

Financiën

De uitdaging van de financiële sector

Jan VANHEVEL
voorzitter Directiecomité, CEO KBC Group

I. De financiële crisis als achtergrond

De uitdagingen van de financiële sector kunnen niet los worden gezien van de financiële crisis, die in 2008-2009 uit de Verenigde Staten naar Europa kwam overgewaaid en hier nog voortduurt in de vorm van de eurocrisis.

Een grondige analyse van de oorzaken van die crisis zou ons in het bestek van deze bijdrage te ver leiden. Die oorzaken zijn immers talrijk en veelzijdig. Een kort overzicht kan hier allicht volstaan.

De oorzaken hebben te maken met een voor de financiële sector zeer gunstige macro-economische omgeving van trendmatig dalende inflatie en rentetarieven op lange termijn, relatief stabiele economische groei en een soepel monetair beleid. Dat zorgde voor overvloedige liquiditeit, maar droeg er ook toe bij dat in de Verenigde Staten en in een aantal eurolanden zeepbellen op de vastgoedmarkt ontstonden.

Naast de macro-economische voedingsbodem speelden ook talrijke, meer sectorgebonden factoren een rol. Onder impuls van de zeer sterke sectorgroei ontstonden zeer grote financiële groepen, die voor hun financiering zeer sterk afhankelijk van elkaar waren.

Financiële innovatie gaf aanleiding tot een explosieve groei van soms zeer gesofisticeerde financiële producten. Risico's werden herverpakt, maar daardoor werden ze – zeker achteraf bekeken – niet noodzakelijk kleiner, wel minder transparant. Door de verspreiding van die gesofisticeerde producten geraakte uiteindelijk heel wat “onzichtbaar gemaakt risico” over het ganse financiële systeem verspreid. Tezamen met de toenemende onderlinge verwevenheid zorgde dit voor een toename van het zogenaamde systeemrisico.

Onderliggend was een verborgen tendens aan de gang om meer risico's te nemen. De daling van de nominale rentetarieven als gevolg van de inflatieafkoeling en het soepele geldbeleid maakte de hogere vooropgestelde rendementen van de risicoproducten voor veel beleggers extra aantrekkelijk, zonder dat ze zich veel vragen stelden bij de risico's. Overigens werden heel wat risico's niet adequaat gevat door de risicomodellen en verkeerd geprijsd door de financiële markten. De praktijk om bankkredieten te herverpakken in effecten leidde in een aantal gevallen tot een versoepeling van de risico-acceptatie bij de kredietverlening. Zelfs op de markt voor retail spaardeposito's woedde in België net voor het uitbreken van de financiële crisis een moordende tariefconcurrentie, waarbij niemand zich vragen stelde over de houdbaarheid van de tarieven. Deze opbouw van overdreven risico's ging ook aan de toezichhouders voorbij, terwijl uit de lessen achteraf is gebleken dat de regelgeving ontoereikend was.

II. Hoe reageert de regelgever?

Het wekt dan ook geen verwondering dat de financiële crisis de regelgever heeft aangezet tot een grootscheepse hervorming van zowel het reglementair kader voor de banken, als het toezicht daarop.

Twee essentiële invalshoeken staan daarbij voorop. Vanuit de zogenaamde micro-prudentiële invalshoek wil de regelgever voorkomen dat individuele financiële instellingen in problemen komen. In de macro-economische benadering treft hij maatregelen om te vermijden dat, wanneer een financiële instelling toch in de problemen zou komen, zij daardoor andere instellingen meesleept. Hij tracht de systeemrisico's in te dijken door het besmettingsgevaar te verkleinen. Ten slotte wil de regelgever ook een kader creëren voor crisismanagement wanneer financiële in problemen komen. Zo'n kader bestond immers niet.

Zonder in details te treden of volledigheid na te streven, verdienen toch enkele belangrijke “werven” op het vlak van regelgeving aandacht, die als gevolg van de financiële crisis zijn opgelegd en meestal nog in volle uitwerking en/of implementatie zijn. Ze geven een idee van de sterk toegenomen regeldruk waarmee de financiële instellingen nu worden geconfronteerd.

§1. Nieuwe regelgeving

De Basel reglementering voor de banken is allicht de meest gekende. In het kader van de *Bank for International Settlements* (BIS) stelt het *Committee on Banking Supervision* het kader vast, waarbinnen de wetgever de kapitaalvereisten van banken vastlegt. Het eerste kader uit 1988 werd in 2004 herzien (Basel II), maar uit de financiële crisis van 2008-2009 bleek al gauw dat het ontoereikend was. De crisis gaf dan ook aanleiding tot een nieuw kader, Basel III, met een hele reeks maatregelen om de regulering, het toezicht en het risicobeheer van de banken te versterken en de transparantie te vergroten. Dat moet ook de marktdiscipline versterken.

Volgende elementen daaruit stellen de financiële instellingen voor belangrijke uitdagingen:

- Verhoging van de minimum kapitaalvereisten. Hierbij wordt een groter belang aan aandelenkapitaal gehecht. Tijdens de crisis was immers gebleken dat de capaciteit om verlies te absorberen van zogenaamde hybride kapitaalinstrumenten te beperkt was. Bovendien brengt Basel III meer risico's, bijvoorbeeld voor marktactiviteiten, in rekening.
- Invoering van een leverage ratio. Hoewel Basel III de kapitaalvereisten verstrengt, blijven de desbetreffende ratio's op basis van een risicoweging berekend. De kans dat risico's daarbij verkeerd worden ingeschat, blijft dus bestaan. Daarom voert Basel III bijkomend een liquiditeitsra-

tio in, die het kapitaal afzet tegenover de activa, zonder risicoweging, en die ook buitenbalansverplichtingen in rekening brengt.

- Invoering van liquiditeitsratios. Een van de basisveronderstellingen van het pre-crisis tijdperk bestond erin dat liquiditeit altijd overvloedig beschikbaar zou zijn. De regelgeving bevatte derhalve geen vereisten over liquiditeit. De crisis heeft echter geleerd dat vertrouwensverlies financiële markten helemaal kan doen opdrogen, waardoor financiële instellingen in acute liquiditeitsnood belanden en uiteindelijk over kop kunnen gaan.

Als gevolg van Basel III zullen bankbalansen in de toekomst aan twee ratios moeten voldoen, waarvan de ene meet of de bank aan een liquiditeitschok op korte termijn (30 dagen) kan weerstaan, en de andere de stabiliteit van de funding op middellange termijn (> 1 jaar) meet.

- Contracyclische kapitaalbuffers. Dit zijn extra kapitaaleisen die door de toezichthouder kunnen worden opgelegd, als de kredietverlening in een land te fors groeit en daardoor mogelijk een zeepbel, bijvoorbeeld op de vastgoedmarkt, dreigt te ontstaan. Door in zulke omstandigheden aan de banken die in het betrokken land actief zijn, extra kapitaaleisen op te leggen, geeft de toezichthouder een prikkel om de kredietverlening af te remmen, en zo te voorkomen dat de zeepbel zwelt tot ze ongecontroleerd uiteen spat.

Meer in het algemeen zullen banken, bovenop de strikte minima, nog een extra kapitaalbuffer moeten aanleggen, waarop ze in moeilijke omstandigheden onder bepaalde voorwaarden zullen kunnen interen, en dus niet onmiddellijk onder de strikte minima vallen. Ook deze reservebuffer zou de procyclische werking van de reglementering afzwakken.

- Extra kapitaaleisen voor “systeemrelevante banken” (*Systemically Important Financial Institutions of SIFIs*). Sommige banken zijn zo groot of verweven met andere financiële instellingen, dat hun faillissement het hele financiële systeem van een land of zelfs ruimer, onderuit kan halen. Als zij in problemen komen, kan de overheid moeilijk anders dan die bank redden, ook al kost dat handenvol belastinggeld. De macro-economische kost van een faillissement van zo’n instelling zou immers nog hoger oplopen. Anderzijds dreigt de wetenschap dat een instelling toch gered zal worden als het fout loopt, de incentives te verkleinen om haar management en beleggers zorgvuldig met de risico’s te laten omgaan. Er is m.a.w. sprake van *moral hazard*.

De kans om in problemen te komen moet voor zulke systeembedreigende banken dus nog kleiner worden gehouden dan voor de andere banken. Daarom voorziet Basel III voor instellingen die op wereldvlak systeembedreigend kunnen zijn extra kapitaaleisen. Deze instellingen worden ook aan een verscherpt toezicht onderworpen en moeten plannen opstellen over hoe zij grote liquiditeits- of solvabiliteitschokken kunnen opvangen. Herstelplannen bevatten alle opties om aan die schokken weerstand te bieden. Ontbindingsplannen beschrijven de opties wanneer de herstelplannen mislukken. De verplichting om deze

plannen op voorhand te maken, kadert ook in de ambitie van de regelgever om het crisismanagement te versterken.

In België bepaalt de Nationale Bank welke banken voor het binnenlandse financiële systeem relevant zijn. Hen worden geen extra kapitaaleisen opgelegd, maar er is wel een verscherpt toezicht. Zo moeten zij alle strategische beslissingen voorleggen aan de Nationale Bank, die daarover een veto kan uitspreken wanneer zij van oordeel is dat de beslissing het risicoprofiel van de instelling of van het financiële systeem te zeer zou verslechteren. Binnenlandse SIFIs hebben ook specifieke vereisten inzake rapportering en zij moeten herstelplannen opstellen. De ontbindingsplannen worden door de overheid opgesteld.

Naast de maatregelen die met Basel III verband houden, worden nog in tal van andere domeinen regels aangepast, zoals bijvoorbeeld rapporteringsvereisten en maatregelen rond het remuneratiebeleid. Ook de regulering en het toezicht op de consumentenbescherming worden aangescherpt.

In dit verband verdient de richtlijn betreffende markten voor financiële instrumenten (MiFID) een vermelding. In november 2007 werd de eerste richtlijn van kracht met een regeling voor beleggingsdiensten door banken en beleggingsondernemingen, en een regeling voor de werking van traditionele effectenbeurzen en andere handelsplatformen. Ook op dat vlak bracht de financiële crisis hiaten aan het licht. Die zetten de Europese Commissie ertoe aan een reeks herzieningen voor te stellen om de financiële markten efficiënter, veerkrachtiger en transparanter te maken en beleggers beter te beschermen, onder meer inzake de verkoop van complexe producten. Met het nieuwe kader zullen de toezichthouders meer bevoegdheden krijgen en komen er duidelijker spelregels voor alle handelsactiviteiten.

Ten slotte laten nationale wetgevers zich niet onbetuigd. In het Verenigd Koninkrijk ligt, bijvoorbeeld, een voorstel op de regeringstafel om retailbankactiviteiten zogenaamd te “ringfencen”. Dat wil zeggen dat de typische retailbankactiviteiten, zoals het verzamelen van deposito’s bij het publiek en het toestaan van hypotheekleningen en kredieten aan kleine ondernemers, worden afgesplitst van de kredietverlening aan grote ondernemingen en de marktactiviteiten. Enkel deposito’s in de retailbank zouden van een depositogarantie genieten. Het Britse voorstel houdt geen absolute afsplitsing van de retailbank in, maar wil die aan extra kapitaaleisen onderwerpen. Ook in België wil de regering de idee bestuderen.

§2. Hervorming van het toezicht

In antwoord op de financiële crisis werd het toezicht op de financiële sector in de Europese Unie hervormd. Ook hier vinden we zowel de microprudentiële als de macroprudentiële invalshoek terug.

A. Micro-prudentieel toezicht

Inzake het microprudentiële toezicht werden drie Europese toezichtsautoriteiten – de zogenaamde European Supervisory Authorities (ESAs) – opgericht: één voor banken, één voor verzekeringsinstellingen en één voor financiële markten. Zij zijn elk verantwoordelijk voor het opstellen van een “single rulebook”. Dat moet voorkomen dat verschillen in regelgeving de concurrentie op de gemeenschappelijke markt verstoren. Zij hebben m.a.w. de belangrijke opdracht om het Europese “level playing field” te vrijwaren, maar moeten ook verder dan de Europese grenzen kijken, want in de financiële sector geldt bij uitstek dat concurrentie op wereldvlak plaatsvindt.

De ESAs staan in voor het initiëren en coördineren van stress testen, waarvan die van toezichthouder op de bankensector (European Banking Authority of EBA) de meeste weerklank krijgen. In stress testen wordt de weerstand van de belangrijkste financiële instellingen tegen zware recessies en/of schokken op financiële markten getest. Eind 2011 verhoogde EBA de geregementeerde kapitaalvereiste voor de belangrijkste Europese banken tot minimaal 9% van het kernkapitaal tegen midden 2012, nadat rekening is gehouden met een kapitaalbuffer voor eventuele verliezen op de schuld van enkele Europese overheden. Een aantal instellingen, waaronder KBC, beantwoorde reeds aan die norm, maar andere moeten hun kapitaal met in totaal ruim 100 miljard euro aandikken.

In België gaf de hervorming van het microprudentiële toezicht aanleiding tot de invoering op 1 april 2011 van het zogenaamde “twin peaks model”, waarbij het microprudentiële toezicht op de banken werd overgeheveld van de Commissie voor het Bank- en Financiewezen (CBFA) naar de Nationale Bank, en de CBFA werd omgevormd tot de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA). Deze laatste werd bevoegd voor o.a. het toezicht uit op de financiële markten en de gedragsregels voor de financiële tussenpersonen m.o.o. een behoorlijke behandeling van de financiële consument.

Midden 2011 zijn alle representatieve actoren uit de bank- en verzekeringssector die actief zijn op het vlak van de distributie van gestructureerde producten, tot een vrijwillig moratorium toegetreden, waarbij zij er zich toe verbinden geen nieuw producten te commercialiseren die, op grond van een door de FSMA voorgestelde test, als bijzonder ingewikkeld kunnen worden gekwalificeerd. Het moratorium is een eerste stap in een proces dat moet leiden tot de goedkeuring van een reglement op de commercialisering van ingewikkelde producten.

B. Macro-prudentieel toezicht

Vanuit macroprudentieel oogpunt is de tijdige detectie en monitoring van systeemrisico's zeer belangrijk... en een grote uitdaging. Want voor zowel de academische wereld als de toezichthouders is dat relatief onontgonnen terrein. In het recente verleden werden tal van onderzoeksinitiatieven in dat domein

opgestart. Belangrijke instellingen, zoals het Internationaal Monetair Fonds, de Europese Centrale Bank en de nationale centrale banken behandelen de problematiek van de macro-financiële stabiliteit in (half)jaarlijkse stabiliteitsrapporten.

Op institutioneel vlak werd in de Europese Unie aan het macroprudentieel toezicht gestalte gegeven door de oprichting van de European Systemic Risk Board (ESRB). Deze nieuwe instelling opereert binnen de schoot van de Europese Centrale Bank – haar gouverneur is ook voorzitter van de ESRB – en bestaat verder uit de gouverneurs van de Nationale Banken, de voorzitter van de Europese Commissie en van de ESAs en een aantal experts. De ESRB kan aanbevelingen doen aan de Europese Unie en/of een van haar lidstaten, evenals aan de ESA's en/of nationale toezichthouders.

In België is het macroprudentiële toezicht, net als het microprudentiële, toevertrouwd aan de Nationale Bank.

III. Uitdaging voor de financiële sector

Vanzelfsprekend plaatsen de financiële crisis en de reactie van de regelgever daarop de financiële sector voor gigantische uitdagingen. Ondertussen staat echter de wereld niet stil en blijft ook de technologie veranderen en evolueren cliëntenverwachtingen. Ook die stellen uitdagingen en dreigen door de vele beslommingen van de crisis en haar gevolgen op de achtergrond te verdwijnen. Uiteraard ten onrechte, want het succes van elke onderneming staat of valt met haar vermogen om haar cliënten tot hun tevredenheid te bedienen. “*Consumenten grijpen de macht*”, was de ondertitel van een marketingboek dat in 2007, dus net voor de financiële crisis, in Vlaanderen verscheen en waarin nieuwe drijfveren van consumenten werden geanalyseerd.

§1. De cliënt centraal, ondanks de crisis

A. Vertrouwen van cliënten terugwinnen

De eerste grote uitdaging voor de bankensector bestaat in het herwinnen van het vertrouwen van de cliënten. Hoewel in België de oorzaken van de crisis volledig buiten de retailactiviteiten zijn gesitueerd en er van een echte bankrun door particulieren nooit sprake was, heeft de crisis toch een schok door de retailmarkt gejaagd. Dat de grootste financiële instelling van België in buitenlandse handen zou terecht komen, was, bijvoorbeeld, een vertrouwensschok die niemand voor mogelijk had gehouden.

Het staat dan ook buiten kijf dat de financiële crisis de reputatie van de bankensector zware schade heeft toegebracht. Veel mensen zijn veel geld verloren, zeker zij die een belangrijk deel van hun vermogen in bankaandelen hadden belegd. Maar ook andere, niettemin vooral aandelenbeleggers of beleggers in meer gesofisticeerde producten, zijn veel kwijtgespeeld, of althans ontgoo-

cheld over hun rendement. Cliënten zijn ook belastingbetalers en de diepe economische recessie die de financiële crisis heeft veroorzaakt, heeft de overheidsfinanciën zwaar gehavend.

Vertrouwen van cliënten terugwinnen blijft dus de eerste opdracht van financiële instellingen... en een moeilijke opdracht voor banken, want een van de kernproblemen van het financieel systeem bestaat er vandaag – zeker in Europa – nog in dat banken elkaar niet vertrouwen. Ik kom daar straks nog op terug, maar laat dit hier al een illustratie zijn van de paradox waar onze sector mee worstelt: hoe wil je dan cliënten hun bank vertrouwen, als de banken elkaar zelf niet vertrouwen! Het is tegen deze achtergrond begrijpelijk dat ook cliënten hun tegoeden over verschillende banken spreiden, omdat ze daardoor een veiliger gevoel hebben. Meer in het algemeen, kan ook de roep naar grotere transparantie en eenvoud inzake financiële producten tegen deze achtergrond worden gekaderd.

Banken hebben er dus zelf alle belang bij om verantwoordelijkheid op te nemen en het vertrouwen van de consument terug te winnen. Zij kunnen dat doen door (markt)leiderschap te tonen op gebied van ethiek, transparantie en respect voor de cliënten. Zorgen dat het juiste product aan de juiste cliënt wordt verkocht, is niet alleen een wettelijke verplichting, maar in de eerste plaats een commerciële uitdaging.

B. Clientenverwachtingen inlossen

Vertrouwen van cliënten winnen is ook moeilijk, omdat traditioneel – dus ook vóór de vertrouwensschok van de financiële crisis – banken al geen al te beste reputatie hadden. Een belangrijk deel van de cliënten vindt, bijvoorbeeld, de openingsuren van banken absoluut niet gerieflijk, of het aanbod niet aangepast aan zijn persoonlijke behoeftes.

De algemene tendens tot individualisering in de samenleving brengt inderdaad met zich mee dat het verwachtingspatroon van consumenten ook in financiële aangelegenheden en over hoe zij bediend willen worden, steeds diverser wordt. Cliënten worden prijsbewuster en staan bovenal op een vlekkeloze bediening, die niet wordt gehinderd door technische haperingen en wachtrijen. Gebruiksgemak (“convenience”) is een belangrijke keuzefactor voor de cliënt. Velen verwachten ook een meer persoonlijke bediening, want uit enquêtes weten we dat bijna de helft van de cliënten vindt dat het bankkantoor de historiek en achtergrond van zijn cliënten onvoldoende kent.

C. Internet integreren in de clientbediening

De kritische zin en mondigheid van de consumenten worden in de hand gewerkt door de nieuwe mogelijkheden van het internet. Het internet speelt een steeds belangrijker rol in de concurrentie tussen financiële instellingen, zowel langs de vraag- als langs de aanbodkant.

De eerste contacten tussen een financiële instelling en haar (potentiële) cliënt gebeuren lang niet altijd meer via het bankkantoor of de verzekeringsagent, maar steeds vaker via de website. Het internet geeft consumenten de mogelijkheid om zich gemakkelijk en volledig te informeren. Via allerlei interactieve sites en ‘*communities*’ helpen ze elkaar daarbij. Zo kunnen ze het aanbod van de verschillende marktspelers vergelijken en hen tegen elkaar uitspelen.

Ook langs de aanbodzijde biedt de technologische ontwikkeling voor financiële dienstverleners nieuwe mogelijkheden. Zo plaatsen nichespelers via het internet gemakkelijker dan ooit een scherp geprijsd aanbod in de markt en onderscheiden ze zich daarmee duidelijker dan vroeger van traditionele marktspelers.

Het belang van die ontwikkelingen voor de activiteiten van financiële instellingen zal in de komende jaren naar alle waarschijnlijkheid nog toenemen. Voor financiële dienstverleners is dat een hele uitdaging, bijvoorbeeld op het vlak van digitale marketing en directe verkoop. Wie nu niet investeert in het internet, verspeelt wellicht een stuk van zijn marktaandeel in de toekomst.

D. Het bakstenen kanaal hervormen

Maar een internetkanaal alleen volstaat niet. Ook dat is duidelijk. Consumenten wisselen immers niet gewoon het bankkantoor of het verzekeringsagentschap voor het internet. Ze zetten de opeenvolgende stappen in een verkoopproces in verschillende kanalen. De groep van cliënten die alleen maar het kanaal bankkantoor gebruiken, krimpt wel, maar blijft bestaan en blijft allicht zelfs nog tamelijk groot. De sterkste groei wordt daarentegen wel verwacht voor het cliëntensegment dat zowel traditionele kanalen als het internet gebruikt. Vooral voor de aankoop van meer complexe producten blijft het overgrote deel van de internetgebruikers ook in de toekomst een beroep doen op een ‘bakstenen’ kanaal.

De ontwikkeling van het internet plaatst de algemene financiële dienstverleners, zoals KBC er een is, dus voor de uitdaging om een zogenaamd “geïntegreerd multikanaal verkoopmodel” uit te bouwen. Daarin staan de verschillende kanalen – bankkantoor of agent, internet en call center – niet onafhankelijk naast elkaar, maar spelen zij naadloos op elkaar in, zodat de cliënt vlot van het ene naar het andere kanaal kan overschakelen. Idealiter wordt de cliënt voortdurend persoonlijk herkend, zodat zijn “reis door de kanalen” zonder haperingen verloopt, en voortdurend een gepersonaliseerde bediening is gewaarborgd.

Het traditionele bakstenen kanaal wordt in zo’n opstelling meer toegespitst op verkoop en adviesverlening, wat ook een belangrijke transformatie impliceert en continu investeringen in infrastructuur en vooral in kennis en vaardigheden van medewerkers vergt.

Dat alles stelt tenslotte ook belangrijke uitdagingen aan het budgetbeheer inzake ICT. ICT kan een belangrijke impact hebben op cliëntentevredenheid omdat zij vaak bepalend is voor de snelheid en kwaliteit van interne processen. Zeker in de toepassingen die rechtstreeks met het cliëntencontact verband houden, mogen we verwachten dat technologie meer en meer zelfs een factor in de concurrentiestrijd zal zijn.

De zoektocht van marketingmensen naar de ontwikkeling van gepersonaliseerde cliëntbelevingen wakkert de vraag naar dure investeringen in moderne marketingtechnieken (CRM) aan. De ambitie om die cliëntenbeleving op een consistente manier via de verschillende kanalen – kantoor, internet, call-centers – te orkestreren maakt het kostprijskaartje nog groter. Hier zijn oordeelkundige keuzes essentieel, want investeringen in CRM grenzen vaak aan het waanzinnige en leveren vaak teleurstellende resultaten op. Achterhalen wat cliënten echt belangrijk vinden, en daar prioritair op focussen is dus cruciaal. Want alle investeringen moeten rendabel worden gehouden, terwijl de concurrentie de commerciële marges onder neerwaartse druk zet.

§2. De impact van het nieuwe reglementair kader

Tegen deze achtergrond moet de massa nieuwe regelgeving worden geïmplementeerd en moeten bedrijfsstrategieën worden bijgesteld in functie van het nieuwe reglementaire kader.

A. Een dure zaak

De implementatie van de nieuwe regelgeving slurpt in de eerste plaats een aanzienlijke hoeveelheid middelen op en is dus duur. Talrijke verwerkings- en rapporteringssystemen moeten worden aangepast aan de nieuwe vereisten. Modellen en beheersprocessen inzake risicobeheer worden herzien of nieuw gecreëerd. Dat slurpt heel wat mankracht en managementaandacht op. Gelijktijdig ontstaat ook daaruit een belangrijke vraag naar ICT-budgetten.

Het hoeft geen betoog dat in zo'n omgeving de aandacht voor de cliënt vlug naar de tweede plaats dreigt te verschuiven en dus haaks dreigt te staan op de zonet geschetste uitdaging om beter in te spelen op de wensen van de cliënt. Niet zelden maken de procesaanpassingen omwille van risicobeheer de bediening van de cliënt complexer en vertragen zij de time-to-market. De uitdaging bestaat er dus in om de implementatie van nieuwe regelgeving en risicobeheer geen bedreiging voor de cliëntvriendelijkheid te laten zijn.

B. De strategie herzien

De lessen uit de financiële crisis en de focus van de nieuwe regelgeving op kapitaal en liquiditeit hebben quasi alle financiële instelling tot een grondige bezinning over hun strategie en aanpassing van hun businessmodel aanzet. In-

stellingen met overheidssteun moesten dat zelfs verplicht doen in het kader van het Europese mededingingsbeleid.

De ervaring van de financiële crisis heeft geleerd dat gediversifieerde bankgroepen, d.w.z. bankgroepen met een brede waaier aan activiteiten en verscheidene synergiemogelijkheden, over het algemeen beter de crisis hebben doorstaan, dan meer gespecialiseerde banken, in het bijzonder investeringsbanken, die erg afhankelijk waren van funding via de geld- en kapitaalmarkten en verliezen leden in hun marktactiviteiten. De meer gediversifieerde banken trokken vooral profijt uit de synergie tussen hun verschillende activiteiten dankzij schaalvoordelen inzake kosten en diversificatie van opbrengsten. Gediversifieerde banken beschikken over het algemeen ook over sterker uitgebouwde relaties met hun cliënten, wier deposito's hen een stabielere funding bezorgen en dus minder afhankelijk maken van de geld- en kapitaalmarkten.

De meerwaarde van het meer klassieke, cliëntengerichte bankmodel is door de strengere eisen inzake kapitaal en liquiditeit in de nieuwe Basel reglementering, verder op het voorplan gebracht. In het bijzonder het grotere belang van stabiele funding en de hogere risicoweging voor marktactiviteiten werken een tendens naar het "back to basics" bankieren in de hand. 20 jaar geleden was het thema "breaking-up the bank" een populair thema. Ook vandaag worden heel wat banken "opgebroken". Maar waar die slogan 20 jaar geleden stond voor een beweging naar het uiteenhalen van de deposito-inzameling en de kredietverlening, waarbij de financiële markten een grotere rol zouden spelen, heeft het opbreken van banken vandaag meer te maken met de zoektocht naar een stabiele cliënten en dus fundingbasis voor de klassieke kredietverlening.

Hoe dan ook worden banken door het nieuwe regulatoire kader gedwongen om zorgvuldig en selectief af te wegen met welk productaanbod ze welke cliëntensegmenten in welke landen willen bedienen. Elke keuze heeft immers niet alleen een bepaalde rendementsverwachting, maar ook een impact op kapitaal en liquiditeit, die in de nieuwe wereld meer dan ooit schaars zijn. Bijgevolg kan de realisatie van een winstdoelstelling via bepaalde strategische keuzes niet meer los worden gezien van de implicaties op het kapitaalbeslag en de liquiditeitspositie. Ook de prijszetting moet worden gedifferentieerd in functie van de risicokosten, wat het spanningsveld tussen een voldoende commerciële marge en cliëntgerichtheid nog groter maakt.

C. Kredietschaarste?

Een belangrijk gevolg van de nieuwe kapitaalvereisten bestaat erin dat banken meer met eigen middelen en dus minder met vreemd vermogen zullen moeten werken. De zogenaamde "leverage" of hefboomwerking zal kleiner zijn. Eenvoudig gesteld, kan dit op twee manieren gebeuren. Ten eerste door activa af te bouwen of trager te laten groeien. Activa verkopen maakt het voorwerp uit van talrijke herstructureringen, vaak in het kader van programma's voor de terugbetaling van overheidssteun. Ook een beperking van de kredietverlening kan bijdragen tot een vermindering van de hefboomwerking. Dat voedt de vrees

dat als gevolg van de nieuwe kapitaaleisen krediet schaarser zou worden. De problematiek van de krediet-schaarste komt verder nog aan bod.

Kapitaal verhogen is vanzelfsprekend een tweede manier om aan de strenge kapitaaleisen te voldoen. Hierdoor zal de kapitaalkost voor de banken stijgen en krediet duurder worden, al is dat een betwiste stelling. Immers, naarmate banken – en bedrijven in het algemeen – een grotere kapitaalbuffer hebben, wordt het risico op een faling kleiner, en zal dus ook de risicopremie die beleggers eisen, verkleinen. Volgens de theorie van Nobelprijswinnaars economie Miller en Modigliani maakt, onder bepaalde hypothesen, de financieringswijze van een bedrijf – vreemd vermogen of eigen vermogen – uiteindelijk zelfs geen verschil voor de totale financieringskost. In een recent rapport publiceerde de Europese Centrale Bank (ECB) de resultaten van empirisch onderzoek voor 54 grote internationale banken, die deze theorie schijnen te bevestigen.

Dat neemt echter niet weg dat kapitaalverhoging in de huidige slechte markt-omstandigheden wel degelijk een bijzonder dure aangelegenheid is. Dat brengt mij bij de ongetwijfeld belangrijkste uitdaging voor de financiële sector op korte termijn: de Europese schuldencrisis en haar gevolgen voor de economie en de financiële instellingen, de banken in het bijzonder.

§3. De Europese schuldencrisis

In de context van dit artikel kunnen we uiteraard niet stilstaan bij de volledige analyse van de Europese schuldencrisis. De ontspoorde overheidsfinanciën zijn er het meest zichtbare aspect van, maar onderliggend is er het nog belangrijker probleem van ontoereikende concurrentiekracht en groeipotentieel in verschillende landen van de eurozone, soms nog verergerd door overdreven schuldopbouw en zeepbellen op de vastgoedmarkt. Bovenal brengt de eurocrisis de ontoereikende politieke en institutionele structuur van de muntunie aan het licht. Dat verhindert een krachtadig crisismanagement en creëert een probleem van gebrekkige beleidscoördinatie. En doordat fundamentele oplossingen slechts mondjesmaat worden beslist, dragen zij niet bij tot vertrouwensherstel en zijn de problemen en het systeemrisico sinds de start van de crisis niet afgenomen.

De eurocrisis plaatst de financiële instellingen voor bijzonder grote uitdagingen, die onderling sterk verweven zijn.

- De crisis van de overheidsfinanciën is uitgegroeid tot een bankencrisis. Traditioneel beschikken banken, maar ook verzekeringsinstellingen en pensioenfondsen over een belangrijke portefeuille overheidspapier. Dat werd beschouwd als een risicovrije belegging, maar dat paradigma is door de eurocrisis onderuit gehaald. In het bijzonder de aanpak waarbij Europese financiële steun aan Griekenland afhankelijk werd gemaakt van een gedeeltelijke schuldkwijtschelding door private beleggers, heeft sterk tot het vertrouwensverlies bijgedragen. Naarmate de kredietwaardigheid van steeds meer overheden uit de eurozone onder druk kwam,

- werd ook het vertrouwen in steeds meer banken en uiteindelijk het Europese banksysteem ondermijnd.
- De uitdijende eurocrisis deed midden 2011 de economische groei weer helemaal stilvallen en dreef de Europese economie naar de rand van een recessie. Voor de banken – zoals voor vele andere bedrijven – betekent dat een verslechterd perspectief op verder rendabiliteitsherstel, dat nochtans hoognodig is om de kapitaalbuffers aan te dikken: de activiteitsgroei vertraagt en de kredietverliezen dreigen weer op te lopen. De uitvoering van nog lopende herstructureringsprogramma's wordt in deze omstandigheden bemoeilijkt.
 - Het vertrouwensverlies in de banken werd vertaald in een forse terugval van de aandelenkoersen en een gevoelige stijging van de fundingkost voor banken in de financiële markten. Deze laatste zijn mee beïnvloed door de risicopremie die de eigen overheid betaalt, en nu van land tot land verschilt. Op die manier beïnvloedt de crisis rond de overheids-schuld ook de concurrentieverhoudingen tussen de banken. Dalende aandelenkoersen bemoeilijken bovendien de versterking van de kapitaalbasis voor die banken die daarvoor een beroep op de kapitaalmarkt moeten doen.
 - Net in deze context van grote kapitaalschaarste besliste de Europese toezichthouder dat de banken hun kapitaal moesten versterken door een tijdelijke kapitaalbuffer aan te leggen die groot genoeg is om eventuele waardeverminderingen op de portefeuille overheidsobligaties op te vangen en bovendien een kapitaalratio van ten minste 9% (per eind juni 2012) over te houden.

Veel lessen uit de financiële crisis pleiten ongetwijfeld voor een verhoging van de kapitaalbuffers van de banken. Maar omdat de impact daarvan op de kredietverlening en bijgevolg op de economische groei onzeker is, voorziet Basel III een ruime overgangperiode. Die moet toelaten dat de potentiële negatieve gevolgen van kapitaalverhoging op de economische activiteit tot een minimum beperkt blijven.

Een ruime overgangperiode maakt het mogelijk dat kapitaalbuffers worden aangedikt met gereserveerde winsten. Door zo het beroep op de kapitaalmarkt te beperken, wordt voorkomen dat de kost van kapitaal de hoogte wordt ingegaagd, waardoor de kredietverlening duurder zou worden. Of erger nog: dat banken hun kapitaaldoelstellingen trachten te realiseren door de kredietverlening radicaal te verminderen. Vooral in de eurozone is het belangrijk om zo'n scenario te vermijden, want meer dan de Britse en Amerikaanse economie, waarin bedrijven zich in belangrijke mate rechtstreeks op de kapitaalmarkten financieren, is de economie in de EMU-landen afhankelijk van bankkrediet. Een beperking van de kredietverlening ("credit crunch") kan de economische groei in de EMU dus relatief sterk afremmen.

Tegen deze achtergrond was de beslissing van de Europese toezichthouder om in volle conjuncturele neergang de banken op korte termijn hogere kapitaalvereisten op te leggen merkwaardig... en gevaarlijk voor de economische groei. Met de invoering van extra kapitaaleisen in een fase van economische terugval verlaat de EBA immers de oorspronkelijke Basel III filosofie die wil voorko-

men dat de regulering de conjunctuurcyclus versterkt. Ze stapt ook af van het principe waarbij de versterking van de kapitaalbasis van de banken over een voldoende lange termijn zou worden gespreid om eventuele negatieve macro-economische gevolgen te minimaliseren.

Weliswaar vroeg de EBA aan de nationale toezichthouders om te bewaken dat de realisatie van deze kapitaaldoelstelling niet gepaard zou gaan met een vermindering van de kredietverlening door de banken aan de reële economie, maar dat is een moeilijk realiseerbare ambitie. In de huidige moeilijke markt-omstandigheden zullen verschillende banken vooral trachten hun activa en dus ook hun kredieten te verminderen. In de trimestriële enquête naar de kredietvoorwaarden bij banken in de EMU werd zowel in de tweede helft van 2011 dan ook een gevoelige verstrakking van het kredietbeleid ten aanzien van zowel de bedrijven als de gezinnen opgetekend. Die wordt duidelijk toegeschreven aan de moeilijker financieringsvoorwaarden voor de banken zelf. Vooral bij Franse en Italiaanse banken, die met relatief zwaardere liquiditeitsproblemen kampen, kon moeilijker krediet worden bekomen, terwijl in Duitsland en België een onveranderd kredietbeleid werd gemeld. Aangezien de Belgische banken vandaag al aan de nieuwe EBA-norm voldoen, zal de kredietverlening in België hiervan waarschijnlijk veel minder hinder ondervinden. Maar voor de Europese bankensector in zijn geheel was er een probleem, dat door de toezichthouder is vergroot.

De EBA aanpak is ook illustratief voor de moeizame beleidscoördinatie in Europa. Want hoewel hij oorspronkelijk door de Europese Staats- en Regeringsleiders werd bekrachtigd in samenhang met beslissingen om via de uitbreiding van de slagkracht van de noodfondsen de crisis rond de overheidsfinanciën te bezweren, bleef de uitvoering van die laatste maatregelen achterwege en faalde dus de beleidscoördinatie. De Europese Centrale Bank zag zich dan ook genoodzaakt om de zaak recht te trekken. Ze wendde het risico van een escaleerende kredietschaarste af door uitzonderlijk herfinancieringsoperaties op lange termijn op te zetten, waarvan de banken ruim gebruik hebben gemaakt. Dat deed het vertrouwen enigszins terugkeren.

IV. Besluiten

Uit de aard van hun bemiddelings- en intermediatiefunctie hebben financiële instellingen en banken in het bijzonder een diepe en brede verwevenheid in de economie en dus in de maatschappij. Financiële stabiliteit is een basiswaarde voor economische welvaart en in dat opzicht heeft de financiële wereld in het verleden fouten gemaakt.

Terecht mag dan ook worden verwacht dat de financiële instellingen de hand in eigen boezem steken. Een aanpassing van de regelgeving en het toezicht waren nodig, en dat daardoor het regulatorie keurslijf strakker wordt is allicht onvermijdelijk.

Maar bij de implementatie van dat alles mogen een aantal essentiële zaken niet uit het oog worden verloren:

- De versteviging van de kapitaalbuffers is een essentieel fundament voor het herstel van een gezonde financiële sector. De mogelijkheid om kapitaal aan te trekken en te behouden is evenwel onlosmakelijk verbonden met de rendabiliteit. Die zal lager zijn dan in het verleden, maar moet niettemin voldoende aantrekkelijk blijven. Daartoe is het absoluut noodzakelijk dat bij de implementatie van de regelgeving de nodige tijd wordt genomen, en desgevallend ook soepelheid aan de dag wordt gelegd om rekening te houden met de moeilijke economische omstandigheden waarin de implementatie moet gebeuren. De nodige tijd is ook nodig omdat de regelgeving zelf zich deels op onontgonnen terrein begeeft en dus een leercurve moet doorlopen. Eventuele inconsistenties in de regelgeving zouden de kosten ervan hoger dan nodig doen oplopen.
- Bij de implementatie van de regelgeving en het prudentiële beleid moeten ook voortdurend de concurrentieverhoudingen en marktomstandigheden voor ogen worden gehouden. Europa moet zijn concurrentiekracht tegenover de rest van de wereld vrijwaren en binnen Europa mag de werking van de gemeenschappelijke markt niet worden aangetast. Het “level playing field” mag niet worden verstoord, noch door de snelheid of fasering van de implementatie, noch door strengere nationale eisen op te leggen. De vrijwaring van het “level playing field” door de regelgever en toezichthouder is des te belangrijker, omdat door de aanslepende eurocrisis de financieel-economische omgevingsfactoren, zoals fundingvoorwaarden en kredietratings van overheden, al voor ongelijke concurrentievoorwaarden zorgen.
Er moet rekening mee worden gehouden dat de banksector al bij al vrij heterogeen is samengesteld uit banken met een verschillende activiteitenmix, grootte en complexiteit. Een uniforme toepassing van de regelgeving zou de facto een ongelijke last op de spelers leggen en dus concurrentieverstorend werken. Ten slotte moet worden vermeden dat een te strakke of ongelijke regulering van de bankensector tot een verschuiving van risico's naar een niet gereguleerde sector (“shadow banking”) leidt. Door risico's te doen verschuiven, zou de regelgever zijn doel om de risico's te beperken voorbij schieten.
- Hogere kapitaalbuffers en een strakker regulatorisch keurslijf zijn noodzakelijk, maar geen voldoende voorwaarden voor een terugkeer van het vertrouwen in de financiële instellingen. De essentiële verwevenheid tussen de banken en de rest van de economie betekent niet alleen dat disfunctionerende banken de economie schade kunnen toebrengen, maar ook dat banken bijzonder gevoelig zijn voor problemen elders in de economie. Als die niet worden opgelost, geraakt het probleem van de financiële sector evenmin opgelost. De eurocrisis is in dat opzicht illustratief. Zonder sterke vertrouwenwekkende maatregelen voor de eurocrisis geraakt ook het probleem van de financiële sector niet van de baan.

Overigens kan geen enkel regelgevend kader een absoluut veilige en risicoloze financiële sector opleveren. Omgaan met risico's is nu eenmaal de essentie van de metiers in de financiële sector. Bijgevolg bestaat er naast de verscheidenheid aan financiële risico's die tot de kern van activiteit van de financiële sector behoren, ook zoiets als het ... regulator risico, d.w.z. het risico dat een overijverige wetgever te overvloedig of onvoorspelbaar in actie schiet. Dat is een risico dat elke individuele instelling vandaag in zijn risicobeheer in ogen-schouw heeft. Maar het is ook een macrorisico, want vandaag heeft niemand zicht op het gecumuleerde effect van alle recente en nog op stapel staande wij-zigingen in de regels.

Dit risico van overregulering en de bekommernis voor het level playing field moet de wetgever goed voor ogen houden, wanneer hij bijkomende initiatieven zou overwegen. Bij de ideeën die in België circuleren over het zogenaamde "ringfencing" van banken moeten we ons de vraag stellen of het regulatorie risico niet te zeer wordt opgedreven.

"Ringfencing" drijft de kost van de regulering op, maar draagt niet noodzake-lijk bij tot grotere veiligheid. Afsplitste banken zijn bijvoorbeeld geenszins immuun voor de besmetting die uitgaat van een crisis rond de overheidsfinan-ciën. Het afsplitsen van een retailbank verkleint evenmin per definitie het risi-co van de particuliere kredietverlening. In een land als België, met een zeer groot spaaroverschot van de particulieren, misschien zelfs integendeel. Want zonder voldoende diversificatiemogelijkheden leidt de zoektocht naar herbe-leggingen voor de spaaroverschotten tot het nemen van extra risico in de kre-dietverlening aan particulieren. Eerder dan strikte schotten in te voeren tussen retail en professioneel bankieren, moet m.a.w. worden gezocht naar een gezond evenwicht tussen de doelstelling om enerzijds de risico's van grensoverschrij-dend bankieren te beperken, en anderzijds de doelstelling om spaargelden naar de economisch meest rendabele investeringen te kanaliseren.

In het bijzonder voor middelgrote ondernemingen zou "ringfencing" een pro-bleem stellen. Zij zijn te klein om echt aantrekkelijk te zijn voor de grote in-vesteringsbanken, maar hun behoeften reiken verder dan wat door zuivere re-tailbanken zou worden aangeboden. Gezien het grote belang van KMO's voor de Belgische economie, lijkt het dus weinig waarschijnlijk dat de Belgische economie veel voordeel zou halen uit de "ringfencing" van de banken, terwijl het uiteindelijk ook de stabiliteit van het financieel systeem niet fundamenteel zou verbeteren.