flavours of tomorrow” was het centrale thema van Febelfin Connect in 2018. Binnen 10 jaar zullen er zeker nog banken zijn, maar het is alleen niet duidelijk welke rol zij zullen vervullen. Bill Gates van Microsoft zei ooit: “Banking is necessary, banks are not”. Welke boodschappen heeft Febelfin hieromtrent?**

Ik denk dat Bill Gates wel een punt heeft, indien hij zou gezegd hebben, *‘banking is necessary, but not with banks as we know them today’*. Je merkt dat technologie vandaag ongelooflijk snel evolueert. Ik heb al regelmatig lezingen gegeven over dit onderwerp. Tijdens die lezingen laat ik dan meestal een foto zien van een oude bakelieten telefoon: zo eentje waarbij je nog een draaischijf moest gebruiken. Ik vraag dan vervolgens aan de aanwezigen in de zaal hoelang zo’n toestel heeft bestaan en wat zo ongeveer de levensduur van zo’n toestel was. Er wordt dan vaak gegokt tussen de 25 jaar en... eeuwig. Vervolgens laat ik mijn smartphone zien en vraag ik wat de levensduur daarvan is. Ik las recent nog dat dit gemiddeld ongeveer zestien maanden is, of zelfs nog minder. Dit is maar één voorbeeld om aan te tonen hoe snel technologie tegenwoordig evolueert. Dit heeft een impact op heel de economie, dus ook op de bankensector.



Ik ben ervan overtuigd dat veilige betaalmiddelen in de toekomst nodig zullen blijven, net zoals de algemene kerntaak van het bankieren: het omzetten van spaargeld in kredieten. In principe kun je de algemene rol van banken immers samenvatten als “een intermediair tussen zij die geld nodig hebben en zij die geld willen beheren/beleggen.” Dit proces wordt momenteel gedigitaliseerd, geautomatiseerd. Vertrouwen blijft evenwel een wezenlijke factor. Daarin kunnen banken het verschil maken.

De grote taken die de banken sinds mensenheugenis hebben gekend, zullen dus blijven. De vraag naar een bancaire systeem zal blijven. Alleen zal de *manier waarop* we bankieren veranderen. Het is de taak van de sector om zich aan te passen aan de snel veranderende verwachtingspatronen van de klant. Kijk bijvoorbeeld naar de evolutie van betaalsystemen. Ik ben er zeker van dat mijn kinderen later hun hypothecaire lening op een andere manier zullen afsluiten dan ik het zelf jaren geleden heb gedaan.

De steeds evoluerende technologie zal dus ook een impact hebben op de manier waarop we omgaan met andere verschillende financiële diensten zoals bijvoorbeeld beleggingen. Hierbij zal er ook steeds meer transparantie worden gevraagd door de klanten en opgelegd worden door de regelgever.

Kortom: om het met de evolutietheorie van Darwin te zeggen: *‘Adapt or die’*. Als je kijkt naar de manier waarop de natuur doorheen de geschiedenis is geëvolueerd, valt op dat het niet de slimsten of de sterksten zijn die overleven, maar wel diegenen die zich het beste aanpassen. Dit is vandaag de dag meer dan ooit het geval voor onze maatschappij in het algemeen en ook voor de bankensector in het bijzonder.

De bankensector dient zich aan te passen om te kunnen overleven. Deze aanpassing is meerledig van aard. Eerst en vooral moeten wij ons voortdurend aanpassen aan de veranderende verwachtingspatronen van de klant. Ten tweede dienen ook de regelgevers zich aan te passen: banken worden heel strikt gecontroleerd en aan zware regels onderworpen. Er wordt van hen een ROE tussen 8 en 10 procent verwacht als kapitaalvereiste. Andere, niet-bancaire spelers, vallen vaak niet onder dezelfde regelgeving maar komen toch op onze markt. Het beleid vindt hen sympathiek omdat ze creatief zijn, klantvriendelijk, vooruitstrevend en hyperflexibel. Tegelijk verwacht de consument dat ook van onze banken en dan nog liefst aan de allerlaagste prijs. De manier waarop het huidige regelgevend kader op onze banken toegepast wordt, laat dat evenwel niet toe. Terwijl dat het kader net moet toelaten dat zij de nodige transformaties kunnen doorvoeren. Samen met het beleid en de regelgever moeten we terug het juiste evenwicht zoeken. Dat is, zacht uitgedrukt, een grote uitdaging.

We moeten goed luisteren naar de vragen die de klant stelt en de manier waarop hij zijn vragen formuleert. Vervolgens moeten wij ons daaraan aanpassen. Ik moet toegeven dat er nog wel wat werk aan de winkel is om de klant ‘als koning’ steevast centraal te stellen. Er zijn nog te vaak gevallen waarbij de klant de houding van zijn bank als ‘niet klantvriendelijk’ beschouwt. Banken doen hun best, maar het mag een beetje meer en wat sneller.



**De aangekondigde fusie tussen Bancontact en Payconiq kan gezien worden als een overwinning van het gezond verstand om samen sterker te staan in de technologische ontwikkelingen voor het betalingsverkeer. Wat is het standpunt van Febelfin hieromtrent? Is dat voldoende om de impact van PSD II op te vangen?**

De samenwerking tussen Bancontact en Payconiq vormt een goede basis om op verder te bouwen. Je moet dit ook zien binnen de lange traditie in onze bankensector om op een collectieve wijze klantvriendelijke betaalmiddelen uit te werken. België is zelfs lange tijd voorloper geweest in Europa op dat vlak. Door dergelijke vormen van samenwerking kunnen we de positie van het Belgische bankenlandschap alleen maar versterken. Samenwerking vormt een van de essentiële elementen om voor de consumenten in de toekomst een betere dienstverlening te kunnen ontwikkelen en dit op een eigentijdse manier, volgens de verwachtingspatronen van de klant.

We kunnen PSD II op twee manieren benaderen. Op het vlak van gegevensverwerking vormt PSD II inderdaad een uitdaging, maar positief bekeken creëert dit ook nieuwe opportuniteiten. PSD II zorgt ervoor dat banken en niet-bancaire spelers naar de toekomst toe beter zullen kunnen samenwerken. Die samenwerking is noodzakelijk om goede en snelle transformaties mogelijk te maken. De oplossingen daarvoor liggen immers vaker buiten dan binnen het eigen bedrijf. Door een intensere en meer structurele samenwerking met niet-bancaire spelers gaan we én meer *out of the box* kunnen denken én beter kunnen begrijpen wat de impact van verandering is op de vele sectoren en de samenleving.

**Double digit netto rendabiliteit is voor vele analisten en consultants een aanbevolen streefdoel. Is dat realistisch in een omgeving van zeer lage rentevoeten, die nog niet zo direct zal verdwijnen, en zware ICT-investeringen in zowel front- als backoffice? Impliceert dat niet een grotere tolerantie qua risico's?**

Voor mij is dit gelinkt aan duurzaamheid in de vele betekenissen van het woord. Op lange termijn heb je als bedrijf een stevige ROE nodig. Ik stel mij wel vragen m.b.t. tot het soort groei die we gaan creëren in de komende dertig jaar. Op dezelfde manier als in het verleden jaar na jaar double digit groei nastreven put onze planeet uit. Dat is niet duurzaam. Het zal op een andere manier moeten.

Ik heb dus een fundamenteel probleem met analisten en consultants die continu double digits nastreven. Onze sector mag in eerste instantie niet gedreven worden door eigenbelang. Het collectieve belang moet op de 1<sup>ste</sup> plaats komen. Anders is er geen sprake van langetermijndenken, wat haaks staat op wat er qua waarden belangrijk wordt geacht in onze huidige maatschappij. Het eigenbelang en goede resultaten op lange termijn zullen automatisch volgen.

Ik heb eerlijk gezegd wel wat bedenkingen bij de manier waarop de toezichthouder hiernaar kijkt. Die verwacht met een ROE tussen de 8 en 10 procent nèt geen double digits en blijft aandringen op verregaande kostenbesparing bij onze banken. Zeker niet alle banken halen dit vandaag.



Als ik de duurzaamheidsverwachtingen van de samenleving koppel aan de vele verwachtingen t.a.v. onze sector (digitale transformatie, behouden van personeelsbestand / aantal bankkantoren en ATM's, lage kosten voor de consument, etc... Eerlijk gezegd, dat is de kwadratuur van de cirkel verwachten... onmogelijk dus! Er is op beleidsmatig niveau dringend nood aan een duidelijk evenwicht tussen deze elementen.

**De afbouw van het aantal bankkantoren die reeds vele jaren bezig is, lijkt in een stroomversnelling te geraken omwille van de alternatieve verkoopkanalen die banken promoten. We stellen ook vast dat de meerderheid van de banken opteren voor een versnelde verzelfstandiging van de bankkantoren. Wat geeft hier de doorslag: optimalisering van de werkingskosten en/of het zich snel wijzigende verwachtingspatroon van de klanten?**

De klant centraal stellen betekent: deze centraal stellen op alle vlakken. Toen ik zelf tien jaar geleden bankierde, had ik daar nog rechtstreeks contact voor met mijn lokale bankier. Tegenwoordig doe ik dit thuis via pc-banking of via mijn smartphone. Dit geldt natuurlijk niet alleen voor mijzelf: heel veel mensen vinden het digitaal bankieren veel eenvoudiger dan een bezoek aan hun lokaal bankkantoor. Ik moet wel persoonlijk toegeven dat ik, wanneer ik in vertrouwen over een bepaalde bancaire dienst of product wil praten, mijn lokale bankier nog steeds opzoek. Omdat ik ervan uitga dat deze kennis van zaken heeft en er een goede vertrouwensband is.

Veel consumenten zijn 'hybride' klanten, die over het algemeen digitaal bankieren, maar voor bepaalde aangelegenheden toch nog langsgaan bij een bankkantoor voor een persoonlijk gesprek. Naast digitaal bankieren blijft dus ook persoonlijk contact nog steeds belangrijk. Beiden aspecten zijn m.a.w. nodig voor de bankensector om een goede globale service te kunnen aanbieden aan de consument.

De sector doet er alles aan om deze twee te blijven combineren en ik denk dat er momenteel in de Belgische banksector een goed evenwicht is. Ik vind dat we de gulden middenweg blijven bewandelen. Ook bijvoorbeeld wat betreft het ter beschikking stellen van ATM's en het aantal bankkantoren in ons land. We liggen hier nog steeds boven het Europees gemiddelde. Een goed evenwicht blijft hoe dan ook belangrijk en dit zal volgens mij naar de toekomst toe ook zo blijven. We mogen de toegevoegde waarde van het persoonlijk contact tussen banken en hun klanten niet onderschatten. Op dit vlak hebben banken een streepje voor t.o.v. de FinTech-spelers, die namelijk geen persoonlijk contact hebben met hun klanten.

Financiële educatie blijft tot slot volgens mij ook een bijzonder groot aandachtspunt. Er zijn anno 2018 nog steeds veel mensen die naar hun bankkantoor stappen om basisinformatie te bekomen. Ik denk dat het belangrijk is voor de sector om goed na te denken over hoe we hier op een collectieve manier iets kunnen aan doen.



**De fee business via de verkoop van verzekeringen, beleggingsfondsen en het invoeren of het optrekken van de brede waaier van tarieven voor specifieke bankdiensten zijn enkele acties die banken ondernemen om hun inkomsten op te krikken in een omgeving van krimpende rentemarge. Is dat een aanvaardbare aanpak of zijn er andere acties nodig?**

We mogen niet vergeten dat de banktarieven in ons land zeer goedkoop zijn. Onderzoek bevestigt dit ook. België hoort bij de top in Europa qua goedkoopste aanbod. Nochtans is het normaal dat banken voor hun diverse diensten en producten bepaalde kosten dienen aan te rekenen aan hun consumenten. Dit is zo bij alle bedrijven: banken hebben zoals alle andere bedrijven werknemers in dienst, die nu eenmaal betaald moeten worden voor het werk dat zij verrichten. Vroeger zat de *fee* die consumenten voor hun bancaire diensten betaalden voornamelijk vervat in de rente. Dit is voor een deel weggevallen. Bijgevolg dienen banken noodgedwongen extra kosten aan te rekenen.

De samenleving en regelgevende instanties vragen steeds meer transparantie over de reële bankkosten. Het businessmodel van banken staat momenteel onder druk en vraagt om aanpassing. Het is belangrijk dat er naar de toekomst toe een goede kosten-batenanalyse voor de consumenten wordt uitgevoerd. Dit is misschien ietwat delicaat, maar onze sector moet - als dienstverlenende sector - gewoonweg durven om de nodige kosten aan te rekenen, omdat deze daar nu eenmaal recht op heeft.

**De banksector heeft een snel verouderend werknemersbestand. De sector heeft het moeilijk om jong afgestudeerden en zeer specifieke profielen voor o.m. digitalisering, risicobeheer en compliance aan te trekken en dit, ondanks de nog steeds aantrekkelijke verloningen. Dit is waarschijnlijk te wijten aan het aangetast vertrouwen door de bankencrisis. Hoe kan deze bedreigende trend gekeerd worden?**

Dit vormt een grote uitdaging. De werkprofielen van vandaag zijn nu eenmaal anders dan die van pakweg tien jaar geleden. Er is tegenwoordig onder meer een enorme vraag naar IT-profielen, maar die zijn in deze tijden van digitale revolutie uiteraard gewild in alle sectoren, niet alleen in onze sector. Dat er een tekort is aan jong afgestudeerden is eigenlijk geen probleem dat specifiek gerelateerd is aan banken. Het is geen "sectorprobleem", maar een probleem dat we kunnen terugvinden in verschillende domeinen van onze economie.

Wanneer we naar de bankensector kijken, valt ook op dat de steeds strengere regelgeving van de afgelopen tien jaar voor heel wat andere profielen heeft gezorgd. Dit moet je combineren met een omgekeerde leeftijdspiramide. Ik denk dat de bankensector wellicht met de oudste leeftijdspiramide zit van alle sectoren. Wij proberen hier uiteraard zoveel mogelijk rekening mee te houden. Zo hebben we oog voor de toekomst van oudere werknemers, voor wie de job opportuniteiten naar de toekomst toe schaarser zullen zijn.



Naast het verouderde werknemersbestand is er ook de uitdaging van de rekrutering. De maatschappij mag dit niet uit het oog verliezen. Daarom is het meer dan ooit van cruciaal belang dat zij blijft inzetten op een goede vorming en goed onderwijs. We moeten, nog meer dan in het verleden, rekening houden met de competenties die we morgen zullen nodig hebben.

**Zijn de strengere kapitaalvereisten, de liquiditeitsratio's, de beperkingen omtrent het prop management, de ruimere beschermingsmaatregelen voor de spaarders en beleggers, de ruimere macro- en micro-prudentiële controle voldoende om de economie te beschermen tegen een nieuwe financiële crisis die er, al dan niet via de banksector, vroeg of laat aankomt?**

Al deze initiatieven hebben voor een veiliger en stabielere bancaire systeem gezorgd en zorgen ervoor dat wij vandaag sterk gewapend zijn tegen een crisis zoals we die tien jaar geleden hebben meegemaakt. Objectief bekeken doet ons land het goed op dit vlak. Het is echter belangrijk om waakzaam te blijven, want een crisis is nooit tweemaal dezelfde en een nieuwe crisis kan uit een volledig andere hoek komen. Waar deze precies zal uitbreken valt moeilijk te voorspellen.

Er zijn een aantal factoren die terecht enige onrust kunnen opwekken. Zo zijn er momenteel veel uitstaande kredieten en zijn de (particuliere) schulden toegenomen. Ook de link tussen sovereign debt en de nationale banken is nog niet volledig doorgeknipt (zoals bijvoorbeeld in Italië sterk het geval is). Het is wel duidelijk dat er een nieuwe crisis zal komen. Het beleid moet zich daarop voorbereiden, maar eerlijk gezegd gebeurt dat niet.

We houden te lang de mensen voor ogen dat alle verworvenheden kunnen blijven zoals ze zijn, terwijl we volop blijven genieten van alle veranderingen en evoluties. Dat is voor mij het fundament voor de wereldwijde schuldengroei van vandaag. De bron van de volgende crisis moet je dus daar zoeken. En we moeten ons grote zorgen maken omdat we ons daar niet op voorbereiden. Ik durf hier zelfs spreken van schuldig verzuim. Ik zie het beleid ook zeer belerend met de vinger wijzen naar de economische actoren, zeker de financiële sector, en voor een stuk terecht, maar zoiets kun je pas op een geloofwaardige manier doen als je zelf het goede voorbeeld geeft... Verder heb ik ook al eerder aangegeven dat er voor de financiële sector een systemisch risico schuilt in het feit dat niet alle spelers die in onze sector actief zijn aan dezelfde strenge regels en toezicht zijn onderworpen.

**Brussel als financieel centrum lijkt op het monster van Loch Ness dat af en toe aan de oppervlakte komt. De vele voorstellen van de laatste High Level werkgroep blijken nog maar eens weinig zoden aan de dijk te brengen. Tastbare resultaten blijven uit. Zijn de verwachtingen overroepen of is er meer tijd nodig? Biedt de Brexit enig soelaas?**



Ik heb onlangs met een Canadese FinTech-speler gesproken en vroeg hem waarom hij zich eigenlijk in België had gevestigd met zijn start-up. Ten eerste haalde hij aan dat het in België zeer aangenaam is om te leven. Ten tweede sprak hij over de hoge scholingsgraad in België. Volgens hem kun je binnen zijn businessline over België spreken als een soort ‘microkosmos’, waar bijzonder veel specifieke talenten samenkomen.

Dit klinkt natuurlijk erg positief, maar er is ook wel een keerzijde aan de medaille. Ik geef toe dat ons land zich op beleidsmatig niveau jammer genoeg soms ‘in de eigen voet schiet’ door geen rekening te houden met het nodige langetermijndenken op vlak van regelgeving. Zo zou ons land onder meer op vlak van fiscaliteit nog aantrekkelijker kunnen zijn voor de buitenlandse FinTech-spelers.

We mogen ons natuurlijk ook niet te veel focussen op de nadelen. Misschien doen we dit soms te veel en moeten we meer naar buiten durven komen met de vele troeven die ons land bezit om nieuwe spelers aan te trekken. Kortom: het is belangrijk dat we blijven werken aan de aandachtspunten die op beleidsniveau noodzakelijk zijn, maar het is op z’n minst even belangrijk dat we onze eigen kwaliteiten beklemtonen.

**Een toenadering tussen Febelfin en Assuralia lijkt aangewezen, rekening houdend met het bank- en verzekeringsmodel dat heel wat banken promoten, zij het in verschillende vormen (geïntegreerd, front- en backoffice samenwerkingsverband, ...). Wat is de visie van Febelfin hieromtrent?**

Ik ben persoonlijk een grote voorstander van een samenwerkingsvorm tussen organisaties waarbij er ook rekening wordt gehouden met de eigenheid van de verschillende partijen. Dit kan enerzijds misschien soms tot enige spanningen leiden, maar anderzijds kunnen er net vaak uit diversiteit en spanningen zeer interessante dingen ontstaan. Ik ben dus overtuigd van het nut om maximaal samen te werken, maar ook van het belang om diversiteit te respecteren. Een organisatie is geen ‘machine’. Als je een organisatie een beetje menselijk wilt houden, mag je diversiteit niet over het hoofd zien.

Febelfin en Assuralia hebben in het verleden al meermaals samengewerkt. Zo is er een goede samenwerking geweest tussen beide organisaties in het kader van het gezamenlijk beheer van 2 VZW’s voor de financiële sector, namelijk Identifin en Accesso.

Zij vinden elkaar bovendien ook terug binnen het Permanent Overlegplatform Brussel als financieel Centrum, het Verbond voor Belgische Ondernemingen, overlegfora in het kader van lobbyingdossiers en, zoals u zelf ook weet, de werking van het Belgisch Financieel Forum.