

Bankieren en verzekeren in de steigers



Marc Lauwers
CEO, Argenta

ABSTRACT

Argenta, and the financial industry, are under construction. Digitalisation, legislation and interest rates put pressure on the classic banking system and might reshape the entire financial landscape in the next decade.

Argenta shows a strong organic growth over the past 60 years and continues to believe in a local bank-insurer model. Unchartered waters however require firm choices. HQ focuses on smart digital investments, cost control and simplification, the strong independent branch network focuses on an up-close and personal approach with Argenta's 1.7M clients.

CEO Marc Lauwers elaborates on the challenges and shares his vision for Argenta's future.

Op uitnodiging van het Financieel Forum Antwerpen hield ik begin oktober een toespraak met als titel "Argenta in de steigers". Argenta is samen met moeder Investar bezig aan een (ver)nieuwbouwproject dat in hartje Antwerpen een nieuwe hoofdzetel laat verrijzen voor de meer dan 1.000 medewerkers. Dat project was nodig omdat de oude gebouwen te klein werden en onaangepast waren aan de nieuwe werkconcepten. De keuze om trouw te blijven aan de historische site was niet alleen ingegeven door emotie. De bereikbaarheid

met duurzame transportmiddelen en de lokalisatie in het hart van Vlaanderens belangrijkste economische stad zijn belangrijke troeven voor een aantrekkelijke werkgever.



Maar “Argenta in de steigers” duidt vooral op de uitdaging waarvoor Argenta (en bij uitbreiding de hele financiële sector) staat om in disruptieve tijden relevant te blijven. Sinds de middeleeuwen is het model van retail bankieren quasi ongewijzigd gebleven. Korte termijn spaargelden converteren naar lange termijn leningen waarbij de intermediatiemarge de basis is van het verdienmodel. Verschillende trends zetten dat klassieke model nu onder druk en leiden wellicht naar een grondige hertekening van het financiële landschap. Als belangrijkste uitdagingen zien we digitalisatie, reglementering en de lagerenteomgeving.

De eerste uitdaging is digitalisatie. Digitalisatie versnelt de (r)evolutie in alle segmenten van de samenleving. Mobiele toestellen, Cloud, platform as a service, big data, API’s zorgen ervoor dat technologie 24/7 beschikbaar én betaalbaar wordt voor alle bedrijven. Krantenkoppen voorspellen uiteenlopende toekomst theorieën: “1 op 3 banken zal verdwijnen”, “de echte tsunami moet nog komen”, “het bankkantoor maakt een comeback”, “bank of the future: digital or brick & mortar”. Digitalisatie zorgt voor een dynamische evolutie waar de klassieke meerjarenplannen nog weinig waarde hebben. Financiële instellingen bereiden zich voor om wendbaar en snel in te spelen op deze veranderingen. Argenta heeft de afgelopen jaren de app en internetbankieren grondig onder handen genomen. En daarnaast investeren we in de uitbouw van onze data architectuur. Voor de volgende jaren leggen we een bijkomend accent op een vereenvoudiging van ons applicatielandschap en de daar bijhorende infrastructuur.



De tweede uitdaging is de reglementering. In de nasleep van de bankencrisis (2008) en de schuldencrisis (2010) werd het toezicht verscherpt om te vermijden dat in de toekomst nog overheidsgeld ingezet moet worden om de financiële sector te redden. Dat heeft geleid tot een berg nieuwe regels, de creatie van nieuwe toezichthouders en een zwaar beslag op de middelen van de financiële instellingen. De vertaling van de regels naar de praktijk vergt immers investeringen in IT en mobiliseert heel wat medewerkers om de aanhoudende stroom aan inspecties en enquêtes te beantwoorden. Argenta is niet bepaald een complexe financiële instelling. Wij beperken ons tot bankieren voor particulieren en hebben geen marktenzaal. Toch hebben het afgelopen jaar mijn risk teams een kleine 500 keer moeten antwoorden op diverse vragen van de toezichthouder, gaande van mails tot uitgebreide stress test programma's die over meerdere maanden lopen. Wij onderschrijven de noodzaak aan professioneel en geharmoniseerd Europees financieel toezicht. Maar het kan ons inziens efficiënter. En ondanks al die toezichthouders en regels blijven banken gered worden met overheidsgeld¹...

Naast efficiëntie, mankeert het soms ook aan een gezonde dosis Europees chauvinisme.

¹ European taxpayers once again are bailing out bankers. Bloomberg 18 december 2019



Een mooi voorbeeld daarvan is PSD2. PSD2 is een Europese richtlijn die zorgt voor de regulering van betaaldiensten in de Europese Unie. Met PSD2 ontstond het zgn. “Open Banking” waarbij banken derde partijen toegang moeten geven tot de zichtrekening van hun klant mits de klant daar zelf toestemming voor geeft. De politieke visie daarachter was dat banken door hun gesloten karakter financiële innovatie door derden (fintechs) fnuiken. Door die toegang te forceren zouden de “challenger banks” kunnen doorbreken. Wellicht stonden de oervaders van PSD2 er niet bij stil dat partijen als Google, Facebook of WeChat naar verhouding meer garen te spinnen hebben bij het openen van de kluis. En zeker met betrekking tot privacy zijn er wel wat grijze zones. De Nijmeegse hoogleraar Bart Jacobs omschreef het eloquent “Als je hier als buitenstaander tegenaan kijkt, denk je: welke malloot heeft dit verzonnen?”². Maar PSD2 is inmiddels wel een realiteit en zal ondanks de vele kinderziekten (die handenvol geld kosten) op termijn het financiële landschap fundamenteel beïnvloeden.

De derde uitdaging is de lagerenteomgeving. Deze uitdaging is meer existentieel naarmate banken meer afhankelijk zijn van de intrestmarge voor hun inkomen. Wat in België extra pijn doet is de verplichte minimumrente van 11 basispunten op gereguleerde spaarrekeningen. Daarbovenop int de overheid via de bankentaks en de depositogarantiebijdrage nog 29 basispunten, terwijl de rente op overheidspapier negatief is en voor de overtollige cash die banken bij de Europese Centrale Bank (ECB) deponeren, wordt boven de buffer een strafrente van -0,5 procent aangerekend. Banken die zich op de kapitaalmarkt financieren, kunnen goedkoper geld ophalen, soms met negatieve rente. Het klassieke spaargeld is daardoor de duurste vorm van financiering geworden. En dat zet druk op de intermediatiemarge die nog steeds voor veel banken het merendeel van de inkomsten oplevert. Als de komende jaren de lage rente het nieuwe normaal wordt (wat we ook verwachten), dan moet het business model voor banken evolueren.

“Dus is het antwoord op uw oorspronkelijke vraag positief, de banken zijn robuuster geworden. Toch gaat de banksector van het eurogebied nog steeds gebukt onder een lage winstgevendheid, wat resulteert in lage marktwaarderingen. Dit hangt ook samen met de overcapaciteit in het bankenlandschap en de bezorgdheid over de duurzaamheid van de bedrijfsmodellen op lange termijn.”, aldus Andrea Enria³

² Zorgen en ruzie rond de Europese betaalrevolutie – FD 13 januari 2018

³ Voorzitter van de Raad van Toezicht van de ECB, op 13 november 2019 in de Supervision Newsletter



Argenta in de steigers

Elk van de beschreven uitdagingen vereist dat bankiers en verzekeraars nadenken over de impact op hun businessmodel. In zijn “2020 Banking and Capital Markets Outlook” voorspelt Deloitte⁴ voor de volgende decade een consolidatieslag waarbij zgn. fintechs mainstream worden en de overlevende klassiek bancaire spelers hun strategie radicaal aanpassen. Kernwoorden voor het bankieren van de toekomst zijn “open, transparant, real time, op maat, veilig”. Maar terwijl de wijze waarop gebankierd wordt verandert, blijft de rol van banken dezelfde; een betrouwbare tussenpersoon zijn tussen wie kapitaal ter beschikking heeft en wie dat kapitaal kan gebruiken.

In iets meer dan 60 jaar is Argenta uitgegroeid tot een uit de kluiten gewassen bankverzekeraar. In 2019 bediende Argenta 1,72 miljoen klanten in België en Nederland, bewaarden we 28 miljard spaargeld en zorgen we voor 31,1 miljard woonkredieten in België en Nederland. Dagelijks zijn er 2.575 mensen aan de slag om onze klanten te dienen. Ongeveer 1.500 daarvan zijn aan de slag in de 440 hoofdzakelijk zelfstandige kantoren. In 2018 boekten we 174 miljoen euro winst, met een rendement op eigen vermogen van 6,2% terwijl we stevige kapitaals- en liquiditeitsbuffers aanhouden. De familie Van Rompuy via holding Investar is met ruim 85% van de aandelen nog steeds de referentieaandeelhouder en heeft de afgelopen jaren een groot deel van de uitgekeerde dividenden geherinvesteerd in Argenta. De resterende 15% aandelen zijn in handen van de erkende coöperatieve vennootschap Argen-Co. Dat familiale karakter inspireert een voorzichtig risicobeleid waardoor de financiële crisis van 2008 – 2010 aan Argenta voorbijgegaan is.

Argenta wil de eerste bankverzekeraar zijn voor gezinnen en particulieren die waarde hechten aan duurzaam financieel advies, zonder franje. Wij bieden hen eenvoudige, eerlijke en dichtbij ondersteuning om hun financiële gezondheid te verzekeren.

In de levensmomenten van onze klanten maken we het verschil: geboorte, aankoop van een woning, opbouw van uw pensioen, ... Onze kracht ligt in onze 400 kantoorhouders die dagdagelijks dichtbij en via persoonlijk advies onze klanten bedienen. Daarnaast dialogeren we continu met onze klanten. Via “mijn gedacht” vragen we periodiek input van onze klanten en sturen we bij. Inschrijven kan eenvoudig via <https://mijngedacht.argenta.be/>. Voor onze kantoorhouders en hun medewerkers bestaat er een soortgelijk platform dat aangevuld wordt met fysiek overleg.

⁴ Deloitte Center for Financial Services: 2020 banking and capital markets outlook - Fortifying the core for the next wave of disruption



Rechttoe-rechtaan

- ✓ Argenta biedt eenvoudige en eerlijke producten en diensten op kantoor en online aan.
- ✓ Argenta levert alle gangbare digitale toepassingen, zonder daarbij de eerste te moeten zijn.



Prijsbewust

- ✓ Dagelijks bankieren bij Argenta is gratis. Voor alle andere producten en diensten streeft Argenta naar een zo goedkoop mogelijk aanbod.
- ✓ Bij Argenta geen onverwachte kosten, we zetten in op eenvoud en transparantie.



Vertrouwenspartner

- ✓ Argenta zet in op persoonlijke en langdurige relaties.
- ✓ Argenta geeft advies op maat, jouw Argenta-kantoorhouder is hierbij cruciaal.
- ✓ Op belangrijke momenten is Argenta er voor jou.



Duurzaam

- ✓ Argenta is niet beursgenoteerd en deelt geen bonussen uit.
- ✓ Argenta is een Belgische, lokaal verankerde bank.
- ✓ Argenta investeert in duurzame projecten van onze klanten, niet in olie, steenkool of wapens.

Dit vraagt ook openheid en dynamisme van onze medewerkers. Elk jaar meten we de tevredenheid van onze medewerkers in een MedewerkersOpinieOnderzoek (MOO) en sturen de directies bij. We zien bij onze interne mensen een grote verbondenheid met het merk en een positieve sfeer. Wij investeren nu al enkele jaren met gerichte training in het leiderschap van onze leidinggevenden. En we zijn blij dat we dat ook vertaald zien in de MOO-resultaten. Medewerkers groeien indien ze ruimte krijgen van competente leidinggevenden. Door de snelle groei van de afgelopen jaren gaven we noodgedwongen interessante opdrachten aan externen, nu verkiezen we onze eigen mensen kansen te geven en op sleuteldomeinen kennis te internaliseren. We zetten in op gezonde groei, in alle domeinen, via een DOPE cultuur: dichtbij, ondernemend, pragmatisch en eenvoudig.



Het online klantenpanel van Argenta



Argenta heeft zijn plaats op de markt veroverd op eigen kracht. Argenta nam in de afgelopen 60 jaar niet deel aan de verschillende fusiebewegingen die het Belgische financiële landschap gekend heeft. Dat heeft ongetwijfeld bijgedragen tot de kracht van het merk. Ook al wordt de slogan “appeltje voor de dorst” al lang niet meer gebruikt, toch is de spontane associatie ervan met het merk Argenta nog steeds groot.



Dat “op eigen kracht” geen religie is, bewezen we met onze deelname aan de biedstrijd om Fidea. De combinatie van een geschikt informaticaplatform, ervaring met distributie via een bankkanaal, geografische nabijheid en culturele verwantschap maakte het een geschikte partner voor Argenta Verzekeringen. Eén zwaluw maakt nog geen lente. We zijn met andere woorden niet actief op het overnamepad omdat deze deal niet is doorgegaan.

Overnames zijn niet de enige weg naar schaal. En schaal is zeker deel van het antwoord op de uitdagingen van de komende jaren. Ik merk dat er bij vele marktpartijen wordt nagedacht over platformen en diensten die gedeeld zouden kunnen worden. Een indrukwekkend buitenlands voorbeeld: in Duitsland delen de leden van de spaarbankenvereniging (meer dan 400 spaar- en landesbanken) hetzelfde betalingsplatform wat de S-Payment website de meest bezochte van Duitsland maakt. Dichter bij huis richtten wij met Axa, Crelan, VDK en Bpost recent Jofico op om de betaalautomaten gezamenlijk te beheren. Het is niet in de achterkeuken dat we het verschil maken. Klanten zoeken naar een lening, willen advies bij een belegging, een snelle oplossing krijgen bij een ongeval of brand, ... Het technisch platform waar dit verwerkt wordt, kan perfect door derden aangeboden worden, als de dienstverlener maar een vertrouwd gezicht blijft. Vandaag werken we al samen met verschillende leveranciers, in de toekomst zullen partnerships belangrijker worden om de klant op een kostefficiënte wijze kwaliteitsvol te bedienen. Schaal helpt om de investeringskosten onder controle te houden.

Naast de beperking van de kosten werkt Argenta aan de diversificatie van de inkomsten naar minder renteafhankelijkheid. Het verzekeringsplatform wordt de volgende jaren vernieuwd om de groeiambitie waar te maken. De asset management activiteiten (via Argenta Asset Management en Arvestar Asset Management) zijn de afgelopen jaren stevig gegroeid. Argenta beheert 5,2 miljard AUM bij Argenta Asset Management en 3,2 miljard AUM bij Arvestar Asset Management. Daarnaast hebben Argenta klanten voor 1,3 miljard belegd bij één van onze externe partners zoals Carmignac, Degroof Petercam, Robeco, etc. Tegelijkertijd heeft het beheerteam op de kernfondsen puikere resultaten neergezet. Een laatste bron van inkomsten is betalingsverkeer. Ik heb altijd verklaard dat we onze gratis dienstverlening voor de zichtrekening volhouden zolang dat kan. Aan “zolang” lijkt stilaan een eind te komen. We onderzoeken om in de toekomst het gratis karakter te beperken tot een beperkt pakket aan diensten.

Het zijn bizarre tijden. Over 2019 kende Argenta een 14% hogere toevloed van nieuwe klanten en het spaargeld groeide aan met EUR 1,6 miljard. Rekening houdend met de wettelijke bodemrente van 0,11% op de gereguleerde spaarrekening is dat minder positief dan het lijkt. Wanneer de groei gelijk blijft en we de aangetrokken spaargelden niet rendabel kunnen herbeleggen, moeten we die toevloed kunnen afremmen via een limiet op de spaarrekening. Een Nederlandse collega overweegt om nieuwe klanten te weigeren. Wij zien meer heil in de beperking van het toegestane volume, wat bij de meeste financiële



instellingen reeds voorzien is in het algemeen reglement van verrichtingen, maar in de praktijk (nog) niet wordt afgedwongen.

De uitdagingen waarvoor de financiële sector staat, zijn niet min. Maar we geloven dat er een plaats onder de zon is voor een lokale speler die dichtbij de klant staat en de klant persoonlijk kent. En we denken dat Argenta met ons sterk kantorennet uitstekend geplaatst is om die lokale speler te zijn. Dit vereist duidelijke keuzes. Kernachtig samengevat: het hoofdkantoor investeert in digitalisatie, houdt de kosten onder controle en maakt producten en diensten zo simpel mogelijk; de kantoren blijven inzetten op het persoonlijk contact met onze klanten.

Iedereen heeft bankdiensten nodig, en die worden nog steeds hoofdzakelijk door een bank geleverd. Maar een bank vinden die bij je past is niet eenvoudig. Het begint met een bank die tijd maakt en echt luistert. Argenta gaat hiervoor in dialoog met klanten, kantoren en medewerkers. We investeren in een lange termijn vertrouwensrelatie waarbij je terecht kan bij éénzelfde persoon. Een persoon die je kent en zaken eenvoudig kan maken wanneer het moeilijk lijkt. We merken dat eenvoud werkt en dit vereist hard werken en de dingen keer op keer opnieuw uitvinden. Wanneer je bij Argenta buiten wandelt, willen we dat klanten 1 zaak onthouden: “zo simpel kan het zijn”.