

ECONOMISCH STATISTISCHE BERICHTEN



Dossier

NUMMER 4766S - 11 OKTOBER 2018 - JAARGANG 103

DE TOEKOMST VAN BANKEN

EEN BLIK OP TECHNOLOGIE, KLANT EN MAATSCHAPPIJ

De toekomst van de bankensector

Banken hebben een essentiële, verbindende rol in de economie. Ze bieden als platform de infrastructuur voor het doen van betalingen, ze maken als grootste financiers van het bedrijfsleven investeringen mogelijk, ze zijn voor consumenten een veilige plaats voor spaargeld en faciliteren voor velen als 's lands grootste hypotheekverstrekkers het kopen van een woning.

De afgelopen tien jaar heeft de bankensector een ongekende verandering doorgemaakt, niet alleen als het gaat om hogere kapitaalbuffers en meer risico-beheersing of om klantvriendelijkere producten, maar ook om cultuur en gedrag. De Nederlandse bankensector haalde eind 2014 de voorpagina van *The New York Times* met de bankierseed. De reputatie van de sector kruipt beetje bij beetje omhoog, blijktens de Vertrouwensmonitor van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). Maar er is op dat gebied zeker nog veel te winnen, waar banken zich voortdurend bewust van moeten zijn.

Tegelijkertijd zien banken vele nieuwe uitdagingen en verantwoordelijkheden. Grote veranderingen zoals de toenemende digitalisering brengen nieuwe spelers in het veld en creëren nieuwe mogelijkheden om klanten beter te bedienen. Banken moeten voortdurend innoveren om hun rol nog beter te vervullen, en om bovendien relevant te blijven voor de klanten van morgen en overmorgen. Zo zorgt informatietechnologie voor een nog betere financieringsmarkt en versterkt de beter toegankelijke informatie de financiële zelf-



CHRIS BUIJINK
Voorzitter van de Nederlandse
Vereniging van Banken

redzaamheid van consumenten. Op het gebied van duurzaamheid stelt de samenleving nieuwe normen, bijvoorbeeld door onze uitstoot van CO₂ sterk terug te dringen. De overgang naar een CO₂-arme economie is een van de grootste transitie's in decennia. Banken hebben een belangrijke rol als medefinancier van deze transitie. Ook nemen zij initiatieven om bedrijven duurzamer te maken en bij hun beleggingen de CO₂-impact mee te wegen. Recente voorbeelden zijn het ontstaan van een standaard voor *carbon accounting*, en het werk om te komen tot een leidraad om de impact van investeringen op de *Sustainable Development Goals* te meten.

Het belang van een dynamische bankensector als platform voor financiering en informatie voor de economie en samenleving is groot. En iedere dag moeten banken laten zien dat ze betere dienstverlening waarmaken en het vertrouwen verdienen. Banken én samenleving maken grote veranderingen door. Uit de grote crisis van tien jaar terug zijn belangrijke lessen getrokken. Gelet op de stormachtige ontwikkelingen rond digitalisering en data is het belangrijk de blik naar voren te richten.

Daarom is het goed om de discussie te voeren over de toekomst van financiële dienstverlening en van banken. Dit *ESB*-dossier draagt bij aan de dialoog over de rol van de banken in de samenleving en de economie met een blik op de toekomst. Daarom ondersteunen we als NVB dit initiatief. Wij zijn de auteurs die hebben meegewerkt aan dit dossier zeer erkentelijk voor hun bijdrage, en wensen u veel leesplezier en stof tot gesprek.

Inhoud

Inleiding: Groundhog Day voor de banken JASPER LUKKEZEN	4
Terugblik	8
<hr/>	
Tien jaar transformatie van de Europese bankensector ROBIN FRANSMAN	9
Solide bankensector blijft geconfronteerd met uitdagingen MARCO VAN HENGEL EN PAUL HILBERS	14
Diversiteit in de financiële sector is van groot belang MARK SANDERS EN LU ZHANG	20
Banken hebben nog steeds onvoldoende buffers HARALD BENINK	25
Gedragsspiegeltje PIETER COUWENBERGH	26
Verder lezen	27
Vooruitblik	28
<hr/>	
Scenario-analyse geeft zicht op bank van de toekomst BARBARA BAARSMA	29
Verslag: Bestuurders over de toekomst van hun banken ROBERT KLEINKNECHT	34
Technologie	22
<hr/>	
Bancaire strategie in tijden van fintech ARNOUD BOOT	39
Economische implicaties van groeiend datagebruik door banken JOOST WITTEMAN, JOHANNES HERS, ERIK BROUWER EN TOM SMITS	44
Infographic: Fintech in de praktijk ESB-REDACTIE	48
Schumpeter in de praktijk: Zuckerberg en de banken ROALD VAN DER LINDE EN BOUDEWIJN BEUKERS	50
Verder lezen	53

Klant	54
Observaties van binnenuit de Rabobank	55
MARCEL CANOY	
Fintech verandert de positie van de mkb-adviseur	59
KIRSTEN RAUWERDA, LEX VAN TEEFFELEN EN FRANK JAN DE GRAAF	
Meten wat werkt om klantbelang centraal te stellen	63
WILTE ZIJLSTRA	
Verkleinen van financiële zorgen is niet alleen kwestie van geld	64
LEEN VAN MANEN EN DOMINIK SIMLER	
Een zetje in de richting van meer sparen	67
MARIEKE BLOM, ROBERT DUR, DIMITRY FLEMING, MARTEN VAN GARDEREN EN MAX VAN LENT	
De bedoeling van de bank	70
KAREN MAAS EN RENS VAN TILBURG	
Verder lezen	75
Maatschappij	76
Waarom een bank duurzaam zou willen zijn	77
SANDRA PHILIPPEN	
Maak effecten van duurzaam sparen en beleggen inzichtelijk	83
BERT SCHOLTENS	
Infographic: Hoe kan een bank verduurzamen?	86
ESB-REDACTIE	
Op weg naar een duurzame koopwoningvoorraad	88
MAAIKE VERMEER EN EVA ANNA BRAAS	
Verduurzaming begint bij geloofwaardigheid	93
HANS STEGEMAN	
We krijgen de banken die we verdienen	94
LAURA SPIERDIJK EN BERT SCHOLTENS	
Verder lezen	95

Groundhog Day voor de banken

In het gesprek over de maatschappelijke rol van banken herhalen zich sinds 2008 steeds dezelfde patronen. Met dit *ESB*-dossier kijken we naar de toekomst van de sector en snijden we nieuwe thema's aan.

**JASPER
LUKKEZEN**
Hoofdredacteur

Naar schatting 12.395 keer. Zo vaak herleefde de chagrijnige en egoïstische weerman Phil Connors (Bill Murray) de feestdag Groundhog Day in het dorpje Punxsutawney (Gallagher, 2011). In de film *Groundhog Day* wordt Connors iedere ochtend wakker op Groundhog Day met herinneringen aan de voorgaande Groundhog Days. Voor de rest van de mensen is het steeds de eerste keer dat ze deze dag meemaken. Connors, en de filmkijker, zien een eindeloze herhaling van steeds dezelfde mensen die steeds hetzelfde overkomt.

Het gevoel dat die herhaling oproept, heb ik ook als ik naar de banken kijk en als ik hoor hoe daarover gesproken wordt sinds de financiële crisis.

Eerst maar de banken zelf. Met de financiële crisis in 2008 bleken de banken te veel risico te hebben genomen, te weinig reserves te hebben en konden ze die risico's vanwege hun relevantie voor het systeem afwentelen op de belastingbetaler. Een paar jaar lang zagen we dit tijdens de eurocrisis steeds weer gebeuren. Nu staan

de banken er weer beter voor – zie in dit *ESB*-dossier de bijdrages van Robin Fransman en die van Marco van Hengel en Paul Hilbers. Maar bij een stevige tegenvaller kunnen systeemrelevante banken opnieuw met te veel risico aan de lat hangen, waarna er weer redding volgt.

Dan de manier waarop er over banken gesproken wordt. Het verhaal zal bekend zijn: met de financiële crisis veranderde de publieke opinie wat over de bankiers. Voor 2008 figureerden bekende Nederlanders geregeld in bankenreclames, nu afficheren ze zich liever niet op die manier. Van *Masters of the universe* naar 'witteboordencriminelen'. De maatschappelijke wens om meer en strenger toezicht te houden en te reguleren is hier een logisch gevolg. En de hele kamer, tot de VVD aan toe, steunt dit. Exemplarisch was het Kamerdebat over de voorgenomen salarisverhoging van ING-topman Ralph Hamers. Daar was het 1 tegen 150 – die ene was de scheidende president-commissaris Jeroen van der Veer van ING die het voornemen kwam toelichten.

De parallel met Connors uit *Groundhog Day* ligt voor de hand. Als Connors doorkrijgt dat zijn gedrag onbestraft blijft, wordt hij een wegpiraat, berooft hij een bank en schaakt hij een vrouw. Zo gaat dat ook bij de vastgoedportefeuille van SNS REAAL, bij de Liborfraude bij de Rabobank in Londen en bij de recente witwas-affaire bij ING. Telkens zien we het narratief van de bankier die, door geld verblind, creatief met de regels omgaat met grote financiële schade tot gevolg.



Na iedere affaire klinkt er weer de roep om strenger toezicht en regulering. De column van Harald Benink somt de argumenten voor u op als het om stabiliteit gaat, het artikel van Lu Zhang en Mark Sanders presenteert onderzoek naar concurrentie en diversiteit in de sector.

VERANDERING

Maar evenals in Groundhog Day verandert er wel degelijk wat in de financiële sector. Als Connors tegen de grenzen aanloopt van wat er mogelijk is in het plattelandstadje, past hij zijn gedrag aan.

Zoals de topman van Goldman Sachs, Lloyd Blankfein, zei dat hij Gods werk deed (NYT, 2009) en Nederlandse bankbestuurders voor de crisis 'We zijn toch geen ngo!' riepen als het om maatschappelijk verantwoord ondernemen ging, maakten de bankbestuurders die deelnamen aan de ronde tafel van *ESB* een oprechte indruk toen ze het over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid hadden (zie verslag in dit dossier). Het artikel van Karen Maas en Rens van Tilburg benadrukt deze omwenteling en geeft er een duiding van.

We zouden, met de *ESB*-redactie, overigens maar een deel van het geheel kunnen hebben gezien. Marcel Canoy mocht een half jaar lang als amateur-antropoloog onbeperkt rondkijken bij de Rabobank, en tekende

ook schaduwkanten op. Kenner van de bestuurskamer Pieter Couwenbergh hoorde na de recente witwas-affaire bij ING ook andere geluiden en heeft daar in dit *ESB*-dossier een column over geschreven.

Met wat slechte wil zou je de cultuurverandering in de financiële sector ook zo kunnen uitleggen. De samenleving stelt de grenzen en in reactie daarop passen bankiers hun gedrag een beetje aan. Na een volgende affaire volgt er weer een maatschappelijke reactie – lees: meer regulering – waarna er weer een kleine gedragsaanpassing volgt. Na jaren van dit soort

Gedragsregels uit de bankierseed

KADER 1

1. Een bankier werkt integer en zorgvuldig.
2. Een bankier maakt een zorgvuldige afweging van belangen.
3. Een bankier stelt de belangen van de klant centraal.
4. Een bankier houdt zich aan de wet en andere regels die voor zijn werk bij de bank gelden.
5. Een bankier houdt vertrouwelijke informatie geheim.
6. Een bankier is open en eerlijk over zijn gedrag en kent zijn verantwoordelijkheid voor de samenleving.
7. Een bankier draagt bij aan het vertrouwen van de samenleving in de bank.

aanpassingen is er dan een sector die zich iets beter gedraagt en heel veel regulering. Tabel 1 in de bijdrage van Van Hengel en Hilbers geeft een overzicht van de regulering die er sinds 2008 bij gekomen is. De instelling van een bankierseed (kader 1 en NVB, 2014) past ook in dat beeld.

ECHE VERANDERING

Echte verandering komt er pas in Groundhog Day als Connors besluit een beter mens te willen zijn. Met een andere levensinstelling leert hij piano spelen, prachtige ijssculpturen maken en Frans spreken, en verovert hij uiteindelijk het hart van zijn vrouwelijke collega. Dat laatste breekt zijn vloek en zorgt ervoor dat hij wakker wordt op de dag na Groundhog Day.

En wiens hart zal de bankier dan willen veroveren? Ongetwijfeld dat van de klant.

Voor echte verandering zal de bankier het hart van zijn klant moeten willen veroveren

Het is goed mogelijk dat tot nu toe de echte verandering in de sector uitgebleven is, omdat de banken een onvoldoende prikkel hadden om het hart van de klant te veroveren. Het is immers nauwelijks mogelijk om door het leven te gaan zonder klant te zijn bij een bank. En zodoende hebben schandalen ook niet veel invloed. Tijdens de ING-salarisrel dit voorjaar waren er naar eigen zeggen bij ING niet meer opzeggingen dan gebruikelijk (FD, 2018). Alleen als de solvabiliteit van de bank in gevaar is, verhuizen klanten naar de concurrent, zoals de DSB-casus toont.

Dat verklaart overigens ook de heftige maatschappelijke discussies. Klanten die een alternatief hebben, gaan weg – klanten die dat niet hebben, gaan mopperen.

Met de opkomst van nieuwe innovaties in de financiële sector (fintech) komen die alternatieven voor banken er wel, en is de bank–klantrelatie niet meer een vanzelfsprekende. Diverse bijdragen in dit dossier en in ons dossier vorig jaar over innovatie in het betalingsverkeer (ESB, 2017) geven voorbeelden van alternatie-

ven voor het betalen via banken en schetsen perspectieven voor het lenen bij een bank.

Zowel bigtech als start-ups kunnen serieuze alternatieven gaan bieden. Voor sommige financiële producten is gebruiksgemak en een met data-analyse op maat toegesneden aanbod wellicht belangrijker voor een klant dan veiligheid en zekerheid. Banken zijn beter in het laatste dan in het eerste.

Als de bank niet meer vanzelfsprekend is, zal zij zich van haar beste kant laten zien. Joost Witteman en coauteurs verwachten meer concurrentie, een gemiddeld genomen betere toegang tot krediet en lagere kosten voor bancaire diensten. Om dat te bewerkstelligen is wel een eerlijk speelveld tussen banken en nieuwe toetreders nodig. Roald van der Linde en Boudewijn Beukers roepen daartoe op in hun bijdrage.

VORM NOG ONDUIDELIJK

De markt ontwikkelt zich nu volop. De bestuurders hebben ieder voor zich een scenario-analyse gedaan, zoals Barbara Baarsma die voorstaat in haar artikel. Gegeven het belang van een goede inschatting voor hun organisatie zullen ze dat serieus hebben aangepakt.

De conclusies verschillen die de bestuurders uit deze analyses trekken. Zo omarmen sommigen het beeld dat Arnoud Boot in zijn bijdrage schetst – een driedeling in platformbanken, toeleveranciers aan platformen en nichespelers – terwijl anderen dat als te scherp ervaren. Er is dus geen eenduidig beeld hoe deze transitie vorm zal krijgen.

De verschillen in uitkomsten geven dan aan dat er behoefte is aan nieuwe kennis en dat er ruimte moet komen voor experimenten. De artikelen in deze *ESB* van Wilte Zijlstra, van Marieke Blom en coauteurs, van Leen van Manen en Dominik Simler, en van Kirsten Rauwerda en coauteurs beschrijven experimenten met of presenteren onderzoek naar bankklanten, en kunnen banken helpen hun dienstverlening te verbeteren.

VERDUURZAMING

Alle banken hebben een aantal jaren geleden besloten te verduurzamen, zo stellen de bankbestuurders tijdens de ronde tafel. Volgens criticasters zoals Laura Spierdijk en Bert Scholtens in dit dossier, gaat de verduurzaming van de banken veel te langzaam en kan het tempo alleen omhoog door banken aan een duurzaamheidsverplichting te onderwerpen.

Maar net als bij de digitalisering is bij verduurzaming de noodzaak bepalend die banken voelen om

het hart van hun klant te veroveren. Onderzoek van Motivaction, aangehaald in het artikel van Sandra Phlippen in dit dossier, stelt dat 80 procent van de klanten bij een financieel product betrouwbaarheid erg belangrijk vindt, 55 procent de prijs en 20 procent een groen en maatschappelijk imago. Als inderdaad maar 20 procent van de bankklanten een groen en maatschappelijk imago erg belangrijk vindt, dan is verplichting noodzakelijk wil je in het tempo van Spierdijk en Scholtens gaan verduurzamen.

Toch, zo stelt Phlippen, is verduurzaming van de bank belangrijker voor de bank dan voor de maatschappij. Als de klanten er niet om vragen, dan doen de medewerkers dat wel – net als dat Shell moeite heeft om goede ingenieurs aan te trekken vanwege zijn grijze imago, hebben banken moeite om goede *financials* aan te trekken. En als de medewerkers er niet om vragen, dan doet de afdeling Risicomanagement dat wel. Langzaam verduurzamen brengt risico's met zich mee.

Er zijn verschillende manieren om te verduurzamen, daarover gaat de infographic en het artikel van Maaïke Vermeer en Eva Anna Braas in dit dossier. Voor al die manieren geldt echter dat de duurzaamheidswinst bekend moet zijn, en dat ze geloofwaardig ingezet moeten worden. Lees Bert Scholtens voor het eerste punt en Hans Stegeman voor het tweede punt.

TOT BESLUIT

Bijna een jaar geleden benaderde ik Chris Buijink van de Nederlandse Vereniging van Banken met de vraag of het niet hoog tijd was om de discussie over de maatschappelijke rol van banken opnieuw aan te gaan, maar dan op nieuwe onderwerpen. Op een Groundhog Day-gevoel bij de lezer was *ESB* niet uit. We dachten, op de thema's vertrouwen, cultuur en buffers, de lezer weinig te kunnen brengen wat de afgelopen jaren niet al gezegd was. Maar op thema's als fintech, de veranderende klantrelatie en duurzaamheid hebben we in dit dossier onderzoeksartikelen samengebracht die pogen vooruit te kijken naar hoe de sector er over een aantal jaren zal uitzien. Dat hadden we ook kunnen doen wat betreft de rol van geld en geldschepping overigens. We hebben op dat thema wel artikelen ontvangen, maar die houdt u van ons tegoed in een themanummer van de reguliere *ESB*.

Op het gebied van fintech en de veranderende klantrelatie voelen banken echt de noodzaak om te veranderen. Dat gaat de komende jaren plaatsvinden en het kan voor de banken heel ingrijpend zijn. Maat-

schappelijk is ondertussen de transitie naar een meer duurzame economie relevanter – hier is het nog een open vraag of banken hun goede bedoelingen in daden zullen weten om te zetten. Daarbij kunnen we zeker geen Groundhog Day-scenario gebruiken. Connors had er 12.395 dagen voor nodig om zijn vloek te breken – dat moet toch sneller kunnen.

LITERATUUR

ESB (2017) *Innovatie in betalen*. ESB-Dossier, (102)4753S.

FD (2018) ING ziet niet veel opzeggingen na ophef salaris Hamers. *Het Financieel Dagblad*, 9 maart.

Gallagher, S. (2011) *Just how many days does Bill Murray REALLY spend stuck reliving Groundhog Day?* Te vinden op whatculture.com.

NVB (2014) *Gedragsregels*. Nederlandse Vereniging van Banken.

NYT (2009) Blankfein says he's just doing 'God's Work'. *The New York Times*, 9 november.

Terugblik

Tien jaar geleden redde de staat de Nederlandse banken van faillissement. Wat is er sindsdien gebeurd om een volgende financiële crisis te voorkomen? En wat is er veranderd in de sector zelf?

BESCHRIJVENDE STATISTIEK

Tien jaar transformatie van de Europese bankensector

Wereldwijd heeft de bankensector sinds de crisis te maken gekregen met nieuwe regelgeving en met verlies van vertrouwen vanuit de samenleving. Maar is er daardoor sinds 2008 echt iets veranderd?

ROBIN FRANSMAN
Hoofd Financiële sector bij de Argumentenfabriek

Sinds de financiële crisis van 2008 zijn de banken veranderd. Onder druk uit de samenleving is besloten tot strengere toezicht, hogere stabiliteitseisen en hervorming van de balansen. Tegelijkertijd is bankieren natuurlijk ook op veel fronten gelijk gebleven, en in diepste essentie is bankieren zelfs sinds Babylonische tijden niet veranderd: er is de debiteur en de crediteur, er is risico, er is tijdstransformatie, en dat wordt gecompenseerd met een rente als vergoeding. Dat geldt ook nu nog. Economische wetmatigheden, die een reflectie zijn van de fysieke wereld, laten zich immers niet veranderen.

Wat wel kan veranderen, is hoe banken omgaan met debiteuren, crediteuren, risico's en de beprijzing daarvan. Die wijzigingen worden weer grotendeels bepaald door de analyse van wat er fout ging in de jaren voorafgaande aan de crisis. Zo was er de kritiek dat banken te groot waren, dat ze te veel vervlochten waren met elkaar en met hun overheden, en dat er te veel op aandeelhouderswaarde gestuurd werd. Aan de

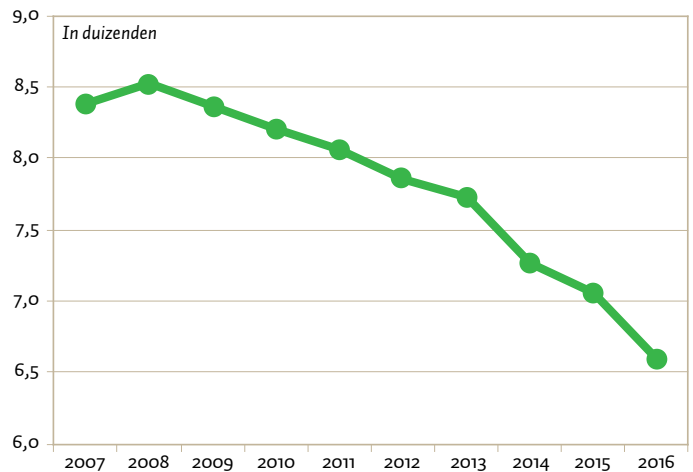
hand van de belangrijkste oorzaken van de crisis gaan we nu bekijken hoe de Europese en Nederlandse bankensector zich ontwikkeld heeft.

Het blijkt dat de economische crisis wel degelijk invloed gehad heeft op de manier waarop de Europese bankensector is vormgegeven. Die veranderingen kun je uitzetten op een spectrum dat loopt van zachte indicatoren, zoals houding en cultuur, naar concretere indicatoren, zoals governance- en accountingmethodes, wervings- en selectie-methodes en beloningssystematiek. Ten slotte staan dan de meetbare financiële indicatoren aan de harde kant. Om een indruk te geven van de veranderingen in de sector geef ik een historisch overzicht van de veranderingen aan deze kant van het spectrum. We bekijken de sector als een accountant: eerst de omvang van de balans, en vervolgens de activa- en passiva-kant en de winst-en-verliesrekening.

Aantal banken

Voor de crisis waren banken te groot en te weinig divers (Sanders en Zhang, in dit dossier). Sinds de crisis is echter het aantal banken in Europa afgenomen en ook het aantal medewerkers is fors gedaald. Maar die daling brengt ook met zich mee dat de gemiddelde bank juist groter is geworden. Banken die echt te klein zijn, 'too small to comply', hebben hun activiteiten gestaakt of zijn overgenomen. De groep daar net boven, 'too small to compete', trekken zich vaak terug op niche-activiteiten en stoten andere activiteiten af.

Totaal aantal kredietinstellingen in de EU

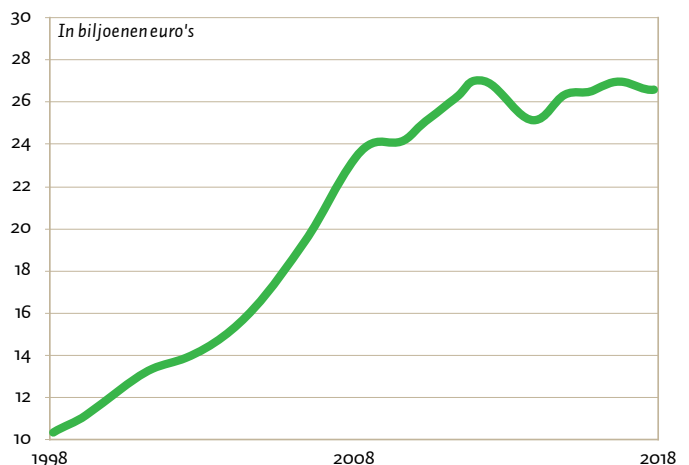


Bron: EBF (2018) Structure and economic contribution of the banking sector. Artikel te vinden op www.ebf.eu.

Balansomvang

Na een enorm snelle stijging, die al in de jaren negentig begon, heeft de crisis de groei van de bankensector gestuit. De omvang van de bankensector is sindsdien nauwelijks toegenomen, ondanks de forse economische groei sinds 2014. Als percentage van het bruto binnenlands product is de totale balansomvang van de Europese banken iets sterker gedaald. De combinatie van economische groei en inflatie draagt bij aan de relatieve verkleining van de sector.

Balanstotaal banken eurozone



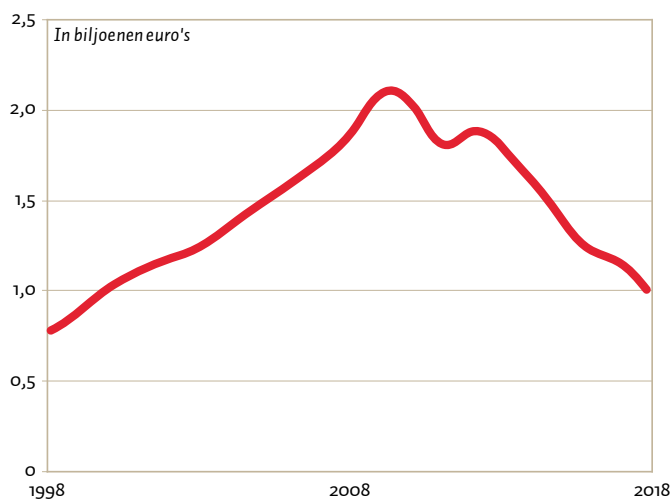
Noot: twaalfmaands voortschrijdend gemiddelde; berekening exclusief Europese Centrale Bank

Bron: ECB Statistical Data Warehouse

Onderlinge verwevenheid

In de aanloop naar de crisis hebben banken steeds meer in de obligaties van andere banken belegd. Daardoor waren de banken te veel vervlochten met elkaar. Dat is nu al fors afgenomen en het einde van die daling lijkt nog niet in zicht.

Bankobligaties in bezit van banken eurozone



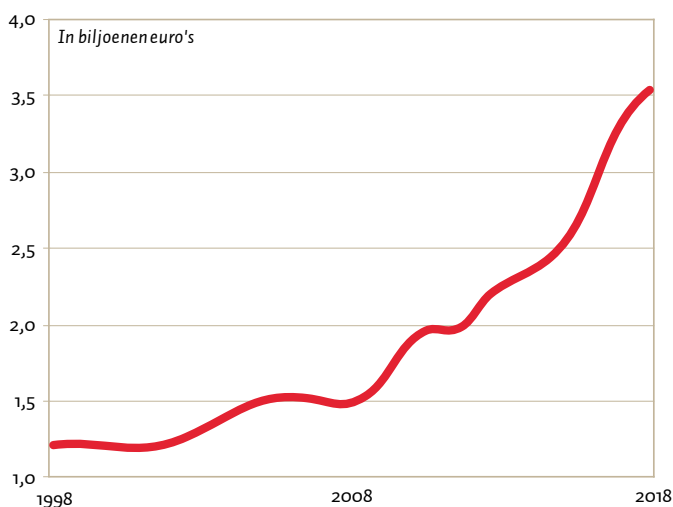
Noot: twaalfmaands voortschrijdend gemiddelde

Bron: ECB Statistical Data Warehouse

Publiek-private vervlochtenheid

De vervlochtenheid van banken met hun overheden is sinds de crisis toegenomen. Maar daardoor is de activazijde van de bankenbalans ook veiliger geworden – juist omdat er meer in staatspapier wordt belegd en minder in meer risicodragende activa. Beleggingen in staatspapier zijn daarnaast ook belangrijk voor de liquiditeit van een bank, omdat ze snel te gelde kunnen worden gemaakt bij een onverwachte uitstroom van deposito's. Bovendien is de rente op het staatspapier weliswaar erg laag, maar zijn de kapitaaleisen nihil, waardoor er toch nog rendement gemaakt wordt.

Staatsobligaties in bezit van banken eurozone



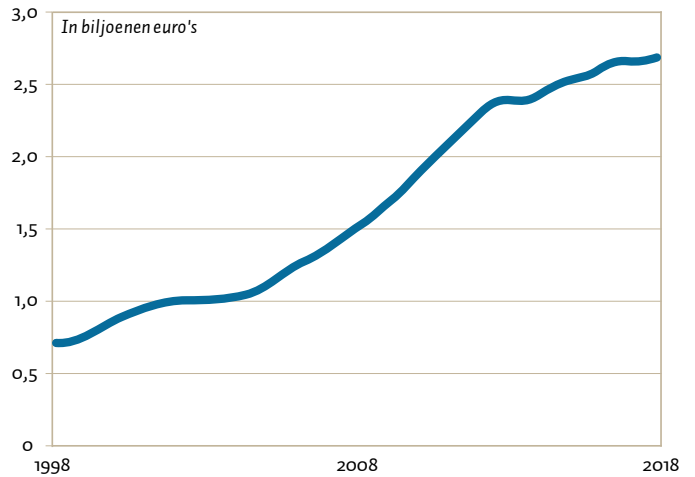
Noot: twaalfmaands voortschrijdend gemiddelde

Bron: ECB Statistical Data Warehouse

Eigen vermogen

Een veelgehoorde kritiek na de crisis is dat de banken te weinig eigen vermogen hadden, en daardoor onvoldoende klappen konden opvangen. Terwijl van banken het balanstotaal sinds 2008 iets inkromp, stegen het eigen vermogen en de reserves wel door. De ratio ten opzichte van het balanstotaal steeg daardoor van circa vijf procent in 2008 tot acht procent in 2018. Daarmee zijn de hogere kapitaalseisen van Bazel 3 en 4 vervuld.

Kapitaal en reserves banken eurozone



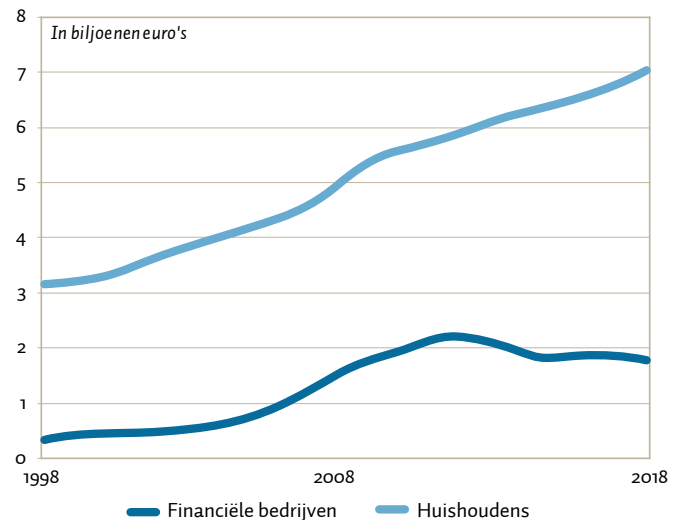
Noot: twaalfmaands voortschrijdend gemiddelde

Bron: ECB Statistical Data Warehouse

Vluchtige financiering

Voor de crisis waren veel banken voor hun financiering afhankelijk van andere banken. De sector was op die manier sterk vervlochten en daarmee kwetsbaar wat betreft een verlies van onderling vertrouwen. De afhankelijkheid van banken van interbancaire kredietverlening nam af, terwijl de deposito's van huishoudens sterk zijn toegenomen. Het beleid om meer langjarige funding te realiseren is dus succesvol gebleken.

Bankdeposito's eurozone



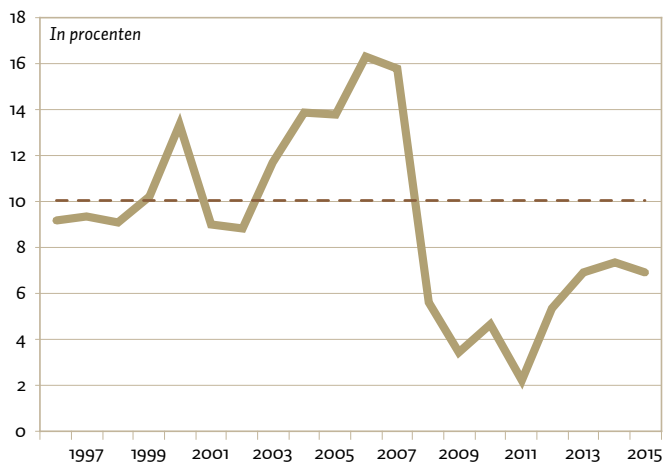
Noot: twaalfmaands voortschrijdend gemiddelde; financiële bedrijven exclusief MFI's, verzekeraars en pensioenfondsen

Bron: ECB Statistical Data Warehouse

Aandeelhouderswaarde

Een van de veelgehoorde oorzaken van het ontstaan van de crisis is dat de banken alleen naar aandeelhouderswaarde streefden en daardoor te veel risico namen. De hoge rentabiliteit voorafgaande aan de crisis was echter ook een gevolg van hoge dividenduitkeringen, waardoor het eigen vermogen relatief afnam. De rentabiliteit is zich nu aan het herstellen. De ECB hanteert naar verluidt een richtsnoer van maximaal tien procent, daarboven gaan er alarmbellen rinkelen. De grens van tien procent brengt ons terug naar de situatie in de jaren negentig.

Rentabiliteit eigen vermogen banken eurozone

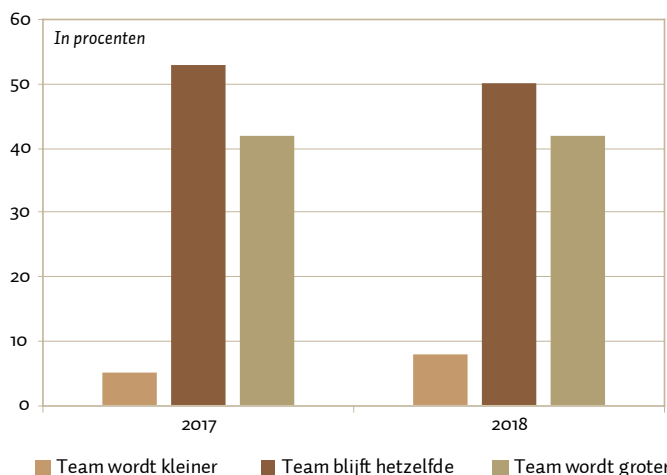


Bron: Federal Reserve Bank of St. Louis FRED Economic Data

Kosten van toezicht

Er zijn geen openbare harde cijfers over de kosten van toezicht. De kosten van AFM, DNB en ECB zijn weliswaar openbaar (en zijn fors gestegen), maar de bulk van de toezichtskosten zit in de eigen compliancekosten van banken. Het enige wat we zeker weten is dat deze kosten sinds 2008 elk jaar groeien, al lijkt dat nu wat af te gaan nemen. Aan de veiligheid van de financiële sector zit dus wel een prijskaartje. De compliance kosten worden uiteindelijk allemaal doorbelast aan de consument.

Verwachte omvang van het complianceteam



Noot: In een enquête onder 900 bedrijven in de financiële dienstverleningsindustrie werd gevraagd wat men verwacht aangaande de omvang van het complianceteam.

Bron: English en Hammond (2017) Cost of compliance 2017. Rapport Thomson Reuters te vinden op risk.thomsonreuters.com

Solide bankensector blijft geconfronteerd met uitdagingen

In september 2018 is het tien jaar geleden dat de levensvatbaarheid van banken en de continuïteit van dienstverlening ernstig in gevaar waren. Welke lessen zijn er sindsdien getrokken, en is de bankensector nu voldoende veranderd?

MARCO VAN HENGEL

Senior beleidsmedewerker bij de Nederlandsche Bank (DNB)

PAUL HILBERS

Divisiedirecteur Financiële Stabieliteit bij DNB en hoogleraar aan de Nyenrode Business Universiteit

Naar aanleiding van de financiële crisis is in de afgelopen tien jaar een breed hervormingsprogramma doorgevoerd. Dit artikel schetst een overzicht van de ontwikkelingen in de afgelopen 10 jaar en blikkt vooruit.

Tabel 1 geeft een overzicht van alle beleidsinspanningen. De regelgeving is op veel terreinen aangescherpt (I). De traditionele, kwantitatieve vereisten van kapitaal en liquiditeit zijn verhoogd. Deze afspraken zijn vooral via het Bazels Comité tot stand gebracht (kader 1). Daarnaast zijn ook de regels ten aanzien van andere belangrijke aspecten, zoals governance en bedrijfsvoering, aangescherpt. Deze aanscherping wordt ondersteund door intensiever toezicht (II) met meer aandacht voor kwalitatieve elementen zoals strategie, gedrag en cultuur. Het grensoverschrijdende karakter van de crisis heeft ook geleid tot meer internationale samenwerking (III), en in het bijzonder tot de oprichting van het gemeenschappelijk Europees banktoezicht onder verantwoordelijkheid van de ECB.

Verder zijn er twee relatief nieuwe werkterreinen

ontstaan. Macroprudentieel beleid is opgekomen als aparte pijler van het toezicht, waarin er wordt gekeken naar de stabiliteit van het financieel systeem als geheel (IV). Daarnaast zorgt de versterking van het crisismanagement ervoor dat een bank in financiële problemen op een meer gecontroleerde en zorgvuldige wijze kan worden afgewikkeld (V).

GEVOLGEN VOOR DE NEDERLANDSE BANKENSECTOR

De hervormingen in de afgelopen tien jaar hebben belangrijke veranderingen in de bankensector tot stand gebracht.

Evenwicht tussen risico's en kapitaal

In aanloop naar de financiële crisis waren de buffers van banken te laag en onvoldoende in evenwicht met de risico's in het financieel systeem. Met de aanscherping in de regelgeving en het toezicht heeft een noodzakelijke aanpassing plaatsgevonden. Banken kunnen dit op twee verschillende manieren vormgeven (figuur 1).

Banken kunnen hetzelfde bedrijfsmodel blijven voeren met dezelfde activiteiten als voor de crisis. In dat geval moeten ze hun buffers vergroten om risico's beter te kunnen absorberen. Banken kunnen ook kiezen om bepaalde risicovolle activiteiten af te bouwen. Door deze risicomitigatie kunnen zij hogere kapitaaleisen voorkomen.

Het evenwicht bevindt zich tussen beide uitkom-

Hervormingsagenda financiële sector sinds de crisis

TABEL 1

Maatregel	Doel
I. AANSCHERPING REGELGEVING, WAARONDER:	
<ul style="list-style-type: none"> • Hogere kapitaalbuffers (CRD IV, Solvency II) • Nieuwe vereisten liquiditeit (Bazel III) • Geschiktheids- en betrouwbaarheidstoetsen (Wft, beleidsregel) • Strengere regels beloningsbeleid (CRD III) • Toezicht op kredietbeoordelingsbureaus (CRA-verordening) • Toezicht op hedge funds en private equity (AIFMD) • Beheerste en integere bedrijfsvoering (Wwft) • Centrale clearing (EMIR) 	Solide financiële instellingen
II. INTENSIVERING TOEZICHT	
<ul style="list-style-type: none"> • Verbreding van toezicht met kwalitatieve elementen, zoals governance, bedrijfsmodel en strategie, gedrag en cultuur • Nieuwe toezichtaanpak: intensiever, tijdige interventie en interne kwaliteitsbewaking 	Solide financiële instellingen
III. MEER INTERNATIONALE SAMENWERKING	
<ul style="list-style-type: none"> • Europees stelsel van toezicht (EBA, EIOPA, ESMA) • Harmonisatie regelgeving (single rule book) • Europese Bankenuïe (SSM) 	Stabiliteit financieel systeem
IV. VERSTERKING MACROPRUDENTIËLE FOCUS	
<ul style="list-style-type: none"> • European Systemic Risk Board (ESRB) / Financieel Stabiliteitscomité • Macroprudentiële buffers en instrumenten (incl. stresstesten) 	Stabiliteit financieel systeem
V. EFFECTIEF CRISISMANAGEMENT	
<ul style="list-style-type: none"> • Europese richtlijn voor herstel en afwikkeling (BRRD) • Single Resolution Mechanism (SRM) / Resolutieautoriteit • Herstel- en resolutieplannen • Verliesabsorberende buffers (bail-in, TLAC, MREL) • Europees depositogarantiestelsel 	Ordentelijke afwikkeling

Voortouw Bazels Comité bij herziening kapitaal- en liquiditeitseisen

KADER 1

Het Bazels Comité voor banktoezicht (*Basel Committee on Banking Supervision*; BCBS) is een samenwerkingsverband van centrale banken en toezichthouders dat op mondiaal niveau prudentiële standaarden voor banken vaststelt. In 2009 zijn er afspraken gemaakt over nieuwe regels voor het handelsboek en de securitisaties. Dit was vooral een eerste reactie na de crisis.

In 2010/2011 is er vervolgens een uitgebreid akkoord tot stand gekomen over een fundamentele herziening van het kapitaalraamwerk. Dit zogeheten Bazel 3-akkoord bevat afspraken om de risicogewogen kapitaalbuffers van banken te verhogen en de kwaliteit te verbeteren. Daarbij zijn ook buffers geïntroduceerd om in goede tijden extra kapitaal op te

bouwen (*capital conservation buffer*) en om rekening te houden met de ontwikkeling van de conjunctuur (contracyclische buffer). Verder moeten grote, sterk verweven instellingen vanwege hun relevantie voor het financiële systeem aan hogere kapitaaleisen voldoen (systeembuffer). Daarnaast zijn nieuwe afspraken gemaakt over liquiditeit en de leverage ratio. Dit laatste is een ongewogen kapitaalvereiste die dient als extra zekerheid voor financiële tegenvallers als gevolg van een verkeerde inschatting van risico's.

Eind 2017 is een verdere aanvulling op het akkoord bereikt, om meer eenheid tot stand te brengen in de wijze waarop internationale banken hun kapitaalpositie berekenen en om het gebruik van eigen risicomodellen door banken te

beperken. Dit leidt tot meer zekerheid en een betere vergelijkbaarheid tussen grote internationale banken. Deze afspraken worden aangeduid als Bazel 3.5 en vormen het sluitstuk van de herziening van de bankregulering van de afgelopen tien jaar. Gelijktijdig met het akkoord over het herziene kapitaalraamwerk voor banken, heeft het Bazels Comité een discussiedocument gepubliceerd over de behandeling van overheidsschuld in dit raamwerk.

Met het afronden van Bazel 3.5 zijn vanuit het Bazels Comité op dit moment geen grote nieuwe initiatieven te verwachten ten aanzien van de regelgeving voor banken. De focus verschuift nu naar implementatie en een nadere uitwerking van de overeengekomen afspraken.

sten. Het perspectief van DNB op de financiële stabiliteit is gericht op een efficiënte allocatie van middelen en een financieel systeem dat goed in staat is om schokken op te vangen, zonder dat deze een ontwrichtende werking hebben op de reële economie. In dat opzicht geldt dat een streng gereguleerde, kleine sector weinig risico's kent en daardoor stabiel is, maar ook weinig ruimte biedt voor innovatie en nieuwe investeringen. Dit heeft een remmend effect op de economische ont-

wikkeling. Een grote en internationaal georiënteerde sector draagt bij aan een betere beschikbaarheid van financiering en biedt meer investeringsmogelijkheden, maar kan gepaard gaan met meer volatiliteit en instabiliteit. De aanscherping in de regelgeving en het toezicht na de crisis heeft in de afgelopen jaren geleid tot een goede balans, waarbij banken enerzijds hun buffers hebben verhoogd en anderzijds hun risico's hebben verminderd.

Hogere buffers

Banken beschikken over meer kapitaal op hun balans dan voor de crisis (figuur 2). Dit kapitaal is bovendien van veel betere kwaliteit, omdat het volledig beschikbaar en dus bruikbaar is om verliezen op te kunnen vangen.

Minder risico's

Tegelijkertijd hebben banken hun risicoprofiel verminderd (DNB, 2017a). Dit is onder andere het gevolg van minder financiële constructies, minder niet-kernactiviteiten in het buitenland en een kleinere omvang van het handelsboek. Daarnaast is ook een deel van de hypotheekverlening verschoven naar andere sectoren, zoals verzekeraars en pensioenfondsen. De bankensector in Nederland is hierdoor kleiner geworden. Zolang deze krimp niet ten koste gaat van de maatschappelijke kerntaken van intermediaat en kredietverlening, is dit een gezonde ontwikkeling.

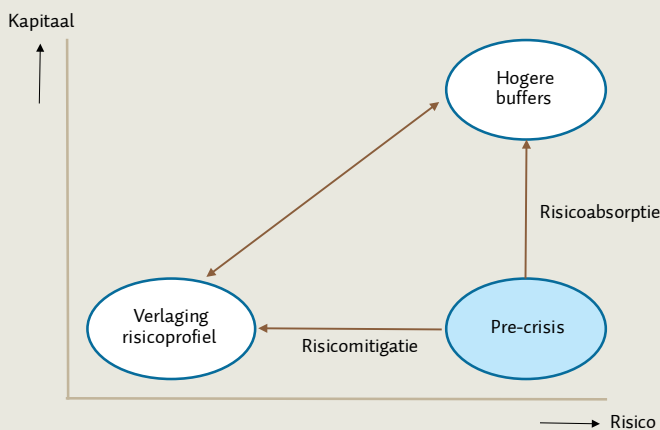
Hoge marktconcentratie

Tegelijkertijd is de bankensector in Nederland nog wel altijd relatief geconcentreerd met een beperkt aantal grote instellingen (figuur 3). Deze structuur is het resultaat van marktontwikkelingen en regelgeving uit het verleden, en verandert vooralsnog niet snel. In afgelopen jaren zijn er weinig nieuwe spelers tot de markt toegetreden, en grotere buitenlandse banken ondernemen hier nog relatief weinig activiteiten.

De stabiliteit en efficiëntie van de bankensector zouden kunnen worden vergroot als er sprake zou zijn van meer concurrentie en diversiteit (DNB, 2015). Het stimuleren van toetreding en grensoverschrijdende dienstverlening zou de spreiding van activiteiten en diversificatie van risico's ten goede komen. Een meer heterogene bankensector zorgt ervoor dat instellingen zich ook minder gelijksoortig gedragen, en dat het financiële systeem beter in staat is om schokken op te vangen. Met het versterken van de Europese banken-

Aanpassing financiële sector: risicomitigatie versus risicoabsorptie

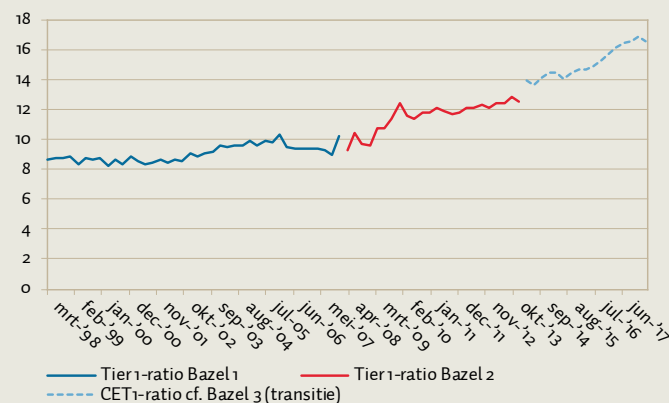
FIGUUR 1



Bron: Hilbers (2011)

Bazelse kapitaalratio Nederlandse banken (kapitaal als % risicogewogen activa)

FIGUUR 2



Bron: DNB

unie en de ontwikkeling van een kapitaalmarktunie, zal de relevante markt ook veranderen door de toenevende financiële integratie in Europa. Dit draagt bij aan een meer dynamische markt.

Lagere rendementen

Naast de gevolgen voor de structuur van de bankensector, zet de versterking van de regelgeving ook de winstgevendheid onder druk, omdat banken hogere kapitaalbuffers moeten aanhouden en aan strengere eisen ten aanzien van risicoweging moeten voldoen. Een rendement op het eigen vermogen van structureel ruim boven de tien procent – zoals voorafgaande aan de crisis gebruikelijk – lijkt in de toekomst minder waarschijnlijk (DNB, 2016).

Dergelijke hoge rendementen uit het verleden en focus op de korte termijn zijn ook niet nodig, want banken zijn veiliger dan voorheen. Als banken minder aangetrokken worden tot overmatig risicovol gedrag, kunnen beleggers ook genoegen nemen met lagere rendementen. Het blijft echter belangrijk dat banken voldoende winsten kunnen blijven maken om kapitaalverschaffers te compenseren en kapitaal te kunnen blijven aantrekken. Banken kunnen hun winst op peil houden door zich te blijven richten op verdere kostenbesparingen en op mogelijkheden om de kosten van dienstverlening aan bedrijven en consumenten door te berekenen.

KANTTEKENINGEN

Na de hervormingen in de afgelopen tien jaar heeft Nederland internationaal gezien nog altijd een goed ontwikkelde bankensector die meer solide en minder risicovol is. Is de financiële sector nu bestand tegen een volgende crisis? Hier passen een aantal kanttekeningen.

Ten eerste kunnen toezicht en regelgeving een financiële crisis nooit helemaal uitsluiten. Risico's zijn inherent aan de financiële sector en zullen zich van tijd tot tijd materialiseren. Naast reguliere conjuncturele schommelingen kan daarbij op dit moment vooral gedacht worden aan de internationale economische ontwikkelingen en recente onrust in opkomende markten, alsmede aan toegenomen politieke onzekerheid, waaronder de mogelijke gevolgen van protectionisme en Brexit. Ten tweede kunnen zich ook nieuwe, structurele, ontwikkelingen voordoen die tot een verschuiving in de financiële sector leiden. DNB publiceert twee keer per jaar een *Overzicht Financiële Stabiliteit*, waarin de belangrijkste systeemrisico's worden beschreven die groepen instellingen of sectoren kunnen raken.

Tot slot is een belangrijke les uit de financiële crisis dat meer solide instellingen niet automatisch betekent dat de financiële sector als geheel ook schokbestendig is. Met de versterking van het macroprudentieel toezicht hanteren autoriteiten een breder perspectief op het financiële systeem als geheel. In dat opzicht kunnen in Europa nog enkele belangrijke stappen worden gezet om het systeem te versterken (kader 2).

UITDAGINGEN

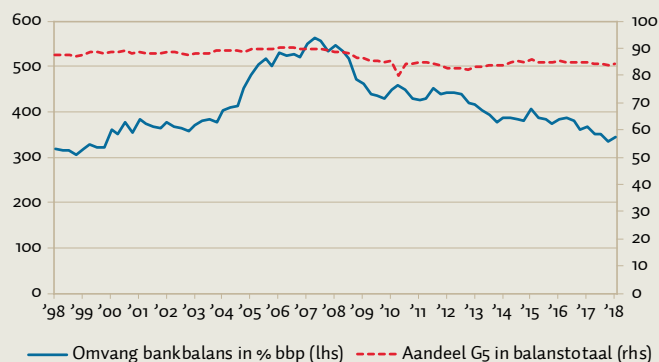
In afgelopen jaren hebben banken hun balans beter op orde gebracht. Zij zijn hierdoor financieel weerbaarder dan 10 jaar geleden. Er liggen de komende jaren echter nog uitdagingen op het gebied van technologische vernieuwing, toekomstgerichtheid en duurzaamheid en het bestrijden van financieel-economische criminaliteit. Deze prioriteiten (DNB 2017b) sluiten goed aan bij technologische ontwikkelingen en maatschappelijke trends in de financiële sector.

Technologische ontwikkelingen

Financiële innovatie zet de traditionele rol van banken onder druk. De bestaande activiteiten van banken veranderen door de toenemende technische mogelijkheden en de opkomst van nieuwe partijen die zich op één specifiek aspect van de dienstverlening richten. Dit kan betrekking hebben op betalingsverkeer, vermogensbeheer of kredietverlening – waar allerlei nieuwe vormen van digitale dienstverlening ontstaan. Een goed voor-

Omvang en concentratie Nederlandse bankensector

FIGUUR 3



Bron: DNB

beeld is de invoering van de Europese richtlijn PSD2 die ervoor zorgt dat betaaldienstverleners toegang kunnen krijgen tot betalingsgegevens van consumenten. Het betalingsverkeer is daardoor niet meer aan een eigen bank verbonden.

De concurrentie neemt toe, omdat kleine, nieuwe bedrijven relatief eenvoudig kunnen toetreden en ook bestaande grote technologiebedrijven zich op de financiële sector gaan richten. Deze specialisatie komt de efficiëntie en diversiteit in de bankensector ten goede. Tegelijkertijd zorgt het ervoor dat de winstgevendheid van bestaande partijen, die zich van oudsher op het gehele spectrum van bancaire dienstverlening richten, wordt aangetast. Hierdoor ontstaat een herverdeling in de gehele waardeketen. Banken zullen een deel van hun activiteiten zien verschuiven naar nieuwe partijen. Dit biedt tegelijkertijd ook mogelijkheden voor nieuwe toepassingen en integratie van activiteiten, waarbij de

innovatie en techniek de kostenefficiëntie en toegevoegde waarde van de dienstverlening van bestaande banken verder kunnen verbeteren. Banken zullen zich nog altijd kunnen blijven onderscheiden op kernactiviteiten, waar ze meer kennis en ervaring hebben, zoals het beoordelen en beheersen van kredietrisico's bij complexe(re) financieringen en het verschaffen van zekerheden door het spreiden en afdekken van financiële risico's.

Met de toenemende digitalisering neemt ook het belang van goed functionerende en betrouwbare IT-systemen toe. Deze vormen steeds meer een cruciale pijler in het functioneren van banken. Dit vergt voortdurend aanpassing en onderhoud bij bestaande partijen om te voorkomen dat zij niet achterop raken. Ook het belang van informatiebeveiliging neemt toe. DNB werkt samen met instellingen via het zogeheten Tiber-programma (*threat intelligence-based ethical red teaming*) om de weerbaarheid van IT-systemen van banken tegen cyberdreigingen te testen en te versterken.

De snelle veranderingen als gevolg van innovatie kunnen leiden tot een toename van procycliciteit en volatiliteit op financiële markten, van nieuwe marktconcentraties en van grotere operationele risico's. Ook kan de levensvatbaarheid van traditionele instellingen versneld onder druk komen te staan. De risico's lijken voorsnog beperkt, maar toezichthouders moeten ontwikkelingen blijven monitoren en kennis blijven ontwikkelen om relevante nieuwe risico's tijdig te kunnen onderkennen.

Maatschappelijk trends

In de toekomstige inrichting van de bankensector en de dienstverlening van banken zal ook het maatschappelijk belang een grotere rol spelen. Onder andere de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR, 2017) en het Sustainable Finance Lab (2018) hebben onlangs aandacht gevraagd voor de publieke belangen van de financiële sector. Banken dienen hun bedrijfsmodel verder aan te passen. De focus moet meer gericht zijn op het klantbelang en de bijdrage die de sector levert aan de reële economie, waarbij onevenwichtigheden in de financiële sector zo min mogelijk tot economische verstoringen leiden.

Banken liggen in versterkte mate onder een publiek vergrootglas. Dit betekent dat ze voldoende aandacht moeten hebben voor integriteit en fraudebestrijding. Misstanden in de financiële sector vormen een belangrijk risico en kunnen het vertrouwen in de

Versterking financieel systeem in Europa

KADER 2

De huidige economische groei in Europa is gunstig, maar kent vanuit het perspectief van financiële stabiliteit ook enkele kwetsbaarheden.

De macro-economische onevenwichtigheden in de EU zijn nog niet volledig hersteld. De overheidsschuld van verschillende Europese landen bevindt zich nog altijd op een hoger niveau dan voor de crisis. Wanneer de economische groei tegenvalt en budgettaire discipline achterblijft, kan er opnieuw een negatieve Europese schulddynamiek ontstaan. Veel Europese Banken kampen bovendien nog met een grote voorraad probleemleningen op hun balans die verder moeten worden afgebouwd.

Het ruime en onconventionele monetaire beleid van de ECB heeft in de afgelopen jaren voor rust gezorgd op de financiële

markten, maar kan een vertekend beeld geven. Een plotselinge wijziging in het sentiment op financiële markten of een onverhoopte verandering in het politieke klimaat of economische beeld kan de huidige situatie snel doen omslaan.

Tot slot moet de Europese bankenunie nog verder worden versterkt. Dit betreft het functioneren van het Europese resolutieraamwerk, met duidelijke afspraken over de vereisten ten aanzien van bail-inbare schuld en het oprichten van een Europees depositogarantiestelsel, zodat problemen bij grote banken niet langer een nationale aangelegenheid zijn. Daarnaast moet de verwevenheid tussen overheden en banken worden verminderd door de huidige voorkeursbehandeling voor het aanhouden van overheidsschuld aan te passen.

sector ondermijnen. Verder kunnen banken een voortrekkersrol vervullen bij de discussie over duurzaamheid. Dit betreft zowel hun eigen financiële weerbaarheid voor de gevolgen van klimaatverandering, als de wijze waarop zij hiermee rekening houden in hun kredietverlening en investeringsbeleid. Daarnaast komt de maatschappelijke rol van banken ook tot uiting in een prudent en beheerst beloningsbeleid.

Tot slot zullen banken een duidelijke strategie moeten voeren ten aanzien van privacy en gegevensbescherming. Financiële gegevens van klanten bieden veel inzicht en mogelijkheden voor bredere toepassing – mogelijk nog meer dan populaire socialemediabedrijven. Het maatschappelijk draagvlak om financiële gegevens in te zetten voor commerciële dienstverlening is echter nog beperkt. In overleg met consumenten moeten banken een evenwicht zien te vinden in hun dienstverlening ten opzichte van de mogelijkheden die er zijn.

CONCLUSIE

In de afgelopen tien jaar zijn belangrijke hervormingen doorgevoerd in de bankensector die zichtbaar tot resultaat hebben geleid. Nederlandse banken zijn nu meer solide en minder risicovol dan voor de crisis. Het is van belang om de gemaakte afspraken volledig tot ontwikkeling te laten komen en niet terug te draaien. Nationale en internationale ontwikkelingen kunnen tot belangrijke financiële en economische schokken leiden en banken moeten in de toekomst goed in staat zijn om deze op te vangen.

De hervormingen in de afgelopen periode zien in belangrijke mate toe op lessen uit het verleden. De komende jaren zullen de belangrijkste veranderingen meer vooruitblikkend zijn en bepaald worden door technologische ontwikkelingen en maatschappelijke trends.

Dit vereist aanpassingskracht van zowel banken als toezichhouders. De gevolgen zijn ook veel lastiger om in te schatten, omdat deze vooral ook niet-financieel van aard zijn en daardoor lastiger te managen dan het beheren van kapitaal- en liquiditeitsposities. Na een roerige periode staan de bankensector dus ook de komende jaren nog ingrijpende veranderingen te wachten.

LITERATUUR

DNB (2015) *Visie op de structuur van de Nederlandse bankensector*. DNB.

DNB (2016) *The return on equity of large Dutch banks*. DNB Occasional Studies, 14-5.

DNB (2017a) *Overzicht financiële stabiliteit, najaar 2017*. DNB.

DNB (2017b) *Visie op Toezicht 2018-2022*. DNB.

Hilbers, P.L.C. (2011) *Toezicht 2.0: nieuwe spelregels voor een sterke financiële sector*. Oratie Nyenrode Business Universiteit, 21 oktober.

Sustainable Finance Lab (2018) *Werk in uitvoering*. Visie te vinden op sustainable-financelab.nl.

WRR (2017) *Samenleving en financiële sector in evenwicht*. Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid.

In het kort

- ▶ De hervormingen hebben de balansen van banken aanzienlijk versterkt en beter in lijn gebracht met de financiële risico's.
- ▶ Het is belangrijk om hervormingen te behouden en ook regels in governance en bedrijfsvoering onverkort te implementeren.
- ▶ Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen vragen om verdere aanpassingen in het bedrijfsmodel van banken.

Diversiteit in de financiële sector is van groot belang

De recente financiële crisis, maar ook de beleidsinitiatieven die daarop volgden, hebben de diversiteit in het Europese en Nederlandse financiële systeem nauwelijks verbeterd. Een financiële monocultuur is schokgevoelig en draagt minder bij aan innovatie en groei. Het beleid moet daarom meer oog hebben voor diversiteit.

MARK SANDERS
Universitair hoofd-
docent aan de
Universiteit Utrecht

LU ZHANG
Wetenschappe-
lijk medewerker
bij het Centraal
Planbureau

Diversiteit wordt vanuit academische kring, door beleidsmakers en toezicht-houders, en vanuit de sector zelf als belangrijk aangemerkt (Ayadi et al., 2009; Haldane en May, 2011; SFL, 2018; DNB, 2015; Bijlsma et al., 2015; WRR, 2016). Het gaat de toezicht-houders daarbij om de diversiteit – in producten, bedrijfsmodellen en in uiteindelijk balansstructuren – die ten slotte het meest relevant is voor de systeem-risico's in het financiële systeem.

En het gaat niet goed met die diversiteit in de Europese financiële sector. De feiten zijn genoegzaam bekend. Europa heeft een sterk bank-georiënteerd financieel systeem. In de dertig jaar voor de crisis is de bankensector gegroeid van één tot ruim drie maal het bnp, en daarbij ligt de concentratie in de banken-sector boven de vijftig procent marktaandeel voor de drie grootste banken in de meeste landen van de Euro-

pese Unie (EU). In de hele EU zijn de twintig grootste banken inmiddels goed voor 350 procent van het bruto nationaal product (bnp).

Die banken zijn bovendien in de aanloop naar de crisis ook erg veel op elkaar gaan lijken. Ze specialiseren zich in dezelfde activiteiten, nemen vergelijkbare risico's en komen tegelijk in de problemen tijdens een crisis (DNB, 2015). De leverage-ratio van die grootbanken is bijvoorbeeld gedaald van zes procent in 1995 tot drie procent vlak voor de crisis (Pagano en Langfield, 2014). In de crisis zijn weliswaar grote verliezen geboekt en balanstotalen gedaald, maar het aandeel van banken in de financiële sector en van grootbanken in de bankensector is onverminderd hoog en in veel gevallen zelfs gestegen. De diagnose is dan ook helder: het financiële landschap wordt in Europa sterk gedomineerd door banken, het bankenlandschap is op zijn beurt sterk geconcentreerd en die grootbanken lijken vervolgens ook nog eens sterk op elkaar (DNB, 2015; Liikanen, 2012).

Het beeld voor Nederland is niet anders. Met een balanstotaal van 400 procent van het bnp in 2014 – na een piek voor de crisis van bijna 600 procent – is de Nederlandse bankensector na die in het VK de grootste. En met een concentratiegraad (CR-5) van ruim tachtig procent is het ook de meest geconcentreerde in Europa (WRR, 2016). De Nederlandsche Bank is zich bewust van de gevaren die dat met zich meebrengt, en zegt



daarover bijvoorbeeld: “De stabiliteit en efficiëntie van het bankwezen worden het best gegarandeerd in een sector die gekenmerkt wordt door minder concentratie en meer diversiteit.” (DNB, 2015)

Maar wanneer het op beleid aankomt, is dat toch vooral een internationale aangelegenheid en lijken ook de jongste initiatieven – Bazel 3 en 4, de Bankenunie en de Kapitaalmarktunie – vooral gericht op het stabiel maken en houden van individuele banken. Dat leidt onbedoeld tot verder harmoniseren en dwingt de spelers in de sector méér in plaats van minder in eenzelfde keurslijf (Goodhart en Wagner, 2012). Dat gebrek aan diversiteit maakt de sector als geheel kwetsbaar.

Diversiteit kan betrekking hebben op verschillende factoren, zoals eigendomsstructuren (Ayadi et al., 2009), geografische spreiding (Baer en Mote, 1985) en gender- en culturele diversiteit aan de top (Crespo en Van Staveren, 2011). We betogen hier dat, hoewel al deze diversiteitsdimensies om meerdere redenen belangrijk kunnen zijn, voor de stabiliteit van het systeem vooral de diversiteit in bedrijfsmodellen en balansstructuur van belang zijn.

Bovendien laten we zien dat de afname van diversiteit ook samenhangt met de mate van economische groei en volatiliteit. Wij gebruiken in de analyse de

index-methode om het marktaandeel van financieringsvormen (equity, bonds, loans) op macroschaal te meten, dus niet het marktaandeel van individuele banken. Vervolgens bespreken we enkele voorstellen om relevante diversiteit in de Nederlandse context te bewaken en te bevorderen. Maar eerst blikken we terug op de ontwikkelingen in de sector.

HISTORISCH OVERZICHT

De afname in diversiteit in de financiële sector en daarbinnen in het bankenlandschap is niet iets van de laatste jaren of zelfs decennia, en deze is ook zeker niet uniek voor Nederland. Wie wil begrijpen hoe de homogenisering van het financiële systeem zijn beslag kreeg, moet terug naar de tijd dat die sector nog wel volop divers was.

Nederland kende bijvoorbeeld voor en net na de Tweede Wereldoorlog een zeer divers bankenlandschap. Het aanbod varieerde van de coöperatieve landbouwkredietbanken, die later opgingen in de Rabobank, en de coöperatieve spaarbanken, die opgingen in SNS, tot de Rijkspostspaarbank, de Middenstandsbank en verschillende Handelsbanken die alle opgingen in ING en ABN Amro. Deze heel verschillende banken verstrekten, elk in hun eigen niche, kredieten met diverse risico-

profielen via een diversiteit aan bedrijfsmodellen met passende leverage-ratio's (Boonstra et al., 2016). Coöperatieve banken verstrekten kredieten met laag risico-profiel op basis van nauwe klantrelaties, terwijl handelsbanken met veel meer eigen vermogen de risicovollere exportkredieten verzorgden. Schaalvoordelen in het girale betalingsverkeer en branchevervaging maakten een eerste consolidatiegolf zichtbaar (WRR, 2016).

Toen in de liberalisering golf van de jaren tachtig de beperkingen voor banken op fusies en overnames wegvielen, ontstond er een tweede fusiegolf die de diversiteit sterk reduceerde. Bankens fuseerden met elkaar en

Diversiteit in financiering komt er pas als onze banken weer risico kunnen, morgen en durven nemen

met verzekeraars tot megaconcerns, en werden zo tot algemene banken die niet alleen de transacties, maar ook de kredietverlening en financiële dienstverlening verregaand standaardiseerden (Westerhuis en De Jong, 2015). Diversificatie binnen banken, niet tussen organisaties, leek lang de beste manier om risico's te managen.

Na de crisis van 2007 hebben we in Nederland nog de keuze uit drie grootbanken die in essentie nauwelijks van elkaar verschillen. Ook strenger toezicht, vanuit Europa en de nationale toezichthouders, maakt dat er steeds minder ruimte is voor verschil. Zo zag bijvoorbeeld de Rabobank, onder druk van nieuwe wet- en regelgeving, zich in 2016 genoodzaakt afscheid te nemen van de coöperatieve structuur en worden ABN Amro en SNS vooralsnog als 'gewone' aandeelhoudersbanken terug in de markt geplaatst. En hoewel die grootbanken allemaal met goede cijfers uit de (geharmoniseerde) stresstests komen, maakt juist die eenvoudigheid ons financiële systeem als geheel kwetsbaarder en minder flexibel. En dat terwijl de toekomst die flexibiliteit en schokbestendigheid wel vereist.

EMPIRISCH ONDERZOEK

Het financiële systeem moet voorzien in een zeer diverse vraag naar financiering – van de relatief veilige

hypotheek op een huis, tot de risicodragende investering in een veelbelovende start-up. Met alleen vreemdvermogensverschaffing door streng gereguleerde grootbanken voorzien we wellicht te veel in de veilige eerste, en te weinig in de risicovolle tweede categorie van start-up-investeringen. Bankens financieren zichzelf immers voor het overgrote deel met de deposito's van de rekeninghouders, en mogen vervolgens geen risico lopen. Dat maakt vooral snel verhandelbare en in liquide markten geprijsde assets (zoals vastgoed) goed financierbaar.

De G30 (2013) laat zien dat dit het aanbod van vooral lang, geduldig en risicodragend kapitaal beperkt, en via het gebrek aan diversiteit in financieringsvormen ontstaat er zo een bias op de allocatie van de beschikbare nationale besparingen. Bankens financieren op deze manier vooral vervangingsinvesteringen en het in stand houden van de status quo, terwijl er risicodragend vermogen nodig is voor het financieren van innovatieve, kleinschaliger experimentele economische activiteit (Bijlsma et al., 2015). Bankens kunnen niet direct in aandelenkapitaal voorzien, maar door meer aandelenkapitaal, ook in bankens zelf, zouden ook leningen meer risico kunnen dragen. Een efficiënt en gezond financieel systeem moet dus in een gezonde mix van vreemd en eigen vermogen voorzien, waarbij het vreemde vermogen – in de vorm van verhandelbare obligaties of bankkrediet – ook beperkt risicodragend kan worden geïnvesteerd.

De grote, sterk geconcentreerde en sterk gereguleerde bankensector in Europa verkleint in dat opzicht de diversiteit van de financiële sector als geheel. En met die diversiteit verdwijnt met name het vermogen van financiële markten om beschikbare besparingen ook naar risicovollere langetermijnprojecten te doen stromen. Onze hypothese is dat een financiële sector, met een divers risicoprofiel en een gezonde mix van eigen en vreemd vermogen, bijdraagt aan een gezonde economische ontwikkeling op langere termijn (G30, 2013). De hierboven geschetste trend naar een financiële monocultuur van enkele grootbanken en voornamelijk schuldfinanciering is dan immers onwenselijk (WRR, 2016). We gaan hier nader in op de methode en het resultaat van het onderzoek.

Methode

Om onze hypothese te toetsen, gebruiken we gegevens over drie verschillende vormen van financiering – bank, aandelen en obligatie – en een aantal macro-

economische indicatoren voor 41 OESO-landen over de periode 1980–2015. Met deze data schatten we de verschillende regressiemodellen die het verband leggen tussen diversiteit, bnp-groei en veerkracht:

$$y_{i,t} = \alpha + \beta_1 \times \text{Diversiteit}_{i,t} + \beta_2 \times \text{Verandering diversiteit}_{i,t} + \beta_3 \times X_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

met $y_{i,t}$ de relevante uitkomstmaten, namelijk bnp-groei en economische veerkracht, i duidt op land en t duidt op elke periode van vijf jaar. $X_{i,t}$ zijn de controlevariabelen.

Veerkracht meten we als de som van de afwijkingen op kwartaalbasis van de trendgroei van het bnp. Veerkracht of weerbaarheid is het vermogen om met volatiliteit om te gaan. Deze is niet direct te meten, maar we interpreteren hier dus hoge volatiliteit als lage veerkracht.

De verklarende variabele die ons interesseert – *Diversiteit* – meten we met twee indicatoren: ten eerste gebruiken we de Herfindahl-Hirschman-index (HHI) over de marktaandeelen van drie vormen van financiering, ten tweede de verandering in de HHI.

We controleren voor de directe effecten van bank-

krediet, obligatie- en aandelenmarktwaarde. Verder controleren we voor de belangrijke macro-economische variabelen, zoals bnp-niveau aan het begin van elke vijfjaars periode, handel, inflatie, de bestedingen van de overheid, de inschrijving van de middelbare scholen, landdummy's en jaardummy's. We gebruiken twee schattingsmethoden – panel FE (fixed effect) en IV (instrumental variable), waarbij diversiteit wordt geïnstrumenteerd door het met een jaar vertraagde niveau (Van Bezooijen en Bikker, 2017).

Resultaat

Als het financieringslandschap meer divers wordt, blijkt dit positief samen te hangen met economische groei en negatief samen te hangen met de volatiliteit van het bnp. Dat blijkt uit tabel 1: marktconcentratie heeft op zich geen invloed op bnp-groei en weerbaarheid. Maar toenemende diversiteit (een daling in de HHI) is positief gecorreleerd met bnp-groei, en is negatief gecorreleerd met macro-economische fluctuaties – dus meer veerkracht. De IV-schattingen in kolom (2) en (4) suggereren dat wanneer diversiteit met een standaarddeviatie toeneemt (daling in de HHI) dit gepaard gaat met een stijging van 0,19 standaarddeviaties van de groei en

Regressieresultaten: Effect diversiteit op bnp-groei en veerkracht

TABEL 1

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bnp-groei		Veerkracht	
	FE	IV	FE	IV
HHI	0,86 (1,70)	1,77 (2,24)	0,01 (0,36)	-0,02 (0,51)
Δ HHI	-13,62** (5,88)	-15,34** (7,03)	2,82*** (0,98)	2,00* (1,14)
Aandelenmarktwaarde	0,02*** (0,01)	0,02*** (0,01)	0,00 (0,00)	-0,00 (0,00)
Bankkrediet	-0,01* (0,01)	-0,01* (0,01)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
Obligatiemarktwaarde	-0,01* (0,01)	-0,01* (0,01)	-0,00 (0,00)	-0,00 (0,00)
Constant	37,66*** (8,68)	36,62*** (8,49)	-3,67 (2,47)	-3,81 (2,54)
Jaardummy's	X	X	X	X
Landdummy's	X	X	X	X

*/**/*** Significant op respectievelijk tien-, vijf- en eenprocentniveau.

Noot: Coëfficiënten op basis van geclusterde standaardfouten; N = 225 (gemiddelde over de vijf jaar)

LITERATUUR

- Ayadi, R., D.T. Llewellyn, R.H. Schmidt et al. (2009) *Investigating diversity in the banking sector in Europe: key developments, performance and role of cooperative banks*. Brussel: Centre for European Policy Studies.
- Baer, H. en L. Mote (1985) The effects of nationwide banking on concentration: evidence from abroad. *Economic Perspectives (Federal Reserve Bank of Chicago)*, 9(1), 3–17.
- Bezooijen, E. van, en J.A. Bikker (2017) *Financial structure and macroeconomic volatility: a panel data analysis*. DNB Working Paper, 568.
- Bijlsma, M.J., S. van Veldhuizen en B. Vogt (2015) *Een wereld zonder banken? Marktfinanciering en bankfinanciering in perspectief*. CPB Policy Brief, 2015/14.
- Boonstra, W., B. Giesbergen en J. Mooij (2016) De daling van de leverage ratio sinds 1900 nader verklaard. *ESB*, 101(4729), 188–190.
- Cournède, B. en O. Denk (2015) *Finance and economic growth in OECD and G20 countries*. OECD Economics Department Working Papers, 1223.
- Cournède, B., P. Garda en V. Ziemann (2015) Effects of economic policies on microeconomic volatility. *OECD Journal: Economic Studies*, 2015(1), 179–225.
- Crespo, R.F. en I. van Staveren (2011) Would we have had this crisis if women had been running the financial sector? *Journal of Sustainable Finance & Development*, 1(3-4), 241–250.
- DNB (2015) *Perspective on the structure of the Dutch banking sector: efficiency and stability through competition and diversity*. Amsterdam: De Nederlandsche Bank.
- G30 (2013) *Long term finance and economic growth*. Washington, DC: Group of Thirty.
- Goodhart, C.A. en W. Wagner (2012) *Regulators should encourage more diversity in the financial system*. Publicatie op www.voxeu.org, 12 april.
- Haldane, A.G. en R.M. May (2011) Systemic risk in banking ecosystems. *Nature*, 469, 351–355.
- Liikanen, E. (2012) *Final report of the high-level expert group on reforming the structure of the EU banking sector*. Brussel: Europese Commissie.
- OESO (2015) *How to restore a healthy financial sector that supports long-lasting, inclusive growth?* OECD Economics Department Policy Note, 27.
- Pagano, M. en S. Langfield (red.) (2014) *Is Europe overbanked?* European Systemic Risk Board, ASC Report, 4.
- SFL (2018) *De Lessen van de crisis van 2018: zijn ze geleerd in de praktijk gebracht?* Publicatie op <http://sustainablefinancelab.nl>.
- Tilburg, R. van (2012) *Het financiële overgewicht van Nederland*. SOMO: Amsterdam.
- Westerhuis, G.K. en A. de Jong (2015) *Over geld en macht: financiering en corporate governance van het Nederlandse bedrijfsleven*. Amsterdam: Boom.
- WRR (2016) *Samenleving en financiële sector in evenwicht*. WRR-rapport, 96.

een stijging van 0,12 standaarddeviaties van de veerkracht.

De individuele effecten van bankkrediet, obligatie- en aandelenmarktwaarde op bnp-groei zijn in lijn met andere studies (Cournède en Denk, 2015; Cournède et al., 2015; OESO, 2015). Zoals verwacht, hangt de aandelenmarktwaarde positief samen met groei en hebben de bankkrediet en obligatiemarktwaarde een zwak negatieve associatie met groei.

CONCLUSIE

Diversiteit in bedrijfsmodellen en financieringsvormen in de financiële sector is van groot belang voor een efficiënte en stabiele sector die dienstbaar is aan de economische ontwikkeling op lange termijn. Als Nederland in de toekomst wil blijven meedraaien in Europa, en Europa in de wereld, dan moeten we de balans verschuiven. Het roer hoeft niet 180 graden om. Maar meer eigen en lang, en minder kort en vreemd vermogen, versterkt de groei en veerkracht van de economie als geheel. Meer diversiteit in het financiële aanbod kan daarvoor zorgen. Als banken daaraan ook een bijdrage willen leveren, is meer eigen vermogen nodig om risico te kunnen dragen. De markt zal die hogere buffers ook gaan afdwingen als het Europese resolutiemechanisme echt geloofwaardig is en de impliciete subsidies vanwege het betaalverkeer en de deposito's worden afgebouwd. In ieder geval moeten beleidsmakers bij toekomstige hervormingen de effecten op diversiteit zwaar meewegen.

In het kort

- ▶ Na de crisis van 2007 hebben we in Nederland keuze uit drie grootbanken die nauwelijks van elkaar verschillen.
- ▶ Een financiële sector met een gezonde mix van eigen en vreemd vermogen, draagt bij aan economische groei.
- ▶ Beleidsmakers moeten bij toekomstige hervormingen de effecten op diversiteit zwaar meewegen.

COLUMN

Banken hebben nog steeds onvoldoende buffers

In september 2018 was het tien jaar geleden dat de val van Lehman Brothers leidde tot een grote bankencrisis in de Verenigde Staten (VS) en Europa. Sindsdien hebben de toezichhouders op banken de regels aangescherpt, bijvoorbeeld via Bazel 3 en de Europese Bankenunie.

Ondanks de positieve inspanningen van toezichhouders tot het verhogen van de hoeveelheid eigen vermogen (kapitaalbuffers) die banken dienen aan te houden, lijken deze buffers nog steeds onvoldoende om een toekomstige crisis in het financiële systeem te kunnen weerstaan zonder hulp van de belastingbetalers.

Historisch gezien zijn de kapitaalbuffers nog steeds aan de lage kant, ondanks de verhoging die is doorgevoerd na de grote crisis van tien jaar geleden. Zowel in een groot aantal Europese landen als in de VS hadden banken begin jaren dertig van de vorige eeuw kapitaalbuffers van zo'n 15 procent van het balans-totaal (op basis van voor risico ongewogen activa).

Door de grote bankencrisis en depressie in de jaren dertig ontstond er een consensus dat dit niet opnieuw zou mogen gebeuren. Daarom werden er expliciete garanties ingevoerd, zoals depositogarantiestelsels, maar ook impliciete garanties zoals *too big to fail* waarbij de verwachting bij obligatiehouders van banken ontstond dat de overheden bij problemen te hulp zouden schieten via kapitaalinjecties, zonder dat de obligatiehouders verder verliezen zouden hoeven te dragen.

Het effect van de introductie van deze garanties was al snel zichtbaar. Tussen begin jaren dertig en eind jaren veertig halveerden de buffers in Europa en de VS van zo'n 15 procent naar 7,5 procent. Daarna stabiliseerde de ratio zich op zo'n 6 procent, net voorafgaand aan de crisis van tien jaar geleden (Benink en Benston, 2005). In Nederland bedroeg de kapitaalratio (de zogeheten *leverage ratio*) bij de grote banken destijds zo'n 2 tot 3 procent. Inmiddels is deze gestegen naar zo'n 5 procent (Fransman en Van Tilburg, 2016).

Economische wetenschappers zijn vaak verdeeld over belangrijke kwesties. Des te opvallender is het dat bij de leidende academici



HARALD BENINK

Hoogleraar aan Tilburg University

in Europa en de VS grote overeenstemming bestaat over het feit dat een bank managen met slechts zo'n 5 procent eigen vermogen niet alleen historisch gezien aan de lage kant is, maar dat dit ook een buitengewoon fragiel bancair systeem creëert (Thakor, 2018).

Sommige bankiers erkennen weliswaar dat de kapitaalbuffers inderdaad aan de historisch lage kant zijn, maar stellen dat het risicodragend vermogen groter is, aangezien het Europese resolutiemechanisme een zogeheten *bail-in* introduceert op grond waarvan crediteuren die niet onder de depositogarantie vallen (zoals houders van achtergestelde leningen en obligaties) verliezen zullen gaan opvangen nog voor-

dat de overheid kapitaal in een probleebank kan stoppen.

Het lijkt echter buitengewoon onwaarschijnlijk dat er in een systeemcrisis, wanneer een groot aantal systeembanken onderuit dreigt te gaan, een *bail-in* zal worden toegepast. Op zo'n moment zou dat leiden tot een verdere ineenstorting van het financiële systeem. Echt risicodragend eigen vermogen, verkregen uit het uitgeven van aandelen en *contingent convertibles*, en via het inhouden van winsten is dan de enige echte bescherming.

Het zou mij buitengewoon wenselijk lijken als banken in Nederland en de rest van Europa akkoord zouden gaan met een geleidelijke verhoging van de kapitaalratio naar een niveau van 10–15 procent gedurende een overgangperiode van zo'n zeven tot tien jaar. Dit is geen 'strafexpeditie', zoals sommigen wel eens suggereren, maar een noodzakelijke stap ter versterking van de financiële stabiliteit in Europa.

LITERATUUR

Benink, H.A. en G.J. Benston (2005) *The future of banking regulation in developed countries: lessons from and for Europe*. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 14(5), 289–328.

Fransman, R. en R. van Tilburg (red.) (2016) *Banken, buffers en belastingbetalers*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Thakor, A.V. (2018) *Post-crisis regulatory reform in banking: address insolvency risk, not illiquidity!* *Journal of Financial Stability*, 37, 107–111.

Gedragsspiegeltje

Spiegeltje, spiegeltje aan de wand. Wie houdt draaiende ons mooie land?

“Ik”, zegt de multinational. “Mijn hoofdkantoor zorgt voor veel hoogwaardige banen, zowel direct als indirect.”

“Ik”, roept het mkb. “Ik ben de banenmotor van het land. Het echte ondernemerschap zit bij mij.” “Ik”, oreert de politicus. “Mijn wet- en regelgeving zorgt voor een ideaal vestigingsklimaat voor jullie beiden.”

Dan neemt de bankier het woord. Hij toont zijn goed gevulde portefeuille. “Vrienden, jullie kunnen mooi praten, maar uiteindelijk maak ik het allemaal mogelijk.”

Met het herdenken van het tienjarig jubileum van ‘Lehman’ is er veel gezegd en geschreven over de oorzaken van de bankencrisis. Over systeemrisico’s, over onbedoelde effecten van regelgeving, over buffers en over perverse prikkels. Er is het nodige aan regelgeving over de financiële sector uitgestort om een nieuwe crisis te voorkomen.

En er is veel aandacht gekomen voor cultuur en gedrag. De bonussen zijn ingeperkt en de toezichthouder let op de toon aan de top. Er is een eed voor bankiers gekomen, zoals die er ook is voor artsen, voor notarissen en voor Kamerleden. Daarmee aangevend dat de bankier een bijzondere positie inneemt in de samenleving.

En juist bij die maatschappelijke rol wringt de schoen bij het beantwoorden van de vraag of banken iets geleerd hebben. In reactie op het tekortschietend witwastoezicht bij ING zeiden senior-bankiers van deze instelling mij op achtergrondbasis dat zij toch geen onbezoldigd opsporingsambtenaren van de FIOD zijn. “Het is toch niet onze taak om boeven te vangen.”

Dat staat in schril contrast met hoe politiek en samenleving banken bezien. Premier Rutte bijvoorbeeld noemde



PIETER COUWENBERGH

Algemeen verslaggever bij
Het Financieele Dagblad

de banken eerder dit jaar “semi-overheidsinstellingen”.

De minister-president vindt bankiers eigenlijk ambtenaren voor geldzaken. Het zelfbeeld van de banken is heel anders. De meesten zien zich als een winstgedreven particulier bedrijf, en soms zelfs als een IT-bedrijf of platform. De kantoorinrichting van de Googles en Facebooks van deze wereld worden geïmiteerd om het ondernemende van een *start up* in de organisatie te krijgen.

Nu heeft de hele maatschappij baat bij innovatieve banken, bij het gemak van mobiel betalen

bijvoorbeeld of bij overal ter wereld terecht kunnen met je bankpas. Maar de sinds de crisis opgestarte grootschalige cultuur- en gedragsprogramma’s sorteren pas effect als bankbestuurders accepteren en intern uitdragen wat de samenleving van hun organisaties verwacht.

Het is waar dat er meerdere typen banken zijn – en universele banken zijn zelfs een combinatie van alle typen. Maar *bottom-line* illustreert de bankierseed dat een bank geen gewone op winst gebaseerde instelling is. Banken zijn een onmisbare schakel in de economie, maar dienstbaar aan de reële economie.

Het was dat woordje ‘dienstbaar’ dat bij delen van ABN Amro in 2010 op emotioneel verzet stuitte, toen de voor cultuur verantwoordelijke bestuurder Caroline Princen het opperde. “Als we zeggen dat we er voor de klant zijn, dan zijn we dus dienstbaar”, sprak zij. Het woord beviel de bankiers niet. Vermoedelijk omdat het een relatie aangeeft die niet past bij hun zelfbeeld.

Nieuwe slogans van de banken met de klant centraal klinken goed. Maar een *spiegeltje-spiegeltje*-test voor de top 50 van alle banken zou zinvol zijn.

Verder lezen

Uit 2016: Het financiële-sector beleid is na de crisis niet wezenlijk anders

“Na de crisis pleitten velen voor een ingrijpende herziening van het Europese financiële-sectorbeleid. (...) Vooral nog is het systeem perspectief (...) maar in beperkte mate vertaald naar beleid. (...) De aandacht [is] vooral uitgegaan naar het indammen van de excessen van het oude systeem. (...) De uitdaging is (...) om voorbij het idee

te komen dat het de uiteindelijke beleidsdoelstelling is om geen last meer te hebben van de financiële sector. We willen juist dat die een grotere bijdrage levert aan de economie en maatschappij.”

Stellinga, B. (2016) Het financiële-sectorbeleid is na de crisis niet wezenlijk anders. *ESB*, 101(4728), 154–157.



Uitgelicht: Banken, Buffers en Belastingbetalers

In een serie van vier gesprekken zijn bestuurders van de grote Nederlandse banken in gesprek gegaan met academici. Hoe kunnen kapitaaleisen zo gesteld worden dat een faillissement wordt voorkomen? Wat te doen als bank failliet gaat of dreigt te gaan? Hoe beïnvloeden een aantal prikkels het gedrag van banken? En hoe kan er voor wor-

den gezorgd dat banken de economie dienen? In het boekje *Banken, Buffers en Belastingbetalers* blikken bankiers en economen terug op deze dialoog.

Fransman, R., en R. van Tilburg (red.) (2016) *Banken, buffers en belastingbetalers: een dialoog tussen wetenschappers en bankiers*. Amsterdam University Press.

Vooruitblik

Hoe zien bankiers de toekomst
en hoe bereiden ze zich hierop voor?

UITEENZETTING

Scenario-analyse geeft zicht op bank van de toekomst

De omgeving waarin banken opereren, verandert razend-snel. Hoe kunnen banken nadenken over de toekomst om zich goed op strategische beslissingen te kunnen voorbereiden?

BARBARA BAARSMA

Directeur kennis-ontwikkeling bij de Rabobank en hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam

Banken hebben te maken met vele en diverse ontwikkelingen die hun verdienmodel en werkwijze raken. Denk hierbij aan een langdurig lage rente, technologische ontwikkelingen, de opkomst van fintech, platforms en aggregators, en veranderende klantvoorkeuren. Er zijn ook maatschappelijke trends die van invloed zijn op de vraag naar bancaire diensten, zoals urbanisatie, krimpregio's, energietransitie, internationalisering en vergrijzing. Veel van deze trends zullen nog jaren voortduren, en er zullen nieuwe, nu nog onbekende trends zijn. Wat zal daarvan de invloed zijn op het bancaire bedrijf? Hoe kan een bank nadenken over de toekomst, ten einde zich er goed op voor te bereiden?

In een markteconomie zal er altijd behoefte zijn aan de primaire bancaire functies: financiële intermediatie, risicobeheer, geldschepping en betalingsverkeer. Dat betekent echter niet dat deze functies tot in lengte van dagen door alleen banken zullen worden vervuld. Om te weten hoe de bank van de toekomst eruitziet, volstaat niet langer een blik van binnen naar buiten, waarbij hoe banken in het verleden functioneerden geëxtra-

poleerd wordt naar toekomstige activiteiten (rekening houdend met een veranderende wet- en regelgeving). Niet de interne organisatie maar de externe ontwikkelingen vormen het vertrekpunt als we nadenken over de bank van de toekomst. Een belangrijk instrument bij dat denkproces is scenario-ontwikkeling.

SCENARIO-ONTWIKKELING

Scenario's zijn geen prognoses of voorspellingen; het zijn ook geen wens- of droombeelden van de toekomst of keuzemenu's. Scenario's zijn eerder voorstellingen die een sfeerbeeld schetsen van de positie en rol van de bank in de toekomst. Het zijn doordenkingen van externe onzekerheden die redelijk extreme beelden opleveren, bij uitstek bedoeld om het denken over de bank van de toekomst op te rekken. Het doel van scenariodinken is niet om te komen tot het meest waarschijnlijke scenario. Scenario's zijn namelijk niet bedoeld om de toekomstige werkelijkheid te modelleren, maar wel een manier om met onzekerheid om te gaan, en om richting te geven aan strategische conversaties over de toekomst van de bank.

Essentieel onderdeel van scenario-ontwikkeling is het vaststellen van twee kritische kernonzekerheden die de toekomst van de bank definiëren. Deze kernonzekerheden staan op de twee assen en bepalen samen het scenarioraamwerk (figuur 1). De kernonzekerheden zijn variabelen die tegengestelde waarden aan kunnen nemen (veel versus weinig, hoog versus laag). Ten minste

één kernonzekerheid wordt door de bank als schurend of zelfs een beetje ongemakkelijk ervaren ('dat kan toch niet waar zijn', 'dat past niet bij de bank die we zijn'). De toekomst van banken is immers ongewis en kan ongemakkelijke wendingen nemen onder de invloed van toetreding, regulering en andere klantvoorkeuren.

Om zeker te weten dat de meest essentiële onzekerheden worden vastgesteld, is het belangrijk om het team samen te stellen met experts uit verschillende disciplines, maar om dit – vanwege de voortgang – niet al te groot te maken. Binnen het team moet kennis van bancaire producten en diensten, risicomangement, commercie, marketing, communicatie, personeelsmanagement, macro-economie en IT of fintech aanwezig zijn.

Een scenario-analyse start met het bepalen van de scope. Zo kan als uitgangspunt de vraag worden genomen welke rol banken in 2025 zullen spelen in Nederland in het leven van de retailklant. Of er kan worden gekeken naar de rol die banken wereldwijd zullen spelen voor wholesale-klanten in 2030.

IN VIJF STAPPEN VAN BUITEN NAAR BINNEN

Scenario-ontwikkeling gaat in vijf stappen (figuur 2), die hieronder worden besproken.

Stap 1: Trends

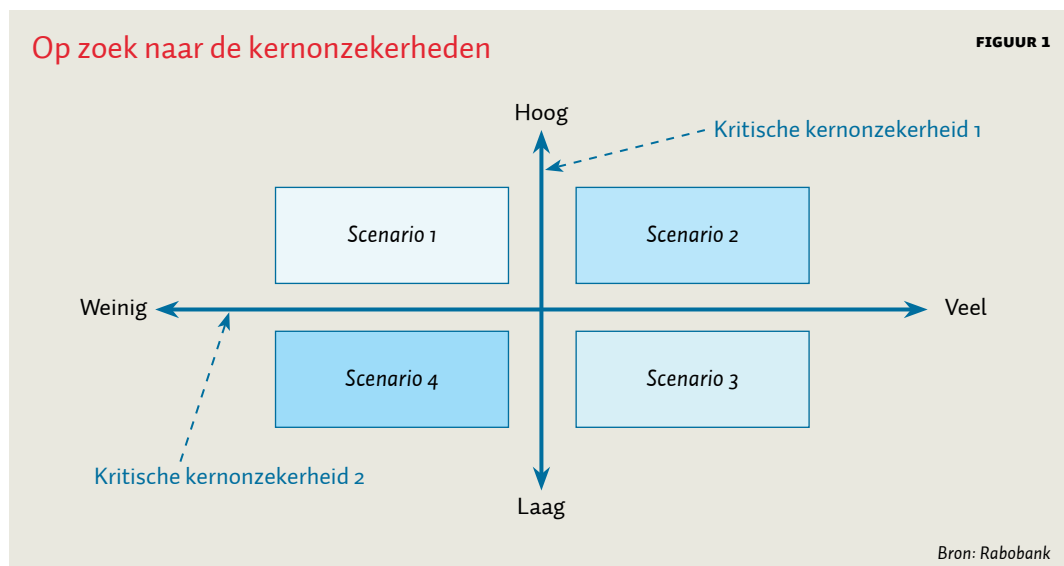
Om te weten wat de kritische kernonzekerheden zijn, stelt het team heel veel trends vast – meer dan honderd – die van buiten op de bank afkomen.

In de inleiding zijn al enkele trends genoemd. Dat rijtje is eenvoudig aan te vullen met: afname zelfredzaamheid van een deel van de klanten, hoge schuldenlasten, minder vertrouwen in traditionele banken, meer vertrouwen in niet-traditionele spelers en oplossingen, invloed van millennials, de deeleconomie (van bezit tot toegang), opkomst van de *review economy*, groeiende arbeidsubstitutie door technologie, vervaagende sectorgrenzen, toetreding van bigtechs, opkomst cryptovaluta, en nog veel meer.

Stap 2: Trendclusters

Sommige van deze trends hangen samen en vormen zo een trendcluster. Als trendclusters een bovengemiddelde impact hebben op de toekomst van banken noemen we ze veranderdrijvers. Bij de bepaling welke trends een verandering kunnen stimuleren, zijn we binnen de Rabobank uitgekomen op vijftien van de circa dertig trends die daarvoor in aanmerking kwamen en die relevant zijn voor de toekomst van banken.

Zo hangt de mate van regulering en toetreding duidelijk samen en vormen ze dus een trendcluster. Verdere aanscherping van het prudentiële toezicht kan het verdienmodel van banken onder druk zetten, maar kan eveneens de toetredingsbarrières voor nieuwe spelers vergroten. Verscherping van gedragstoezicht kan innovatie door banken belemmeren en daarmee nieuwe toetreders juist kansen bieden. Een ander trendcluster omvat regulering en privacy, want banken beschikken



over een grote hoeveelheid gevoelige klantdata. Vanuit de strikte 'know your customer'-regulering is het niet ondenkbaar dat banken een rol gaan spelen bij het vaststellen of bewaken van een digitale identiteit.

Een ander voorbeeld betreft de groeiende behoefte aan gemak bij klanten, in combinatie met digitalisering en de opkomst van intermediairs. Bankproducten zijn de afgelopen decennia steeds meer *commodity's* geworden. Een manier voor banken om zich te onderscheiden, is om de klant onovertroffen gemak te bieden. Digitale vernieuwing biedt banken die kans, maar dit kan ook betekenen dat het directe contact met de klant verloren gaat. Om in te spelen op de behoefte aan gemak, zijn er immers steeds meer intermediairs tussen de bank en de klant actief. Deze intermediairs aggregeren informatie om de klant te adviseren of deze te helpen bij het aanschaffen van een product of dienst.

Stap 3: Rangschikken op impact en onzekerheid

De veranderdrijvers worden op twee dimensies geplott: ten eerste de mate van onzekerheid (hoe waarschijnlijk is het dat die veranderdrijver zal optreden?), en ten tweede de impact ervan op banken (hoe sterk zal de veranderdrijver de bank raken?). Bij scenario-ontwikkeling gaat het om vast te stellen welke veranderdrijvers die onzeker en impactvol zijn. In dat kwadrant bevinden zich de potentiële kernonzekerheden, waarvan het team er twee uitzoekt die gezamenlijk een logische set scenario's vormen. Wat de meest relevante veranderdrijvers en kernonzekerheden zijn, kan van bank tot bank verschillen.

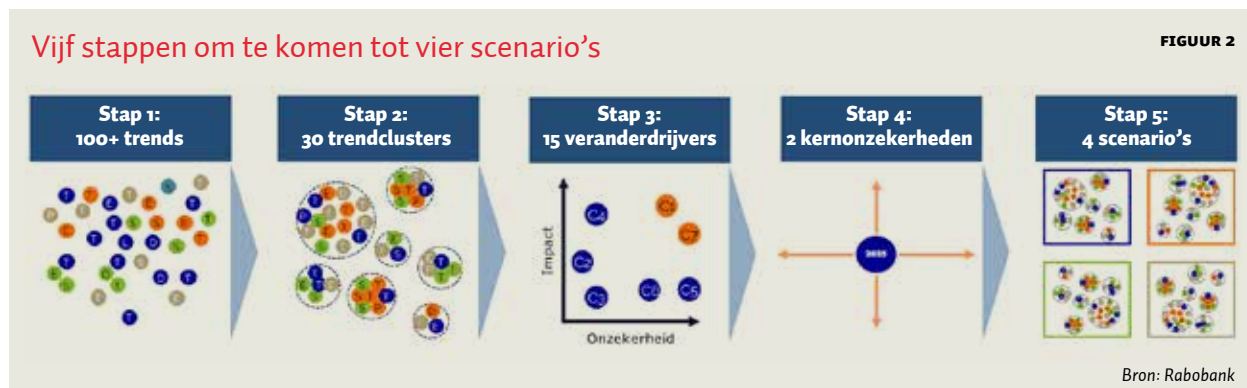
Overigens worden de veranderdrijvers die met een hoge mate van zekerheid zullen optreden, aangeduid als kritische kernzekerheden. Die horen niet thuis in

scenario's, maar in de plannen die al in uitvoering zijn. Voorbeelden daarvan zijn de ontbundeling van de waardeketen van banken als gevolg van de toetreding van fintech, langdurig lage rentestanden met een vlakke yieldcurve en de almaar verder groeiende behoefte aan gemak van de klant. Veranderdrijvers met een beperkte impact op banken horen evenmin thuis in een toekomstscenario van banken.

Stap 4: Kernonzekerheden

Het Centraal Planbureau (CPB, 2016) onderscheidt een aantal potentiële kernonzekerheden die behulpzaam kunnen zijn bij het hierboven genoemde uitgangspunt waarbij gekeken wordt naar de rol die banken wereldwijd voor wholesale-klanten in 2030 zullen spelen. Ten eerste: Europese beleidscoördinatie in financiële markten met twee waarden, te weten (a) meer nationale verschillen in toezicht en beleidsconcurrentie tussen landen, en (b) een sterk Europees gecoördineerd financieel toezicht. Ten tweede: de verhandelbaarheid van private gegevens, ook weer met twee waarden: (a) financiële transacties op basis van zachte, lokale informatie, en (b) op basis van harde, internationaal verhandelbare informatie. Gezamenlijk definiëren deze kernonzekerheden vier scenario's die met name voor beleidsmakers bij de overheid relevant zijn (figuur 3a).

Figuur 3b toont scenario's die relevant kunnen zijn bij de beantwoording van de vraag welke rol banken in 2025 kunnen spelen voor retailklanten. De kernonzekerheden zijn hier ten eerste veel of weinig vertrouwen in banken, en ten tweede concurrentie op goederen & diensten of op platform & oplossingen (ontleend aan McAfee en Brynjolfsson, 2017). De kernonzekerheid op de verticale as gaat over het belang van data. Dat



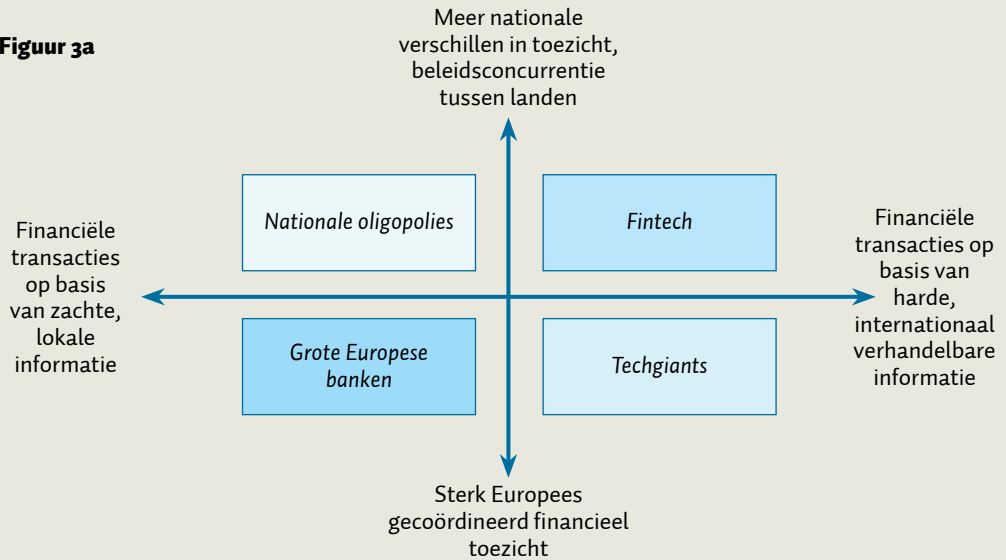
neemt onder invloed van digitalisering hand over hand toe. Aan wie vertrouwen burgers en bedrijven deze data toe, en zal het bewustzijn van de waarde van data en het belang van privacy toenemen? In dat geval, zullen de partijen die dataveiligheid kunnen garanderen, meer vertrouwen genieten. Maar zullen dat dan traditionele

instituten – de *core* – zijn, of is het vertrouwen in de nieuwe spelers of oplossingen die onderdeel zijn van de *crowd* groter? De tweede kernonzekerheid staat op de horizontale as en gaat over de relatie tussen regelgeving en toetreding. Een mogelijkheid is dat striktere regelgeving ertoe leidt dat financiële instellingen gaan

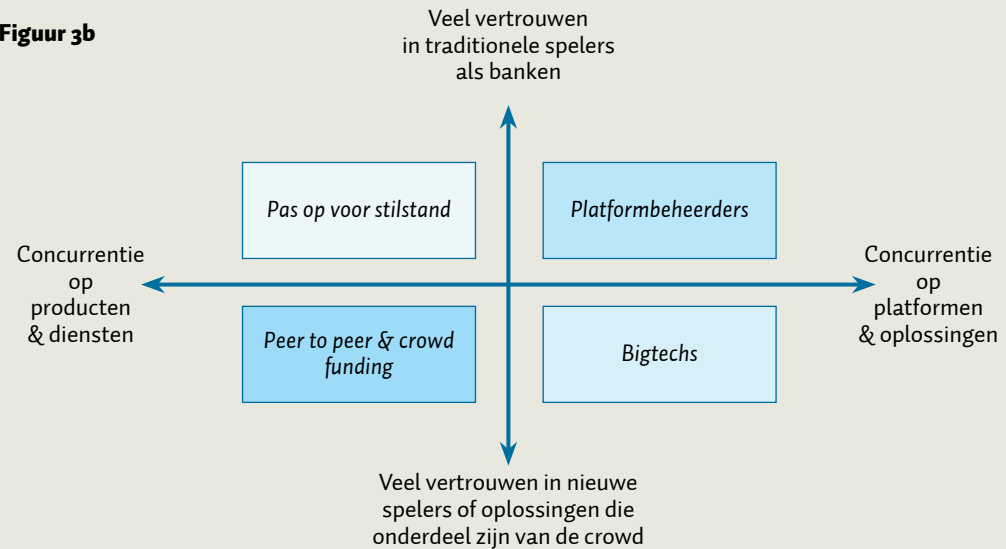
Twee voorbeelden van scenario's wat betreft de toekomst van banken:

a) rol banken voor wholesale-klanten en b) rol banken voor retailklanten

Figuur 3a



Figuur 3b



Bron: CPB (2016), Rabobank

concurreren op het vlak van nauw gespecificeerde en gereguleerde producten en diensten. Maar dit biedt dan wel openingen voor de concurrentie vanuit het ongereguleerde schaduwstelsel, wat ook tot verstoringen in de markt kan leiden. Versoepeling van de regelgeving zou daarentegen kunnen leiden tot concurrentie op integrale platforms, en tot oplossingen met nieuwe toetreders als fintech, bigtech, aggregators en branchevreemde retailers.

Stap 5: Verhalen vertellen

De trends die in stap 3 niet gebruikt worden, zijn in stap 1 niet voor niets verzameld. Die kan men gebruiken om de scenario's zo goed mogelijk in te kleuren met verhalen, zodat de scenario's levensechter worden.

Neem als voorbeeld het scenario 'Platformbeheerders' in figuur 3b. Het is 2025, en na zichtbare hervormingen is het intrinsieke vertrouwen in de banken hersteld. De klant ziet de banken, maar ook de pensioenfondsen en verzekeraars, als 'trusted advisors'. De klant vraagt om totaaloplossingen en de regelgeving biedt hier ruimte voor. Er ontstaan ecosystemen en platforms rondom bepaalde thema's. Door de beperkte economische groei en versoberingen van de welvaartsstaat heeft de klant bijvoorbeeld baat bij levensloopbestendige financiële oplossingen. Mkb'ers kunnen op hun platforms financiering en verzekeringen regelen, maar ook online hun boekhouding laten doen of een sectorspecialist consulteren. Er wordt veel samengewerkt met andere instituties, zoals pensioenfondsen en verzekeraars. De concurrentie blijft hierdoor beperkt omdat spelers van buiten alleen kunnen concurreren op losse producten. Succesvolle banken voegen waarde toe als regisseur van een ecosysteem.

Als alle scenario's levensecht zijn ingekleurd, is het tijd om per scenario uitdagingen en kansen te formule-

ren. Het geheel vormt dan een goed doordachte start voor een strategisch gesprek met bestuurders en commissarissen over de toekomst van de bank.

TOT SLOT

De kracht van scenariodenken is zeer groot, omdat dit op een systematische en transparante manier de banken helpt om de externe ontwikkelingen als startpunt te nemen bij strategische beslissingen voor de lange termijn. Die externe gerichtheid is een uitdaging, aangezien de bankwereld van oudsher gewend is vanuit de eigen organisatie te denken (en niet van buiten naar binnen) en zo te onderzoeken hoe de bank moet worden aangepast om in een veranderende omgeving relevant te blijven voor klanten. De financiële crisis heeft aanvankelijk bijgedragen aan deze interne gerichtheid, omdat er toen veel aandacht was voor de versterking van de kapitaalbasis. Nu de balansen van de banken meer op orde zijn, ontstaat er ruimte om het veranderende landschap goed in zich op te nemen. En dat is hard nodig, want het bancaire landschap is het afgelopen decennium in een nog hoger tempo dan voorheen drastisch veranderd, en alles wijst erop dat dit de komende decennia niet anders zal zijn.

LITERATUUR

CPB (2016) *Trends en scenario's voor de Nederlandse financiële sector*. CPB Achtergronddocument, 16 december.

McAfee, A. en E. Brynjolfsson (2017) *Machine, platform, crowd: harnessing our digital future*. New York: W.W. Norton & Co.

In het kort

- ▶ Banken moeten van buiten naar binnen gaan denken en externe ontwikkelingen als startpunt nemen voor strategische beslissingen.
- ▶ Scenario-analyse is daartoe een krachtig instrument dat op systematische en transparante wijze een sfeerbeeld van de toekomst schetst.
- ▶ Scenario's helpen om te gaan met onzekerheid en geven richting aan de strategische beslissingen voor de toekomst van de bank.

Bestuurders over de toekomst van hun banken

Tien jaar na het begin van de financiële crisis is de bankensector wederom volop in beweging. Technologische innovatie, veranderend klantcontact en de transitie naar een duurzame economie vragen om een nieuwe rol van banken. Hoe ziet de bank van morgen eruit? *ESB* voerde een open gesprek met de top van de Nederlandse banken.

**ROBERT
KLEINKNECHT**

Vak- en eind-
redacteur

Stabilisatie van de financiële sector stond de afgelopen tien jaar centraal in het publieke debat. Na de crisismaatregelen, nodig om de sector overeind te houden, verlegde de aandacht zich naar de vraag hoe een nieuwe ineenstorting van het systeem voorkomen kon worden. Strengere regulering, meer toezicht en hogere buffers waren het gevolg.

De reputatie van banken liep flinke schade op. Nog altijd worstelen banken met de vraag hoe ze het vertrouwen van de burger terug kunnen winnen. Banken kunnen wel roepen dat ze goede bedoelingen hebben – de burger blijft sceptisch. Wat te doen om het vertrouwen te herwinnen? Transparantie is een mogelijkheid. Zo nodigde de Rabobank Marcel Canoy vorig jaar uit om vrij rond te lopen binnen de organisatie en hier verslag van te doen (zie Canoy, 2018, in dit dossier).

Maar transparantie is soms lastig. Transparantie betekent ook gevoelige afwegingen delen, soms met ontvangers die hun oordeel over de sector al geveld

hebben. Zeker in het huidige debat waarbij – al dan niet terecht – stevige oordelen over bankiersbeloningen en witwassen worden geveld, is deze nuance lastig.

Dat bankiers zich dan maar terugtrekken binnen de muren van de bank is daarom begrijpelijk, maar draagt niet bij om uit deze impasse te komen. Te meer daar zowel de maatschappij als de bank verandert. Een gesprek daarover is nodig, al was het maar zodat de maatschappij nieuwe risico's goed kan duiden. *ESB* heeft daarom een ronde tafel georganiseerd met bestuurders van Nederlandse banken (zie kader). We hebben hen gevraagd naar hun visie op nieuwe financiële technologie (fintech), verduurzaming en de veranderingen bij hun klanten. Wat volgt is onze synthese van dit gesprek, dat plaatsvond op maandag 10 september 2018, onder de Chatham House Rule. Onze weergave vertegenwoordigt niet noodzakelijkerwijs de visie van elke individuele deelnemer.

FINTECH

Nieuwe technologie verandert de financiële sector wereldwijd in rap tempo. Met slimme innovaties nemen nieuwe toetreders sommige traditioneel door de banken geleverde diensten in hoog tempo over.

Dit wordt door de aanwezigen als een potentieel grotere bedreiging voor het voortbestaan van banken gezien dan de financiële crisis. Er is geen houden aan als de klant zich voor financiële dienstverlening tot andere bedrijven dan de bank wendt. Zo hebben veel twintigers niks meer op met de traditionele banken: zij kiezen als het even kan voor diensten van fintechbedrijven als



Deelnemers ronde tafel

Peter Blom	Triodos Bank
Roland Boekhout	ING
Chris Buijink	NVB
Wiebe Draijer	Rabobank
Frans van der Horst	ABN Amro
Robert Kleinknecht	ESB
Bart van Leeuwen	NVB
Jasper Lukkezen	ESB, gespreksleider
Maurice Oostendorp	de Volksbank
Gita Salden	BNG Bank

TransferWise, Revolut en RevenYou. Tegen de tarieven waarvoor TransferWise bijvoorbeeld winstgevend internationale betalingen aanbiedt, komen banken niet eens uit de kosten. Dat geldt overigens lang niet voor alle fintechbedrijven: de meeste maken verlies, maar schaalvoordelen zouden dit kunnen veranderen. Veel fintechs groeien tenslotte hard.

Tegelijkertijd zijn er twijfels over de impact die fintech zal gaan hebben. Banken bestaan al vijfduizend jaar. De manier waarop de branche functioneert zal wellicht worden beïnvloed, maar de behoefte aan zaken als looptijdtransformatie, risicomanagement en geldschepping blijven altijd nodig in een economie.

Er is bovendien discussie over welke bankdiensten door financiële technologie op de schop zouden gaan. Bij het betalingsverkeer en andere transacties kan men zich dat voorstellen, net als bij segmenten van de kredietverlening. De toekomstbeelden worden echter typisch gedomineerd door de consumentenmarkt: in hoeverre gaan die ook op voor de zakelijke markt? Wellicht dat grotere bedrijven hun financiering in eigen hand gaan nemen of hun toevlucht zoeken op de kapitaalmarkt, maar bij het middenbedrijf zou er wel behoefte kunnen blijven bestaan aan financiële dienstverlening. Bij specialistische zakelijke dienstverlening, zoals bij fusies en overnames, valt automatisering helemaal lastig voor te stellen.

Als resultaat van de technologische ontwikkelingen voorziet Arnoud Boot (2018, in dit dossier) een diverser landschap, waarin een enkele bank in staat zal zijn om een leidende en coördinerende rol te spelen,

vergelijkbaar met een platform, in een verder versnipperd fintechlandschap. Daarnaast zullen er banken en fintechs zijn die een basaal pakket van financiële diensten

aanbieden en als toeleverancier voor deze platforms werken. Tot slot zullen er nichebanken zijn die meer lijken op de traditionele bank, maar zich richten op een specifiek groep klanten die bijvoorbeeld behoefte heeft aan een vertrouwensrelatie en advies.

Sommige banken kiezen voor de eerste strategie en zetten vol in op de omvorming tot ICT-bedrijf. Zij zien zich in de toekomst een platform voor financiële diensten beheren en structureren. Denk bij zo'n platform bijvoorbeeld aan Independer, dat het mogelijk maakt om hypotheekaanbiedingen van verschillende aanbieders te vergelijken – veel hypotheek worden al langs deze weg verkocht. Hoofddoel voor een platform is het aantrekken van klanten door de beste *customer experience* te bieden. Financiële dienstverlening wordt een nevenproduct, dat ook door andere aanbieders op het platform geleverd wordt. Als het platform voldoende schaal heeft en de 'go-to-place' voor klanten wordt, zullen deze aanbieders de platformbeheerder gaan betalen, niet de gebruiker. Om voldoende schaal te genereren moet er over de landsgrenzen heen gedacht worden: fintech is immers een wereldwijde ontwikkeling.



Andere banken wijzen op de risico's die het omvormen tot ICT-bedrijf met zich meebrengt. Zo is het de vraag of het voor fintechstart-ups niet makkelijker is om een dergelijke positie in het landschap te veroveren dan voor een gevestigde bank die zich probeert om te vormen. Bovendien zijn er ook hele andere scenario's voor de toekomst mogelijk en maken onvoorspelbare gebeurtenissen (*black swans*) een strategie die de nadruk op één toekomstbeeld legt kwetsbaar. Een alternatieve strategie richt zich daarom op wendbaarheid (*resilience*): hoe tel ik de bank zodanig op dat deze binnen verschillende mogelijke scenario's weet te overleven?

KLANTRELATIE

Technologische alternatieven voor traditionele bancaire diensten kunnen ervoor zorgen dat de relatie tussen de klant en de bank vluchtiger wordt: klanten gaan zich gedragen als gebruikers die per dienst de aanbieder kiezen die nu het beste in hun behoefte voorziet. Als bank ben je dus niet meer vanzelfsprekend de *first bank* van de klant. Dit betekent een speelveld met meer concurrentie.

Ook via een ander kanaal kan technologie de klantrelatie beïnvloeden: de inzet ervan door banken kan ertoe leiden dat banken te veel op de automatische piloot gaan vliegen in het contact met de klant, met desinteresse in individuele casussen en gaten in de dienstverlening als gevolg. Daar tegenover staat dat banken hun klanten via data ook beter leren kennen, wat gericht klantcontact en maatwerk mogelijk maakt. Banken kunnen producten gaan toesnijden op een klantgroep van één. Dat voegt waarde toe voor de klant, waardoor banken ondanks het competitieve speelveld toch een marge kunnen maken. Sommige banken zetten daarom vooral in op maatwerk – technologie zien zij als een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde om concurrerend te blijven.

Lastig is echter dat maatwerk met enige regelmaat tot een confrontatie met toezichhouders leidt. Als banken niet werken vanuit strakke juridische protocollen ervaren toezichhouders dit snel als risico. Daardoor is er volgens de deelnemers aan de ronde tafel de afgelopen jaren te veel toegewerkt naar eenvormigheid, wat op systeemniveau juist tot hogere risico's kan leiden. Toezichhouders beginnen dit langzaam in te zien.

Believe via maatwerk kan er voor de consument ook waarde worden toegevoegd door een eigen marktpositie te creëren met een meer menselijk gezicht. Hiervoor moet een stap weggezet worden van het traditionele bankieren, waarbij alles langs de financiële meetlat werd gelegd. De volgende stap is het centraal stellen van het maatschappelijke doel (*purpose*) dat de bank dient in alle bancaire activiteiten. Dat kan bovendien helpen om in navolging van de relatie met de klant, ook die met de burger te verbeteren.

DUURZAAMHEID

Een belangrijk maatschappelijk doel voor de bank is een transitie naar een duurzame economie. Alle banken geven aan hier serieus werk van te maken. De discussie over de noodzaak van duurzaamheid die tot een aantal jaar terug gevoerd werd, is voorbij – het is een integraal onderdeel van de bancaire activiteiten geworden. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de initiatieven die er rond impactmeting genomen zijn.

De percepties onder de banken over de snelheid waarmee verduurzaming zal plaatsvinden, en wat er al bereikt is, verschillen echter. Sommige banken gaan verder dan het volgen van de ontwikkelingen in de reële economie en in overheidsbeleid: ze kiezen voor een leidende rol in de financiering van de transitie, waarin ze bedrijven proberen mee te nemen door hen positief te confronteren met de noodzaak om meer te doen. Andere banken hebben die ambitie ook, maar worstelen nog met een erfenis van minder duurzame beslissingen in het verleden.

Voor grootbanken is het bovendien lastig om te ver op hun achterban vooruit te lopen – en uitsluiten van klanten die niet actief werken aan duurzaamheid kan tot averechtse effecten leiden, zoals Sandra Phlippen (2018, in dit dossier) betoogt. Voor deze banken is het zaak om met de achterban in gesprek te gaan en hen te bewegen tot een duurzamere strategie. Dit vergt meer moeite en een langere adem dan bij de koplopers in duurzaamheid het geval is. Zo is verduurzaming van het wonen bijvoorbeeld noodzakelijk, maar wil tachtig procent van de huizenbezitters hier op voorhand niet aan. Als het echter wél lukt om hen tot duurzamere keuzes te bewegen, zijn de maatschappelijke baten ook groter.

Bij de inzet op duurzaamheid zijn twee kanttekeningen op hun plaats. Ten eerste is de duurzaamheidsopgave voor veel



banken minder existentieel dan fintech, omdat veel klanten in mindere mate op duurzaamheid selecteren. Vanuit ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is er daarentegen wel urgentie om aan duurzaamheid te werken: de nieuwe generatie bankiers wil een bijdrage aan de wereld leveren en bepaalt aan de hand daarvan mede waar ze graag willen werken.

Ten tweede dreigt blindstaren op de milieuproblematiek. Ook bij andere maatschappelijke trends, zoals toegenomen flexibilisering en de opkomst van zzp'ers op de arbeidsmarkt, achterblijvende indexering van pensioenen en sterk stijgende huizenprijzen bij stagnerende inkomens kan worden ingezet op houdbaarheid. Als hier tijdig op ingespeeld kan worden, voorkomt dat financiële problemen bij klanten op een later moment. Hier zijn voor banken ook verdienmodellen te vinden. Als die kans niet wordt benut, zit de groene samenleving van de toekomst straks misschien op zwart zaad.

TOT BESLUIT

Terwijl het in het publieke debat in relatie tot banken nog veel gaat over de financiële crisis, benadrukken de bestuurders dat er bij banken intern een hoop veranderd is. Een nieuwe generatie leiders heeft het roer overgenomen en er heerst volgens hen een andere cultuur. Waar banken in de jaren voor de crisis het gevoel met de samenleving kwijt waren en weinig op hadden met maatschappelijk verantwoord ondernemen ("we zijn toch geen NGO?"), wordt de maatschappelijke rol nu integraal meegenomen in het denken over de toekomst. Er moet nog een hoop gebeuren, maar het verhaal van 2018 is anders dan dat van 2008. Er is er een hoop veranderd.

LITERATUUR

- Boot, A. (2018) Bancaire strategie in tijden van fintech. *ESB*, 103(4766S), 39–43.
- Canoy, M. (2018) Observaties van binnenuit de Rabobank. *ESB*, 103(4766S), 55–58.
- Philppen, S. (2018) Waarom een bank duurzaam zou willen zijn. *ESB*, 103(4766S), 77–82.



Technologie

Banken ondervinden concurrentie van bedrijven die nieuwe technologie inzetten om financiële diensten aan te bieden.

Zelf zitten banken op dit punt ook niet stil.

Hoe verandert technologie de sector en hoe kunnen banken daarop inspelen?

UITEENZETTING

Bancaire strategie in tijden van fintech

De fintech-revolutie holt de banken, zoals we die nu kennen, uit. Processen worden gedigitaliseerd, de waardeketen opengebrouwen, klantrelaties verzwakken en de marges staan onder druk. Om relevant te blijven, worden er drastische strategische keuzes van banken gevraagd, met als gevolg een veel diffusere bankensector.

ARNOUD BOOT
Hoogleraar aan de
Universiteit van
Amsterdam

Hoe de financiële sector van ‘morgen’ eruitziet, is verre van evident. De sector is onderhevig aan grote veranderingen, en informatietechnologie speelt hierbij een leidende rol. De inmiddels gangbare term ‘fintech’ verwijst hiernaar. Door fintech verandert de vorm van de financiële diensten en de institutionele structuur die daarbij past (zowel het type financiële instelling als de structuur van de sector). Hoe groot die veranderingen zijn en welke vorm ze precies zullen aannemen, is nog onbepaald en dus onzeker.

Het kan daarom leerzaam zijn om naar toekomstbeelden voor de sector te kijken. De Nederlandsche Bank (DNB, 2017) schetst er drie: ten eerste, banken slagen erin om de fintech-ontwikkeling naar zich toe te trekken en blijven daarmee hun rol spelen; ten tweede, een meer diffuus landschap ontstaat met nieuwe fintech-spelers naast de bestaande banken; en ten derde, nieuwe spelers worden leidend, met een mogelijk hoge marktconcentratie bij een aantal techgiganten (zoals Google en Apple).

Deze schets van DNB suggereert een wedstrijd tussen nieuwe fintech-spelers en de banken – de vraag is eigenlijk wie wie opeet, maar gaat niet in op de vraag wat er met de structuur van financiële spelers gebeurt. Hoe ziet bijvoorbeeld een overlevende bank er in de toekomst uit? Wat zal haar bereik worden binnen de waardeketen en aangaande de breedte van haar activiteiten? En hoe verhouden die zich tot de al bestaande, meer gespecialiseerde aanbieders, zoals de vermogensbeheerders Vanguard en Blackrock. Deze vragen komen hieronder aan de orde.

HET POTENTIEEL VAN FINTECH

De informatietechnologie – zoals big data, het gebruik van apps en nieuwe online-distributieplatforms – plaatst banken, met hun traditioneel hoge kostenstructuren, oude IT-infrastructuren en relatief bureaucratische organisatie, voor grote uitdagingen. Het verliezen van de grip op hun klanten is misschien wel hun grootste zorg. Want juist daar ligt de huidige bron van inkomsten van banken.

Aan de consumentenkant is de omslag het meest zichtbaar. Voelt een consument van de nieuwe generatie zich nog echt klant bij ABN Amro of ING, of bij welke bank dan ook? Nederlandse banken zijn zeer voortvarend geweest in het uitrollen van op smartphone gebaseerde betalings-apps. Voor velen is de app nog het enige contact en men heeft geen idee, noch enig gevoel, van wie erachter zit. Alleen bij een internetstoring gaat men op zoek naar de naam van de bank, om deze vervolgens in de sociale media af te branden.

Deze leegte in de klantrelatie biedt mogelijkheden voor innovaties. Slimme apps, zogenaamde ‘aggregators’,

zullen neutrale intermediairs worden tussen de consument en de aanbieders van producten. De aggregator – een soort online-platform – verzamelt alle financiële diensten en producten die een consument bij verschillende financiële dienstverleners heeft, en stelt hem of haar in staat om vanaf één platform offertes aan te vragen bij verschillende aanbieders. Dit is een ultieme vorm van een disaggregatie van de waardeketen. De klant heeft het initiatief – kortom, *empowerment*. En banken komen in een afhankelijke positie. Zij hebben ook niet langer het monopolie op de informatie over hun klant. Bigdata-analyse maakt allerlei informatie toegankelijk voor fintech-spelers, en de Europese PSD2 geeft de klant het recht om te eisen dat de door de bank opgebouwde informatie wordt gedeeld met anderen. En wil de bank een klant bereiken, dan zal die deze moeten zoeken op de sociale media, en daar relevant moeten zijn. Het voor banken zwarte scenario is dat ze worden omgetoverd tot productfabrieken, en de klantrelatie en grip op de distributie kwijt zijn.

Aan de corporate-kant werden klantrelaties tot voor kort nog wel als waardevol gezien, maar er is

reden voor zorg. Peer-to-peer-lending en crowdfunding mogen abstract klinken, maar het zijn manieren om aan geld te komen waarbij banken kunnen worden gepasseerd. Kan het een grote vlucht nemen? Tot voor kort zag het er niet zo bedreigend uit. Juist in het midden- en kleinbedrijf moet je toch de klant kennen voordat je er een lening aan kunt verstrekken? Toch zijn er recent initiatieven ontstaan waarbij, op basis van bigdata-analyses van allerlei veelal publiek beschikbare informatie, goede inschattingen van de kredietwaardigheid van ondernemingen gemaakt kunnen worden. En met meer verfijnde TripAdvisor-achtige beoordelingen kunnen publieke beoordelingen tot stand komen over de kredietwaardigheid van debiteuren en de kwaliteit van aanbieders. Wat kan een bank daar nog aan toevoegen?

Wetgevende ontwikkelingen, zoals de genoemde PSD2-richtlijn, verzwakken de bank-klantrelatie verder. Door PSD2 hebben concurrenten veel makkelijker toegang tot relevante gegevens, bijvoorbeeld transactiegegevens die ontleend kunnen worden aan betaalrekeningen bij een bank. Deze kunnen relevant zijn voor de kredietbeoordeling, vandaar dat banken betalings-

De opkomst van peer-to-peer-lending als voorbeeld

KADER 1

De introductie van *peer-to-peer-lending* (P2P) illustreert goed de rol die banken bij fintech kunnen spelen. Hoewel peer-to-peer-lending een alternatief is voor bancaire kredietverlening, betekent het niet dat de introductie daarvan banken buiten spel zet. Net als bij securitisatie spelen banken bij P2P vaak een belangrijke rol: ze verzorgen compliance en kredietbeoordeling voor het peer-to-peerplatform, ze kunnen zelf dergelijke platforms opzetten (arrangeren), en het platform eventueel samen met institutionele beleggers financieren. Er is dus synergie tussen banken en de nieuwe wereld van fintech. Dit neemt niet weg dat de bank-debiturrelatie lossier wordt door peer-to-peer-lending.

Overigens is de vraag interessant of P2P een substituuut is voor de bestaande bancaire kredietverlening of dat het de markt juist groter maakt. Vooralsnog is er slechts beperkte duidelijkheid. Zich richtend op de Amerikaanse markt vinden Demyanyk et al. (2017) geen aanwijzingen dat P2P tot nieuwe kredietverlening leidt, terwijl Jagtiani en Lemieux (2017) dat juist wel vinden. Vervolgonderzoek laat zien dat veelal geen nieuwe klantgroepen worden aangeboord. Bijvoorbeeld Tang (2018) vindt dat P2P leidt tot meer (al dan niet kleine) kredieten bij groepen met toegang tot bankkrediet. Tevens is er enige verschuiving naar P2P door de verscherping van de regelgeving rond banken. In het algemeen worden er echter

meer riskante en kwetsbare groepen bediend door P2P (Buchak et al., 2017).

De mogelijkheden van P2P voor bedrijfskredieten zijn moeilijk te beoordelen. Hoewel bigdata-analyses mogelijkheden geven voor een nieuw en meer afstandelijk bedrijfsmodel, in plaats van de meer relatie-georiënteerde bancaire kredietverlening, geldt dat bancaire vaardigheden belangrijk zijn, bijvoorbeeld kredietbewaking (monitoring) en het omgaan met risicovolle kredieten die bij banken in bijzonder beheer geraken. Sterk informatie-gevoelige leningen zijn hoe dan ook lastig op het P2P-platform te verhandelen. Dit verklaart waarschijnlijk ook de betrokkenheid van banken bij P2P-initiatieven.



verkeer en kredietverlening vaak bundelen. Zodra betaalgegevens ook toegankelijk zijn voor anderen, staat de traditionele bundeling van betalingsverkeer en kredietverlening onder druk.

Door de verzwakking van de klassieke bank-klantrelatie krijgen gespecialiseerde spelers meer kansen, in zowel afzonderlijke klantgerichte activiteiten zoals vermogensbeheer, als deelactiviteiten binnen de waardeketen. Dat laatste speelt voor de administratie (back-office) tot het managen en aanbieden van een platform dat zich mogelijk tussen klant en bank plaatst (disaggregatie van de waardeketen).

BANKEN ZIJN OVERLEVERS

De snelle conclusie dat de universele banken geen rol meer hebben in de toekomst, is echter voorbarig. Als we terugkijken dan blijkt dat banken een opmerkelijke overlevingsdrift hebben laten zien. Zo schreven de economen John Boyd en Mark Gertler in 1994 een artikel met de titel 'Are banks dead? Or are the reports greatly exaggerated?' (Boyd en Gertler, 1994). Hun artikel was een reactie op de vele bijna-doodverklaringen van banken door het opkomen van *securitisatie* – het verpakken en doorplaatsen van leningen naar de financiële markt. Securitisatie zou betekenen dat financiële markten ten koste van banken aan belang zouden winnen. Boyd en Gertler concludeerden dat met securitisatie de essentiële

functies van een bank in het kredietverleningsproces behouden blijven. Want bij het tot stand brengen van leningen (inclusief de kredietbeoordeling: het screenen van potentiële leningnemers), het administreren (compliance en het verrichten van andere administratieve diensten) en de kredietbewaking (monitoring) zouden banken van belang blijven. Tevens kregen banken een belangrijke rol bij de securitisatievehikels die met de te securitiseren leningen als aparte juridische entiteiten in de markt werden gezet (banken verschaffen garanties op herfinanciering, back-up-kredietlijnen en dergelijke). Banken behielden hierdoor een centrale positie. (Overigens liet de financiële crisis van 2007–2009 zien dat het nodige misging in het proces van securitisatie.)

De kernboodschap van Boyd en Gertler is echter belangrijk: de essentiële rol van banken verdwijnt niet zomaar. Net als bij de securitisatie in de afgelopen decennia kunnen banken ook van belang blijven in de wereld van de fintech van nu. Zo is de essentie van fintech het gebruiken van innovatieve informatie-technologie in de financiële dienstverlening. Banken kunnen deze innovatie omarmen om zichzelf efficiënter en effectiever te organiseren. Het is dan ook niet verrassend dat banken fintech-spelers hebben opgekocht, en zich aldus expertise en technische oplossingen hebben toegeëigend. Dit geeft enige nuance bij de fintech-ontwikkelingen.

Wat banken hierbij helpt, is dat zij ook concurrentievoordelen hebben. Deels zijn deze gerelateerd aan regulering – aan het bezitten van een banklicentie. Banken kunnen zich relatief goedkoop financieren door depositogaranties en andere meer impliciete steun (zoals TBTF-zorgen – *too big to fail*). Banken ontlene ook een bepaalde kracht aan hun bestaande markt-positionering – de zogenaamde *incumbency*-voordelen verbonden aan schaal en grote klantenbestanden. Daarnaast spelen er percepties rond vertrouwen. Hoezeer er ook over een vertrouwenscrisis rond banken wordt gesproken, voor het parkeren van geld en doen van grote transacties wordt een bank nog steeds gezien als de meest betrouwbare optie. Daarnaast bieden strenge toezichtseisen (waar banken vaak op afgeven) ook bescherming. Voor nieuwe spelers zijn de compliancekosten, verbonden aan de eisen die toezichthouders stellen, vaak prohibitief.

Dit is goed zichtbaar bij de eisen rond data-privacy (via de GDPR-richtlijn van de Europese Unie bijvoorbeeld). Die worden steeds verder aangescherpt. Dit vereist grote zorgvuldigheid, en brengt aanzienlijke compliancekosten met zich mee. Hetzelfde geldt voor allerlei andere eisen, zoals bijvoorbeeld het tegengaan van zwartgeldtransacties of het voorkómen van de financiering van terroristische organisaties.

Een interessante vraag hierbij is of een andere fintech-ontwikkeling – namelijk blockchain, als een gedecentraliseerd systeem voor het vastleggen van transacties – compliance zal vergemakkelijken, en daarmee het belang van banken als centraal aangrijpingspunt voor compliance zal verminderen. Hetzelfde geldt voor zogenaamde *digital identities*. Deze zorgen voor een soort automatische verificatie van klanten, waardoor de kosten van aanbieders om de integriteit van klanten en de legitimiteit van transacties vast te stellen verminderen (Carney, 2017). Uiteindelijk zouden deze ontwikkelingen de toetredingsbarrières kunnen verlagen en verdere specialisatie mogelijk maken. Vooral nog is dit toekomstmuziek en is het te verwachten dat banken bepaalde voordelen ontlene aan het zorgen voor compliance.

PARTNERSCHAP MET BIG TECH NIET ZONDER RISICO

De opkomst van fintech betekent dat er een diffuser landschap ontstaat, met enerzijds een grotere rol voor gespecialiseerde spelers en anderzijds specifieke innovaties zoals peer-to-peer-lending die een alternatieve

financiering mogelijk maakt buiten de bancaire balans om. En daarnaast ontstaan er online-platforms ('aggregators') die zich plaatsen tussen de aanbieders en de vragers van financiële diensten.

Wat is de rol van de banken in dit diffusere landschap? Kader 1 bespreekt dit aan de hand van de opkomst van P2P. Banken en fintech zijn geen gescheiden werelden. Banken kunnen zelf fintech-activiteiten ontplooien en partnerschappen opzetten met grote fintech-toetreders zoals Google en Apple. Deze bedrijven hebben uitgebreide databestanden en platforms waar grote groepen mensen op afkomen. In een studie voor het World Economic Forum wordt zelfs geconcludeerd dat "all financial institutions will need to find ways to partner with large techs without losing their core value proposition" (WEF, 2017; zie ook WEF, 2018).

Het openstaan voor waarde-toevoegende partnerships lijkt een *no-brainer*, maar blijft een bank die een partnerschap met Apple of Google aangaat voor het betalingsverkeer zelf relevant? Of is ze dat alleen tijdelijk?

Het moeten vasthouden aan 'their core value proposition' in het citaat van het World Economic Forum hierboven klinkt aardig, maar hoe dan? Deels kunnen we hier terugvallen op de eerdere constatering dat banken ook voordelen kennen (zoals marktpositie, compliance-expertise, vaardigheden rond kredietbeoordeling en monitoring, en bescherming vanuit de banklicentie). We zien dan ook een – misschien hiermee verband houdende – beweging bij fintechs om zwaarder in te zetten op partnerships met banken. Banken zijn dus niet puur de vragende partij.

Toch is hiermee weinig gezegd over de uiteindelijke toekomst van bancaire financiële instellingen. De eerdere constatering dat fintech de vorm van financiële diensten verandert en ook de institutionele structuur (zowel het type financiële instelling als de structuur van de sector) vraagt om een toekomstbeeld voor bancaire instellingen.

STRATEGIE IN DE WERELD VAN FINTECH

Wat is het toekomstplaatje voor banken? In de nabije toekomst zullen een aantal dinosaurussen ontstaan die op basis van schaal, lokale marktmacht en politieke bescherming nog een dominante rol kunnen vervullen. Dit is echter niet een model voor de toekomst, het is namelijk gebaseerd op een rent-seeking-strategie waarbij de klanten het nakijken hebben.

Fintech is een te fundamentele ontwikkeling. Uiteindelijk zie ik een drietal primaire strategieën. Een enkele bank zal in staat zijn een leidende en coördinerende rol te vervullen in het versnipperde fintechlandschap. Zo'n bank zal in het midden staan van een ecosysteem, en in samenwerking met de omgeving zich continu aanpassen en heruitvinden. In zekere zin biedt zij dan een platform met open architectuur, waarlangs diensten hun weg naar de consument vinden. En dit moet dan integraal aansluiten op behoeftes van klanten, waarbij financiële en andere diensten samenkomen. McKinsey (2017) beschrijft dit als "... creating a customer-centric, unified value proposition that extends beyond what users could previously obtain (...) bridging the value chains of various industries". Dit is een model waarmee optimaal kan worden ingespeeld op klantbehoeften. Ik zie dit echter maar voor een enkeling weggelegd.

Een tweede strategie is om dicht bij een pure traditionele bancaire rol te blijven, en in te zetten op de activiteiten waarbij er een behoefte bestaat die minder gevoelig is voor afstandelijke digitale spelers. Zo zou er aan de bedrijvenkant behoefte kunnen blijven bestaan aan een relatiebank voor bedrijven, maar dit zal een 'lean and mean' bedrijf zijn waarbij een bank naast een paar gestandaardiseerde logistieke rollen (zoals het betalingsverkeer, cashmanagement) opereert als 'trusted advisor'. In de laatste rol staat zij ondernemingen en vermogende particulieren met raad en daad bij, zonder dat het verkopen van eigen producten voorop staat. Het verdienmodel bij deze tweede strategie is ingewikkeld: de gestandaardiseerde activiteit heeft per definitie maar een kleine marge, en aan haar rol als 'trusted advisor' valt alleen goed te verdienen als er daadwerkelijk sprake is van een vertrouwensrelatie.

Ten derde is er mogelijk ruimte voor simpele efficiënte digitale banken die een basaal financieel dienstenpakket aanbieden volgens het oude Postbank-

model. Deze strategie is echter voor fintechspelers ook haalbaar, zeker als ze toegang krijgen tot centrale bankfaciliteiten waardoor ze een volwaardige betaalinfrastuctuur kunnen uitrollen (Carney, 2017).

Voor banken is dit een aardverschuiving. Kenmerkend aan de financiële sector over de afgelopen decennia was de aanzienlijke winstgevendheid en de onmisbaarheid van bancaire instellingen. Beide staan nu ter discussie.

LITERATUUR

- Boyd, J.H. en M. Gertler (1994) *Are banks dead? Or are the reports greatly exaggerated?* *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 18(3), 2–23.
- Buchak, G., G. Matvos, T. Piskorski en A. Seru (2017) *Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks*. University of Chicago, Working Paper, 3511.
- Carney, M. (2017) *The promise of fintech – something new under the sun*. Presentatie door Mark Carney, president van de Bank of England, bij de Deutsche Bundesbank G20 Conference. 25 januari, Wiesbaden.
- Demyanyk, Y., E. Loutskina en D. Kolliner (2017) *Three myths about peer-to-peer loans*. Economic Commentary Federal Reserve Bank of Cleveland, 2017-18.
- DNB (2017) *Innovation in the loan market: prudential concerns for the financial sector and supervision*. DNB Policy Paper, november, ongepubliceerd.
- Jagtiani, J. en C. Lemieux (2017) *Fintech lending: financial inclusion, risk pricing, and alternative information*. Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper, 17-16.
- McKinsey (2017) *The Phoenix rises: remaking the bank for an ecosystem world*. McKinsey Global Banking Annual Review, oktober.
- Tang, H. (2018) *Peer-to-peer lenders versus banks: substitutes or complements?* HEC Paris Working Paper.
- WEF (2017) *Beyond fintech: a pragmatic assessment of disruptive potential in financial services*. Rapport World Economic Forum, augustus. Te vinden op www.weforum.org.
- WEF (2018) *The new physics of financial services: how artificial intelligence is transforming the financial ecosystem*. Rapport World Economic Forum, augustus. Te vinden op www.weforum.org.

In het kort

- ▶ Door fintech dreigen banken in een afhankelijke positie te komen ten opzichte van hun klanten en van techbedrijven.
- ▶ De overlevingsdrift van banken was historisch gezien opmerkelijk. Een banklicentie en regulering beschermen nog steeds.
- ▶ Slechts een enkele bank zal een leidende rol kunnen vervullen in het nieuwe, vloeiende ecosysteem.

Economische implicaties van groeiend datagebruik door banken

Het belang van data groeit, ook in het bankwezen. Banken laten zelf ook geen kans voorbijgaan om op het belang van data voor hun bedrijf te wijzen. Maar waarom eigenlijk en wat zijn de gevolgen ervan?

JOOST WITTEMAN

Onderzoeker bij SEO
Economisch Onderzoek

JOHANNES HERS

Clusterhoofd bij SEO
Economisch Onderzoek

ERIK BROUWER

Clusterhoofd bij SEO
Economisch Onderzoek en hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg

TOM SMITS

Onderzoeker bij SEO
Economisch Onderzoek

De afgelopen decennia is de wereldwijde ‘databerg’ onstuitbaar gegroeid. Sinds de jaren tachtig is wereldwijd de hoeveelheid beschikbare data toegenomen met ongeveer dertig procent per jaar (Witte- man et al., 2018). Deze ontwikkelingen zijn ook in de financiële sector niet onopgemerkt gebleven. In hun jaarverslagen geven de Nederlandse banken hoog op van het belang van data voor hun bedrijfsvoering, en ook De Nederlandsche Bank (DNB, 2016) en het Centraal Planbureau (CPB, 2016) beschouwen de ‘groei van data’ als een belangrijke trend in de financiële sector. In dit artikel bezien we deze opkomst in het licht van een van de bestaansredenen van banken: het intermediairen tussen spaarders en leners.

DE INFORMATIEFUNCTIE VAN BANKEN

Banken zijn nuttig omdat zij financiële transacties, zoals leningen, mogelijk maken. Door hoge transactiekosten zouden sommige van zulke transacties niet tot stand komen als er geen banken waren. Deze

transactiekosten vloeien voor een belangrijk deel voort uit informatie-asymmetrie. Zonder banken zouden kredietgevers zelf ex ante hun informatieachterstand op mogelijke kredietnemers moeten inlopen om vervolgens de juiste kredietnemers te kiezen (*adverse selection*). Ook zouden ze tijdens de lening kredietnemers moeten monitoren om opportunistisch gedrag te voorkomen (*moral hazard*) en om zicht te houden op de opbrengst van de investering (*costly state verification*). Vanuit deze optiek dankt de bank haar bestaan aan het feit dat zij een ‘informatie-’ of ‘databedrijf’ is.

Banken vullen deze informatiefunctie op twee manieren in. Ten eerste lossen ze het informatiefalen op door hun synergie- en schaalvoordelen. Synergievoordelen ontstaan bijvoorbeeld omdat banken zowel de activa als de passiva van kredietnemers beheren, waardoor zij beter zicht hebben op de kredietwaardigheid. Schaalvoordelen ontstaan onder meer omdat banken veel kredietnemers monitoren, waardoor de kosten van de monitoringsinspanning per kredietnemer lager zijn (Freixas en Rochet, 2008). Ten tweede hebben banken vaak langetermijnrelaties met kredietgevers en -nemers (Freixas en Rochet, 2008; Boot, 2000). Zulke relaties stellen banken in staat om over een lange periode niet-openbare informatie te verzamelen over klanten. Dit helpt banken om de betrouwbaarheid van kredietnemers vast te stellen.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat banken, als informatiebedrijven, ontwikkelingen op het gebied

van data belangrijk vinden. En door meer gegevens te verzamelen en te investeren in de nieuwe technieken om data te analyseren, kunnen zij hun informatiefunctie mogelijk nog beter vervullen. Daardoor worden de transactiekosten lager, wat voor de bank meer winst oplevert en ook tot lagere kosten voor de klant leidt.

Toch zijn de huidige ontwikkelingen op het gebied van data in het bankwezen niet een kwestie van oude wijn in nieuwe zakken. Want de groeiende databerg bevat in toenemende mate openbare en niet-openbare data, die mogelijk een substituuat vormen voor de data die gegenereerd worden door intensieve langetermijnrelaties. Berg et al. (2018) laten zien dat de ‘digitale voetafdruk’ van consumenten – de data die zij achterlaten op het internet – een minstens even goede voorspeller vormt van het wanbetalingsrisico als de beoordelingen van kredietbeoordelaars. Deze mate van substitueerbaarheid is een bedreiging voor banken omdat ze de unieke bankpositie als kredietbeoordelaars aantast. Anderzijds biedt ze echter ook een kans. Berg et al. (2018) laten namelijk ook zien dat een combinatie van de ‘digitale voetafdruk’ met de beoordeling van kredietbeoordelaars de beste inschatting geeft van het wanbetalingsrisico.

CIJFERS EN FEITEN

Is het belang van data voor banken ook af te lezen aan het feitelijke datagebruik in de bancaire sector? Dit is niet eenvoudig te doen aangezien data over het gebruik van data niet systematisch worden bijgehouden.

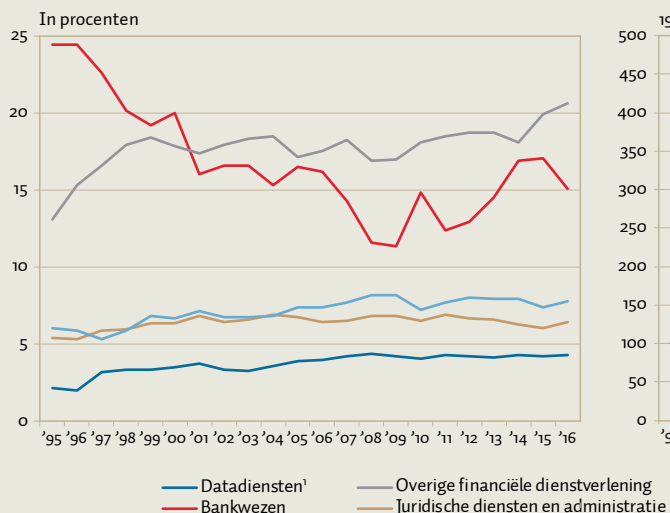
Een beperkt aantal studies heeft concreet gekeken naar hoeveel data banken nu eigenlijk hebben. MGI (2013) laat zien dat, in de Verenigde Staten in 2009, banken gezamenlijk 620 petabyte aan data hadden opgeslagen. Dat zijn ongeveer 39 miljoen iPhones met zestien gigabyte aan geheugen. Afgezet tegen de mondiale hoeveelheid data in dat jaar was dit naar schatting ongeveer 0,1 procent van het totaal (Witteman et al., 2018). Volgens MGI (2013) stond de bancaire sector hiermee in de top vijf van bedrijfstakken met de meeste data in de Verenigde Staten. Uitgedrukt in de ‘hoeveelheid data per bedrijf’, bezette de bancaire sector dat jaar zelfs een tweede plaats. Het lijkt er ook op dat banken deze status proberen te bestendigen. IDC (2016) laat met een steekproef zien dat, van alle bedrijfstakken, de bancaire sector het meeste investeerde in data en analysetechnieken.

Specifiek voor Nederland is het toegenomen belang van data in figuur 1 te zien. De input-output

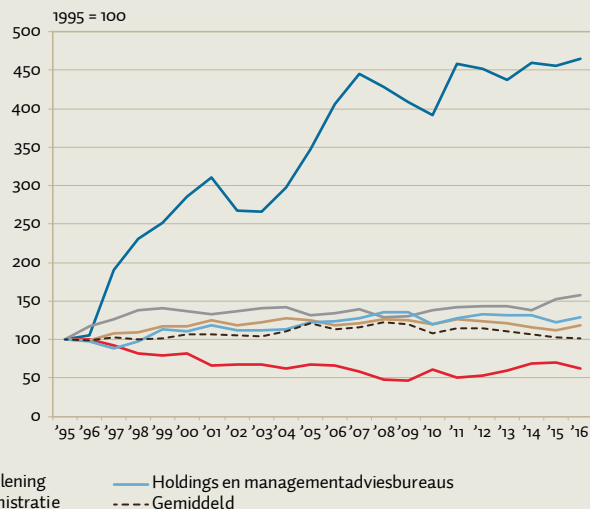
Leveringen aan banken vanuit verschillende bedrijfstakken

FIGUUR 1

1a. Leveringen aan banken



1b. Index leveringen aan banken



¹ Datadiensten zijn gedefinieerd als de som van de bedrijfstakken IT en Informatiediensten

Bron: CBS (2018), Input-outputtabellen 1995–2016

tabellen van het Centraal Bureau voor de Statistiek laten zien uit welke bedrijfstakken het bankwezen onderlinge leveringen ontvangt om aan de vraag naar bancaire diensten te kunnen voldoen.

In 1995 vormden data ongeveer twee procent van de onderlinge leveringen aan banken (figuur 1a). Tegen 2016 kroop dit aandeel richting de vijf procent. Het belang van deze diensten kwam dat jaar daarmee in de buurt van de meer traditionele, onderlinge leveringen aan banken als onroerend goed (zes procent), juridische dienstverlening (zes procent) en managementadvies (acht procent). Uit figuur 1b blijkt bovendien dat de leveringen van datadiensten veel sterker zijn gegroeid dan de meer traditionele leveringen. Hierbij moet opgemerkt worden dat andere onderlinge leveringen mogelijk ook een meer 'datagericht' karakter hebben gekregen, bijvoorbeeld door toegenomen juridisch of managementadvies over data. Ook de concrete veranderingen binnen het bankbedrijf door de opkomst van data worden in deze figuur niet direct zichtbaar.

GEVOLGEN

Wat zijn de gevolgen van de groei van data in de financiële sector? Hoewel ontwikkelingen op het gebied van data en big data nog in volle gang zijn, tekenen zich in de economische literatuur wel al een aantal gevolgen af. We staan bij drie thema's stil.

Concurrentie

Data kunnen concurrentieversterkend werken. Banken genereren niet-openbare informatie over kredietgevers en -nemers. Hierboven is reeds gewezen op Berg et al. (2018) die laten zien dat openbare data een substituuut kunnen zijn voor de niet-openbare data van banken.

Een ander mogelijk kanaal waardoor concurrentie ontstaat, is de platformeconomie. Platforms, zoals *peer-to-peer*-kredietaanbieders, kunnen ook de 'zachte informatie' genereren die normaal voor banken voortvloeit uit hun klantrelaties (Morse, 2015). Dit vereist wel dat kredietgevers op dit soort platforms de kredietwaardigheid van kredietnemers goed kunnen inschatten op basis van de informatie die kredietnemers en het platform aan de kredietgevers ter beschikking stellen. De literatuur is hier nog niet uit: Iyer et al. (2013) laten zien dat kredietgevers effectief gebruikmaken van 'zachte informatie' over kredietnemers, waarmee zij tot een betere voorspelling komen van het kredietrisico dan enkel via de bancaire krediet-score. Freedman en Zhe Jin (2018) vinden daarentegen dat kredietgevers de relatie

tussen het aantal sociale connecties op het netwerk en de kredietwaardigheid niet goed begrijpen, waardoor dit geen goede voorspeller voor het kredietrisico is.

Anderzijds zorgt de opkomst van big data ervoor dat banken hun kerntaken beter kunnen vervullen, wat hun positie ten opzichte van toetreders en klanten versterkt. De combinatie van de 'digitale voetafdruk' en de traditionele bancaire kredietbeoordeling geeft een betere schatting van het wanbetalingsrisico dan een van deze twee componenten afzonderlijk (Berg et al., 2018). De groei van (openbare) data is dan niet noodzakelijkerwijs een panacee voor concurrentie.

Toegang tot krediet

Banken helpen het selectieprobleem als vorm van marktfalen op te lossen. Kredietgevers moeten beslissen welke kredietnemers de beste bestemming voor hun schaarse kapitaal zijn. Als meer data informatief zijn bij deze keuze, leidt de datagroei tot allocatieve efficiëntie in de zin dat productievere kredietnemers meer en sneller krediet zullen krijgen (Greenwood et al., 2010).

Hoewel dit gemiddeld genomen welvaartsverhogend is, kan dit er ook aan bijdragen dat kleine, nieuwe en *high-potential* bedrijven minder krediet krijgen. Begenau et al. (2018) stellen dat er voor oudere bedrijven in de regel meer data te analyseren zijn. Als meer data informatief zijn bij het selectieprobleem, zijn de relatieve kosten voor kredietverstrekking aan grote, oudere bedrijven lager dan bij kredietverstrekking aan kleine bedrijven.

Ook andere studies merken op dat meer data niet noodzakelijkerwijs de toegang tot krediet verbeteren. Buchak et al. (2017) laten zien dat fintechns andere (bigdata-)informatie gebruiken dan banken, maar vooral ook klanten met een hoge kredietwaardigheid bedienen. Fuster et al. (2018) vinden empirisch op de hypotheekmarkt vooralsnog weinig bewijs dat fintechns beter zijn in het bedienen van leners met beperkte toegang tot krediet.

Efficiëntie en kosten

Als data bijdragen aan de efficiënte allocatie van bancaire kapitaal, dan zou dit ook gevolgen moeten hebben voor de kosten en het nut van financiële diensten. En het is inderdaad zo dat fintech-hypotheekverstrekkers aanvragen 20 procent sneller verwerken en dat het risico bij deze leningen 25 procent lager is (Fuster et al., 2018). Ook herfinancieringen huishoudens vaker hun hypotheek in regio's waar veel fintechns actief zijn, met

name huishoudens die daar waarschijnlijk veel profijt van hebben. De hogere efficiëntie van fintechs komt dan ten bate van consumenten. Dit blijkt ook uit Carlin et al. (2017), die laten zien dat jongere generaties meer van fintech-diensten gebruikmaken dan oudere, en dus minder kosten voor financiële diensten maken. Hogere adoptie van fintech hangt in dat geval samen met lagere kosten.

Toch zijn er ook risico's. Philippon (2015) wijst erop dat, historisch gezien, de baten van de opkomst van een betere informatietechnologie niet zijn doorgegeven aan consumenten en bedrijven: de eenheidskosten van bancaire intermediatie liggen al 130 jaar om en nabij de twee procent. Technologische vooruitgang leidt dus niet automatisch tot lagere kosten voor consumenten. Mogelijk lukt het fintechs ook om (een deel van) de efficiëntiewinsten voor zichzelf te claimen, omdat ze vanwege het gemak van hun dienstverlening een opslag in rekening kunnen brengen (Buchak et al., 2017).

CONCLUSIE

Dat data in het bankwezen de laatste decennia sterk gegroeid zijn, is niet verwonderlijk, gezien een van de kerntaken van banken: financiële intermediatie en het oplossen van informatieproblemen. De ontwikkelingen zijn nog in volle gang, en de economische literatuur laat zien dat de gevolgen vooralsnog ambigu zijn. Hoewel innovatie in de toekomst de gevolgen van de datagroei mogelijk eenduidig positief zal maken, rechtvaardigt deze ambiguïteit tot dat moment beleidsmatige aandacht voor de groei van data in de bancaire sector. Ondanks de datagroei blijven de concurrentie in de financiële sector, de toegang tot krediet en de kosten van financiële intermediatie namelijk aandachtspunten.

LITERATUUR

- Begenau, J., M. Farboodi en L. Veldkamp (2018) *Big data in finance and the growth of large firms*. NBER Working Paper, 24550.
- Berg, T., V. Burg, A. Gombović en M. Puri (2018) *On the rise of fintechs – credit scoring using digital footprints*. NBER Working Paper, 24551.
- Boot, A. (2000) Relationship banking: what do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 9(1), 7–25.
- Buchak, G., G. Matvos, T. Piskorski en A. Seru (2017) *Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks*. NBER Working Paper, 23288.
- Carlin, B., A. Olafsson en M. Pagel (2017) *Fintech adoption across generations: financial fitness in the information age*. NBER Working Paper, 23798.
- CBS (2018) *Input-output tabellen 1995–2016*. CBS Excel-sheets.
- CPB (2016) *Trends en scenario's voor de Nederlandse financiële sector*. CPB Achtergronddocument, 16 december.
- DNB (2016) *Technologische innovatie en de Nederlandse financiële sector: kansen en risico's voor gevestigde instellingen, nieuwkomers & het toezicht*. Amsterdam: DNB.
- Freedman, S. en G. Zhe Jin (2018) *The information value of online social networks: lessons from peer-to-peer lending*. NBER Working Paper, 19820.
- Freixas, X. en J.C. Rochet (2008) *The microeconomics of banking*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fuster, A., M. Plosser, P. Schnabl en J. Vickery (2018) *The role of technology in mortgage lending*. NBER Working Paper, 24500.
- Greenwood, J., J.M. Sanchez en C. Wang (2010) Financing development: the role of information costs. *American Economic Review*, 100(4), 1875–1891.
- IDC (2016) *Worldwide semiannual big data and analytics spending guide*. Framingham, MA: IDC.
- Iyer, R., A.I. Khwaja, E.F. Luttmer en K. Shue (2013) *Screening peers softly: inferring the quality of small borrowers*. NBER Working Paper, 15242.
- MGI (2013) *Game changers: five opportunities for US growth and renewal*. McKinsey Global Institute.
- Morse, A. (2015) *Peer-to-peer crowdfunding: information and the potential for disruption in consumer lending*. NBER Working Paper, 20899.
- Philippon, T. (2015) Has the U.S. finance industry become less efficient? On the theory and measurement of financial intermediation. *American Economic Review*, 105(4), 1408–1438.
- Wittman, J., E. Brouwer en T. Smits (2018) Data zijn geen productiefactor, maar productiviteitsverhogend. *ESB*, 103(4763), 294–297.

In het kort

- ▶ Een kerntaak van banken is het oplossen van informatieproblemen.
- ▶ De groeiende hoeveelheid openbare en niet-openbare data vormen hiervoor mogelijk een substituuut.
- ▶ Dit heeft niet noodzakelijkerwijs positieve gevolgen voor concurrentie, krediettoegang en kosten.

Betaaldienstverlening

Bedrijven die internationaal actief zijn, moeten met lokale banken samenwerken om hun betalingsverkeer te organiseren, en daarbij worden ze geconfronteerd met een grote verscheidenheid aan betaalsystemen. Het kost veel tijd en geld voor een bedrijf om dit zelf te regelen. Fintech-bedrijven spelen hierop in door de spaghetti aan internationale betaalsystemen voor hun klanten terug te brengen tot één betaaloplossing, van loket tot bankrekening. Een aantal van deze fintech-bedrijven heeft sinds kort een bankvergunning, waardoor ze zich autonoom kunnen positioneren tussen de betaler en ontvanger in de betaalketen. Hierdoor opereren ze groten-

deels onafhankelijk van de verwerkingssnelheid van de bank, wat het betaalproces voor de klant versoepelt. Het Nederlandse softwarebedrijf Adyen is een van de toonaangevende fintechbedrijven actief op deze markt. Internationale bedrijven als Microsoft, Facebook en KLM maken al gebruik van hun betaaldiensten. Ook het Zweedse Klarna en het Amerikaanse Stripe mogen een groot aantal internationale bedrijven tot hun klantenbestand rekenen. Door deze ontwikkeling lopen traditionele banken miljarden transacties mis.

Persoonlijke financiën

Het is belangrijk om inzicht te hebben in de eigen in- en uitgaven. Maar een overzicht maken van de financiën kost vaak veel tijd en kan ingewikkeld zijn, zeker als je betaalrekeningen bij verschillende banken hebt. Daarom ontwikkelen fintechbedrijven die zich richten op persoonlijke financiën online-huishoudboekjes. De techniek is niet nieuw. Veel banken bieden immers al langere tijd applicaties aan om persoonlijke financiën eenvoudig te beheren. Toch onderscheiden fintechbedrijven zich door hun klantgerichte benadering en de mogelijkheid om betaalrekeningen van verschillen banken samen

te voegen. Wanneer de consument toestemming geeft, krijgen bedrijven toegang tot de informatie over de betaalrekening en kunnen zij een totaalbeeld van zijn of haar financiële situatie geven. Dit brengt evident informatievoordelen voor de klant met zich mee. Het Nederlandse AFAS Personal heeft al zo'n half miljoen gebruikers aan zich weten te binden met hun online-huishoudboekje. Het Spaanse Mooverang gaat nog een stapje verder: door samenwerking met consumentenbonden kan het onpartijdig consumptieaanbevelingen doen.



Nederland kent meer dan driehonderd fintechbedrijven die een financiële dienst sneller, efficiënter of gebruiksvriendelijker uit trachten te voeren dan de traditionele dienstverleners. Fintechbedrijven zijn onder andere actief als betaaldienstverlener, kredietverstrekker, hulp bij de persoonlijke financiën en verzekeraar.

Kredietverstrekking

Na de crisis was het voor veel kleine bedrijven lastig om aan een lening te komen. Een van de oorzaken is dat het voor banken duur is om leningen aan kleine bedrijven te verstrekken. Het gevolg hiervan is dat ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (mkb) moeite hebben met het aantrekken van kapitaal. Deze kloof tussen het mkb en beleggers wordt opgevuld door fintechbedrijven. Enerzijds zijn er kredietverstrekkers, zoals het Amerikaanse Kabbage en het Nederlandse Spotcap, die hun risicoanalyse baseren op een algoritme. In het algoritme stoppen ze

onder andere boekhoudkundige informatie, online-beoordelingen en sociale-media-gedrag. Aan de hand van de uitkomsten wordt besloten of de ondernemer in aanmerking komt voor krediet. Doordat het hele proces geautomatiseerd is, kunnen ze razendsnel leningaansvragen verwerken. Banken reageren op deze ontwikkeling door bijvoorbeeld een aandelenbelang te nemen in de relatief jonge fintechbedrijven. Anderzijds richten bedrijven zich meer op het grote publiek om kapitaal te vergaren. Crowdfunding-platformen als Symbid en Kickstarter maken dit mogelijk. Banken lijken deze financieringsvorm aan te moedigen. Grootbanken als ING, ABN-AMRO en de Rabobank staan open om samen te werken met de platformen. Ondernemers blijken zelfs een streepje voor te hebben bij de bank als zij hun geld via de crowd hebben opgehaald. Dit maakt het stapelen van financieringsvormen aantrekkelijk.

Verzekeringen

Op dit moment staan verzekeraar en verzekerde gevoelsmatig vaak nog lijnrecht tegenover elkaar. De verzekerde wordt geconfronteerd met een verzekeraar die moeilijk doet met uitbetalen. De verzekeraar krijgt te maken met oneerlijke en onnodige claims. Het tegengestelde belang zorgt voor een stelselmatig wantrouwen tussen beide partijen. Fintechbedrijven in de verzekeringsmarkt, ook wel *insurtechs* genoemd, proberen de belangen te harmoniseren. Het Duitse Friendsurance zorgt voor een gedeeld belang door een cash-bonus uit te keren aan alle klanten wanneer er weinig claims worden ingediend. Dit moet zorgen voor minder *moreel wangedrag*, lagere kosten en een optimale uitkomst voor zowel verzekeraar

als klant. Het Amerikaanse Oscar innoveert door de informatie-asymmetrie te verminderen. Deze insurtech houdt via een applicatie bij of de klant genoeg lichaamsbeweging krijgt. Dit wijst op een laag risico op ziektekosten, wat beloond wordt met een lagere premie. Het verzekeringsplatform Teambrella faciliteert mensen om elkaar te verzekeren. Zelfsturende teams bepalen onderling of een lid recht heeft op uitbetaling, waarbij de reputatie van het lid cruciaal is. Er is hierdoor een gedeeld belang om alleen een claim in te dienen als het écht nodig is. Grote investeringen in bovenstaande (en andere) insurtechs tonen aan dat de verzekeringswereld aan de vooravond van een stormachtige periode staat.

Schumpeter in de praktijk: Zuckerberg en de banken

De Nederlandse retailbanken krijgen zware concurrentie van techbedrijven, zo zwaar dat hun voortbestaan in het geding is. Wat betekent dat voor klanten, voor het verdienmodel van de banken en voor de overheid als marktmeester?

ROALD VAN DER LINDE
Tweede Kamerlid
voor de VVD

BOUDEWIJN BEUKERS
Beleidsmedewerker
van de VVD-fractie

Dat er in de afgelopen decennia maar weinig sectoren in de economie zo drastisch veranderd zijn als de financiële sector, hebben weinig mensen helder voor ogen. En die veranderingen staan de komende jaren niet stil, maar gaan alleen maar sneller. Binnen enkele jaren is de *too-big-to-fail*-bank wellicht ingeruild voor een bankdienst op je telefoon. Een financiële sector zonder bankfilialen, pinpassen, contant geld of betaalrekeningen – wie had dat een paar decennia geleden kunnen bedenken? Je betaalt met je telefoon, belegt je spaargeld met *high-frequency* en algoritmisch, en zet elke valuta om in cryptovaluta op je rekening bij Google, Facebook of een andere techgigant.

VIER SCENARIO'S

Hoe kan die toekomst vorm krijgen? In een publicatie uit 2016, *De toekomst van de Nederlandse financiële sector*, noemt het Centraal Planbureau (CPB) twee allesbepalende beleidskeuzes (Bijlsma en Veldhuizen, 2016): hoe we met onze financiële persoonlijke data omgaan (worden die vrij verhandelbaar, of blijven ze vooral bij de bank zelf?), en hoe nationaal of internationaal de regelgeving wordt. Op basis hiervan schetst het planbureau vier toekomstscenario's (figuur 1).

Houden we voornamelijk de nationale financiële regelgeving en beperkt het delen van financiële data zich tot een minimum, dan gaan we afstevenen op nationale bankconglomeraten, waarbij de fintechinnovaties en -bedrijven vooral door de banken zelf geabsorbeerd zullen worden. Blijft de regelgeving nationaal maar delen we onze data, dan hebben kleinere fintechbedrijven de kans om functies van de traditionele banken over te nemen. We zullen dan sterkere concurrentie tussen banken en ondernemers zien. Wordt de regelgeving internationaler en houden we de data bij de banken, dan zullen we grote internationale bankconglomeraten zien. Ook hier zullen fintechbedrijven vooral geabsorbeerd worden door bestaande banken.

Het laatste en meest relevante scenario is echter dat de regelgeving steeds internationaler wordt én dat we onze data steeds meer gaan delen. Financiële wetgeving wordt nu al hoofdzakelijk op Europees of internationaal niveau vastgelegd. Gek is dat niet, want banken zelf kennen ook geen grenzen. We zijn daarnaast ook steeds meer bereid om onze persoonlijke data te delen met bedrijven die ons voordeel kunnen opleveren – en met de inwerkingtreding van PSD2 (*Payment Services Directive II*) is het delen van financiële informatie straks ieders goed recht.

Grote fintechbedrijven en techgiganten kunnen daardoor een markt betreden die traditioneel aan banken was voorbehouden. Dat leidt wellicht tot een proces van creatieve destructie in het huidige financiële stelsel – *Schumpeter meets Zuckerberg*. Daarbij zullen we steeds meer zien dat bedrijven zoals Google, Facebook of hun opvolgers de functies van banken gaan overnemen.

Dit is geen toekomstmuziek, maar gebeurt nu.

GooglePay en ApplePay begeven zich op de betaalmarkt. Met één bankvergunning kan Applepay de hele Europese Unie bedienen en dat doet ze dan ook. ApplePay biedt betaaldiensten aan in Italië en Spanje via haar samenwerking met het Nederlandse bunq.

Het is geen toeval dat juist deze techbedrijven interesse hebben in het betalingsverkeer. Ze weten van alles van hun gebruikers – vooral in welke producten ze geïnteresseerd zijn, al was het maar omdat de gebruikers die avondenlang googelen en liken. Ze weten alleen nog niet of de gebruikers die producten uiteindelijk kopen en, zo ja, hoe. Het businessmodel achter een ‘gratis’ bankdienst is daarmee hetzelfde als dat achter andere gratis diensten: de gebruiker betaalt met zijn of haar persoonlijke informatie.

VOOR DE KLANT

Deze ontwikkeling in de markt heeft gevolgen voor de klant, de bank en de wetgever.

Allereerst de klant. De Nederlandse klant is al veel gewend. Er zijn weinig landen waar het betaalverkeer zo uitgebreid en efficiënt is als in Nederland. Vorig jaar had 98 procent van de Nederlanders een pinpas en werd nog maar een kwart van de boodschappen constant betaald (Bron: Nederlandse Betaalvereniging). Nederland is een van de weinige landen in Europa waar digitale betalingen gewoner zijn dan cashbetalingen. Tegen die achtergrond is Nederland een ideale basis voor de volgende stap: de gratis bank op je smartphone. Geen papier, geen bankfiliaal, geen geldautomaat en zelfs geen pinpas – gewoon een app, ongetwijfeld met zo veel handige snufjes dat Nederlanders er massaal instappen. Zij zullen dan waarschijnlijk profiteren van betere, snellere en innovatievere service.

VOOR DE BANK

Voor de huidige banken gloort er een minder zonnige toekomst. Veel banken kampen met aanzienlijke kosten en grote *legacy*-problemen uit de ‘oude markt’: een uitgebreid kantorennet, een bijna dekkend net van geldautomaten, ICT-systemen uit vervlogen tijden, en vooral veel en duur personeel. Daartegenover zien we nieuwe toetreders die komen met vernieuwende producten, beschikken over een superieure, disruptieve technologie en die werken volgens een geheel ander verdienmodel. Banken zullen de hete adem van deze toetreders voelen, én op deze toetreders moeten inspelen door snel te innoveren. Banken die zich hebben toegelegd op ‘kale’ bankdiensten voor een groot publiek, zien de grootste uitda-

ging tegemoet. Kale bankdiensten lenen zich namelijk het meest voor digitalisering. Banken die een niche in de markt bedienen, zoals private banking of groen bankieren, gaan dat pas later voelen of in mindere mate.

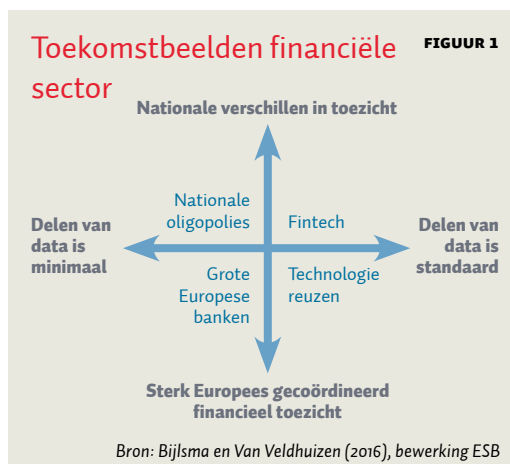
Of traditionele banken in die vernieuwde markt een rol blijven houden, is afhankelijk van hun eigen kracht om te innoveren en te veranderen. De concurrentie zal leiden tot een betere dienstverlening, meer technische mogelijkheden en een betere prijs. Dit is een schoolvoorbeeld van creatieve destructie: wie zich niet aan kan passen, is gedoemd te verdwijnen. De toekomst van bestaande retailbanken is daarmee tamelijk binair: óf ze verdwijnen en bigtech neemt hun plaats naadloos in, óf ze ontdoen zich razendsnel van hun erfenis en transformeren zich tot vernieuwde banken met een geheel ander verdienmodel.

Wij hebben een groot vertrouwen in de Nederlandse banken. Die hebben immers al eerder laten zien voorop te lopen in het accepteren en integreren van financiële innovaties. Buitenlanders kijken met afgunst naar hoe Nederlanders elkaar na een avondje uit gewoon een rekening per ‘tikkie’ sturen. Dat is ondenkbaar in veel andere (Europese) landen.

VOOR DE OVERHEID

Maar de noodzakelijke transformatie van de bestaande banken kan alleen lukken als de overheid daar ook de ruimte voor geeft. In het meest waarschijnlijke CPB-scenario staat of valt de toekomst van het Nederlandse bankwezen met het vermogen om de concurrentie met de techbedrijven aan te gaan.

De wetgever speelt hier een belangrijke en markt-vormende rol. Als wij hechten aan een financiële sector



die is geworteld in Nederland, eerlijke concurrentie tussen bigtech en de banken op prijs stellen – of, cynischer, als we niet achteraf willen constateren dat we Big Bank hebben ingeruild voor Big Tech – dan moeten we ook het speelveld creëren dat daarvoor nodig is: wetgeving moet moderner, er moet een gelijk speelveld zijn en achterhoedegevechten moeten vermeden worden.

Moderniseer de wetgeving

De ‘nieuwe markt’ stelt ons voor uitdagingen die we niet rustig kunnen afwachten, op straffe van destabilisering van de economie. Zo waren de misstanden rond de bitcoin weliswaar gering van omvang, maar was het alarmerend dat De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten als toezichhouders met lege handen stonden. En wat te denken van de Zuid-Afrikaanse app MyTreasury? Deze app vergelijkt 600 rentetarieven en boekt meteen je spaargeld over naar de bank met het hoogste tarief. Goed voor de klanten die hierdoor meer rente ontvangen, maar het kan ook leiden tot onverwachte miljardenstromen met gevolgen voor de stabiliteit. Het beste voorbeeld van proactieve wetgeving is overigens PSD2, maar de implementatie daarvan is in veel lidstaten zorgwekkend vertraagd.

Dit vraagt om een terugkeer naar *principle-based* wetgeving, die we de laatste jaren hebben ingeruild voor een meer *rule-based* benadering. De wetgever moet regels maken die overeind blijven bij de technische ontwikkelingen: de wetgeving moet zo generiek zijn dat nieuwe producten er meteen onder vallen.

Gelijk speelveld

Banken zijn sinds de kredietcrisis overladen met wet- en regelgeving. Een deel daarvan was logisch en noodzakelijk, een ander deel is vooral symbolisch en belastend. Techbedrijven zijn slim genoeg om die regels en het bijbehorende compliance-circus buiten de deur te houden, bijvoorbeeld door een partnerschap met een relatief kleine bank aan te gaan. Ze dragen evenwel net zo goed bij aan het systeemrisico van de financiële sector.

De oplossing is tweërlei. Ten eerste: durf weer eens wat regels te schrappen. Niet alle wetgeving is effectief gebleken en niet alle wetgeving is nodig in een nieuw tijdperk. *Red tape* is een rem op innovatie, zeker voor de bestaande banken, maar andersom geldt ook: een teveel aan regelgeving maakt nieuwe toetreders *‘too small to comply’* en fungeert daarmee als toetredingsbarrière. Ten tweede: zorg dat de regels die overblijven voor alle spelers gelden. Wetgeving specifiek voor financiële instellingen schrijven, is ouderwets.

Voer geen achterhoedegevechten

Vasthouden aan het oude verzwakt vooral de positie van de huidige marktpartijen. In een maatschappij waarin mensen gewend zijn geraakt aan de afruil tussen diensten en data, legt het huidige verdienmodel van banken het af tegen dat van op data gebaseerde techbedrijven. Banken zullen iets willen en moeten doen met de waardevolle informatie die zij tot hun beschikking hebben. De politiek moet daarbij het goede debat voeren: over het waarborgen van privacy en veiligheid, niet over het handhaven van de status quo. Hetzelfde geldt voor de gemakkelijke pleidooien voor een bankfiliaal in elk dorp of een geldautomaat om de vijf kilometer. De les is daar dezelfde als bij het gesteggel rond de groene telefooncel en de oranje brievenbus: niet de verouderde infrastructuur beschermen, maar zorgen dat diensten die die infrastructuur mogelijk maakt een nieuwe jas krijgen.

LITERATUUR

Bijlsma, M. en S. van Veldhuizen (2016) *De toekomst van de Nederlandse financiële sector: FinTech en regulering*. CPB Policy Brief, 2016/16.

In het kort

► De technologische revolutie in de financiële sector kan leiden tot het verdwijnen van retailbanken in de huidige vorm.

Banken moeten innoveren en hun verdienmodel veranderen om de concurrentie van techbedrijven aan te kunnen.

Bij deze revolutie past een overheid die zorgt voor een gelijk speelveld en die de wetgeving snel moderniseert.

Verder lezen

Uit *ESB*-dossier ‘Innovatie in betalen’ (2017):

Berichten over het einde van banken zijn schromelijk overdreven

“Fintech houdt de gemoederen enorm bezig. (...) De vraag is (...) of banken straks nog wel nodig zijn. (...) De bedreiging die banken (...) ondervinden, komt doordat veel nieuwe ontwikkelingen aan de betaalfunctie van banken raken. (...) Maar de kracht van banken is dat zij, naast hun betaalfunctie, nog veel meer functies vervullen. (...) Banken verbinden, doorgaans onzichtbaar, de vele partijen in het financiële ecosysteem. Dit is een rol die een nieuwkomer zoals een fintechbedrijf moei-

lijk kan vervullen zonder zelf een bank te worden. (...) Mijn verwachting is dat er in de toekomst nog steeds banken zullen zijn.”

Boonstra, W. (2017) Berichten over het einde van banken zijn schromelijk overdreven. *ESB*, 102(4753S), 94–95.



Het publieke belang van innovaties in het betalingsverkeer

“Het doel van innovaties in het betalingsverkeer is om de transactiekosten zo veel mogelijk te verlagen. Indien deze kostenverlaging uiteindelijk de consument ten goede komt, levert dat welvaartswinst op. Soms zal de markt vanzelf voor welvaartswinst zorgen, maar er is sprake van een publiek belang wanneer overheidsinterventie ertoe kan bijdragen dat de te behalen welvaarts-

winst zo groot mogelijk is (...). Dit artikel inventariseert de argumenten die de theorie van de economie van de collectieve sector biedt, voor de regulering van innovaties in het betalingsverkeer.”

Den Butter, F. en P. Mallekoote (2017) Het publieke belang van innovaties in het betalingsverkeer. *ESB*, 102(4753S), 18–23.

Klant

Naast het behartigen van de belangen van aandeelhouders, hebben banken ook een zorgplicht voor hun klanten. Hoe vullen zij deze in? En hoe verandert financiële technologie de relatie met de klant?

VERSLAG

Observaties van binnenuit de Rabobank

Kloppen de clichés die over banken bestaan? Marcel Canoy ging *embedded* bij de Rabobank.

MARCEL CANOY
Economisch adviseur bij de Autoriteit Consument & Markt en distinguished lecturer aan de Erasmus School of Accounting and Assurance

De berichtgeving over banken is opvallend incidentgestuurd. Kranten schrijven eigenlijk alleen maar over banken als er wat ‘mis’ is, of als de politiek debatteert over bijvoorbeeld bankenbuffers of beloningen.

Hierdoor ontstaat er gemakkelijk de indruk dat er niet veel veranderd is sinds de crisis. Bij het Kamerdebat naar aanleiding van de voorgestelde salarisverhoging voor ING-topman Hamers kwamen alle bekende stokpaardjes weer langs. En als ik binnen mijn vriendenkring of zelfs aan andere economen (de ‘niet-bankenexperts’) vraag wat er binnen het bankwezen veranderd is sinds de crisis, dan luidt het antwoord steevast “niet veel!”

Is deze indruk terecht? Is er sinds de crisis inderdaad niet veel veranderd bij de Nederlandse banken? Om die vraag te beantwoorden is er een meer realistisch beeld nodig van wat er in de bankenwereld speelt. Het is niet eenvoudig om zo’n beeld te krijgen, want de bankenwereld is nogal gesloten. Alle negatieve aandacht heeft banken schuw gemaakt; pogingen van de sector zelf om naar buiten te treden, worden vaak (en niet ten onrechte) gezien als ‘marketing’.

Ik heb me daarom als vrijwilliger bij de sector gemeld. De deal die ik aanbod was simpel: ik schrijf op eigen risico en initiatief een boek over de bank, met als sleutelvraag “wat is er de afgelopen tien jaar veranderd bij de bank, en wat zegt dat over de toekomst?” En

de bank werkt hier volledig aan mee, zonder voorwaarden vooraf. Het boek zal (*deo volente*) eind van dit jaar verschijnen en dit artikel kan gezien worden als ‘voorlopige bevindingen’ of – zo u wilt – een kijkje in de keuken van een boek dat een kijkje in de keuken neemt.

Uiteindelijk bleek de Rabobank bereid volledige medewerking te verlenen om mij binnen te laten als onafhankelijke econoom oftevel amateur-antropoloog. Wat mij betreft had het ook de ING of ABN Amro mogen zijn. De Rabobank toonde wel het meeste enthousiasme voor dit project. Wat uiteraard ook een pre was.

Met dit economisch-antropologische verslag ambieer ik een zo realistisch mogelijk beeld te krijgen van het bankwezen. Het is natuurlijk ongewenst dat de beeldvorming van een belangrijke sector gekleurd wordt door onderbuikgevoelens en incidenten. De beeldvorming is immers niet alleen leidend voor de publieke perceptie, maar bepaalt in belangrijke mate ook het beleid van overheden en toezichthouders.

METHODOLOGIE

Academische economen doen veelal onderzoek door gebruik te maken van traditionele methodes zoals data en modellen, en soms wat modernere broertjes en zusjes zoals experimenten. Daar is niets mis mee, maar daarmee is het niet goed mogelijk om te onderzoeken of een cultuurverandering daadwerkelijk plaatsgevonden heeft.

Een antropologische benadering is daarvoor beter geschikt. Antropologie is een tak van wetenschap die de mens bestudeert in al zijn aspecten, zowel fysiek als cultureel. Ik kies voor deze benadering omdat ik

Dit artikel is een voorpublicatie van het boek dat Marcel Canoy schrijft

hiermee de enorme wereld achter de balansen, kapitaalbuffers, Bazel-richtlijnen en schandalen kan laten zien. Gesprekken met medewerkers, klanten en experts dienen om ideeën op te doen. Je hoeft niet iedere individuele oprisping meteen als waarheid te beschouwen, maar vaak levert het genoeg op om verder te toetsen via andere gesprekken of bronnen. En we weten toch uit de recente economische literatuur dat cultuur, relaties en padafhankelijkheid ertoe doen, en dat ze verklaren waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen.

VERANDERINGEN

Laat ik met de deur in huis vallen. Er is heel veel veranderd bij de Rabobank, maar veel daarvan onttrekt zich aan de waarneming van het bredere publiek. Maar er is nog lang niet genoeg veranderd, want het veranderingspad is lang en hobbelig, en het vlees is soms zwak. Ik neem hier twee zaken nader onder de loep: *desintermediatie* en de status van de klant.

Desintermediatie

Een van de dingen die dramatisch is veranderd, heeft weinig tot niets met de crisis te maken. Omdat we allemaal online of per smartphone bankieren, zijn banken de afgelopen jaren duizenden mensen gaan ontslaan. Hoe goed je dat ook doet, het blijft altijd een ingewikkeld proces. Niemand vindt het gemakkelijk in een organisatie te werken waarbij er de kans bestaat dat of jij of je collega er volgend jaar uitgaat. Zoiets heeft onmiskenbaar impact op de sfeer – en breder nog op de werkbeleving.

Zo bezocht ik het kantoor van de Rabobank in Zaltbommel, duidelijk nog gekocht in een periode dat er meer mensen nodig waren dan nu. De leegheid van het gebouw was fysiek voelbaar en was niet te verhullen door ludieke oplossingen met tafeltennistafels en andere kantoorparafernalia.

Dat mensen en bedrijven steeds minder een beroep doen op de financiële bemiddeling van banken, ofwel de *desintermediatie*, zoals die tendens met een lelijk woord heet, kent ook andere gevolgen die ik bijvoorbeeld aantrof bij mijn bezoek aan Australië. Ik sprak daar onder meer met Marcel van Doremaele, van het executive-team van Rabo Australië. Marcel ziet maar één toekomst. *Organic, organic, organic*. Australië moet als land een merknaam worden voor producten die niet alleen een hoge kwaliteit hebben, maar waarvan consumenten erop kunnen rekenen dat ze op een menswaardige, diervriendelijke en milieuvriendelijke manier worden geproduceerd.

Alles wat niet aan die standaard voldoet, is uiteindelijk gedoemd om te sneuvelen, hetzij door overnames, hetzij door concurrentie uit lagelonenlanden. Het belang van Rabo is om alle spelers in de keten, van supermarkten tot grote agri-bedrijven tot boeren, te helpen deze ambitie te realiseren. En hoe beter de partijen het doen, hoe beter het voor de bank is. Dat is dan weer een mazzeltje voor Rabo, omdat ze in Australië geen algemene bank zijn maar een food- en agribank.

Het bredere punt is dat, door alternatieven en consumentensoevereiniteit, de bank veel meer dan vroeger moet waarmaken wat de toegevoegde waarde is. En dat is kennis bieden en netwerken, en niet veel anders. Financiering kan in de toekomst ook door andere partijen gedaan worden. Denk aan allerlei moderne vormen van kapitaalverschaffing en fintech, waar een bank geen directe rol meer bij hoeft te spelen. Daar merken de consumenten op dit moment wel iets van, maar in de toekomst ongetwijfeld veel meer, want deze trend lijkt onomkeerbaar en is goed nieuws voor iedereen.

Ken uw klant

Een andere grote verandering is *Customer Due Diligence*. Discussies over ‘ken uw klant’ ontstonden al in de jaren negentig. Banken vallen onder de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Dat betekent dat de bank een plicht heeft om de identiteit van klanten te controleren en na te gaan wie de belanghebbenden zijn van transacties. Tevens moet de bank controleren of er sancties tegen deze belanghebbenden bestaan. Tot slot moet de bank gebruikelijke transacties melden, opdat beoordeeld kan worden of er sprake is van verdachte situaties.

Daarnaast heeft Rabo nog een nieuw gecentraliseerd team van maar liefst 450 mensen dat complexe integriteitsrisico's onderzoekt (zoals transacties die plaatsvinden in risicovolle landen), een extra controlelaag bovenop de normale *Customer Due Diligence*.

Het is goed dat de regels zijn aangescherpt, omdat een vermenging van boven- en onderwereld ongewenst is en internationale sancties niet werken als ze via de achterdeur worden ondermijnd. Maar tot hoever moet de bank hierbij gaan?

Ik hoor bij een lokale bank een verhaal over een goede klant van Rabo, die in de chemie zat en handelde met Turkije. Dat bleek keurig door de controle van de Wwft te komen, maar toch kwam Rabo erachter dat er in één geval wat vaatjes chemie per ezel naar Syrië gingen. Voor je het weet wordt de bank geassocieerd

met de gifgasaanvallen van Assad. Het voldoen van de regels is één ding, maar het bredere reputatieverhaal maakt de 'ken uw klant'-agenda nog complexer. In dit geval kon het bedrijf aangesproken worden, en liep het met een sisser af. Maar het roept de vraag op of Rabo nu dozijnen privé-detectives in Verweggistan moet inzetten om alles te checken.

Ondanks de begrijpelijke en terechte aanscherping van het toezicht lijkt de regulering doorgeschoten. Door de bank te onderwerpen aan complex en gedetailleerd toezicht formaliseert en juridiseert de relatie tussen de bank en toezichthouder, en in het verlengde daarvan de relatie tussen de bank en zijn klanten. De gevolgen zijn dat de instellingen vooral bezig zijn met het naleven van regels en zeer risicomijdend worden. Afwijken van de norm, zelfs als daar goede redenen voor zijn, wordt zo heel ingewikkeld gemaakt, wat op zijn beurt weer slecht is voor de ambitie om te bankieren met een meer menselijke maat.

Daar heb ik vele voorbeelden van gezien. Exemplarisch is een gesprek dat ik in Hongkong heb gehad met Michael Mui, die onder meer verantwoordelijk is voor mondiaal opererende klanten. Hij constateert dat hij in 2007 ongeveer zeventig procent van zijn tijd kon besteden aan de markt en de klanten, en de rest aan regelgeving en interne administratieve handelingen. Dat percentage is nu gedaald tot onder de vijftig procent. Een beetje bankier wil zo min mogelijk aan administratie besteden, en zo veel mogelijk aan de business en de klanten. Hoewel niemand binnen de Rabo ontkent dat de regelgeving na de crisis flink aangescherpt moest worden, heeft dit geleid tot een stortvloed van controles waar niemand echt veel wijzer van wordt.

Vanzelfsprekend is er nog veel meer veranderd. Rabobank-specifiek is dat de introductie van de Key Performance Indicators van medewerkers, de manier om de coöperatie vorm te geven, het omgaan met ethische vraagstukken, het bijzonder beheer of de algehele strategie van Rabo die in toenemende mate focust op food en agri. Maar hiervoor ontbreekt in dit artikel verder de ruimte.

ONGELUKKIGE COMMUNICATIE

Niet alles verandert even snel. Wanneer banken met een probleem worden geconfronteerd, gaat het vaak mis met de communicatie. Het patroon is te vaak: eerst negeren, dan ontkennen, vervolgens schielijk toegeven maar direct bagatelliseren, dan de context verzachten ("andere banken doen het ook"), daarna de mededeling



Is de Rabobank speciaal?

KADER 1

Is de Rabobank speciaal? Ja en nee. Ja, uiteraard doet het er toe dat de Rabobank een coöperatie is en in het buitenland vrijwel uitsluitend food en agri doet. Zo iets trekt andere klanten en ander personeel aan, en creëert cultuurverschillen met andere banken. Conclusies over de Rabobank gelden daarom niet zomaar voor andere banken. Zijn de verschillen met andere Nederlandse banken nog te overzien, met de investeringsbanken in de City is het gat groter. Hoewel ik geen expliciet onderzoek heb gedaan naar de banken in de City, krijg ik regelmatig signalen dat er juist daar wei-

nig veranderd is. Dat baart zorgen – maar daar gaat dit verhaal niet over.

Maar het antwoord is ook nee. Want veel trends (desintermediatie, publieke perceptie, algemene economische omstandigheden, regulering) hebben net zo goed betrekking op andere algemene banken. En de verschillen moeten ook niet uitvergroot worden. Het gebeurt regelmatig dat personeel op alle niveaus van de ene naar de andere bank gaat, en de Rabobank heeft ondanks zijn status als coöperatie ook zijn portie aan schandalen gehad.

dat men de ‘ophef’ had onderschat en tot slot de pijnlijke stap richting realiteit.

Uit het derivatendossier blijkt hoeveel tijd en moeite het de Rabo kostte (net als andere banken, overigens) om mee te denken over de oplossingen. Ook bij de tv-reclame over *Growing a Better World Together* was de communicatie aanvankelijk ongelukkig. De bank leek in die reclame te suggereren dat ze het wereldvoedselprobleem zou oplossen, en is hiervoor op de vingers getikt door de Reclamecodecommissie. Het waarom achter de moeite die grote organisaties hebben met communicatie is boeiend. Ik hoef maar te wijzen op het recente witwasschandaal bij ING, en u begrijpt dat Rabo echt niet het enige bedrijf is dat dit soms ingewikkeld vindt.

Bankiers zien geen klanten meer en dat maakt denken in het klantbelang moeilijker

De grote stroom informatie en de hoeveelheid betrokken partijen, intern en extern, maken dingen moeilijk. Zeker wanneer het nieuws van ‘buiten’ en als een verrassing komt, is het moeilijk snel te schakelen en is een fout snel gemaakt. Daar komt nog bij dat banken van nature de neiging hebben om inhoudelijk of juridisch naar kwesties te kijken. Dit geldt voor het derivatenprobleem en in zeer sterke mate voor de voorgestelde salarisverhoging van Hamers.

ONDUIDELIJKE POSITIONERING

“Voor Rabo geldt bovendien dat het een diffuus merk is”, aldus Leendert Bikker, directeur communicatie. In Nederland is er het beeld van een algemene bank zonder veel franje, voor het mkb een betrouwbaar merk, voor boeren en grote voedselspelers een must, voor ngo’s soms wat makkelijker benaderbaar dan ABN en ING, maar voor het buitenland een *premium brand* in de food- en agri-business. Rabo is een beetje de Heineken van de bankenwereld (kader 1).

Bij zo’n diffuus merk krijg je niet alle mensen in het gareel door het centraliseren van bevoegdheden. Leendert gelooft dat het managen van zo’n complex gegeven plaatsvindt door het terug te brengen tot zijn essentie.

En die essentie is waar het allemaal mee begonnen is – een coöperatie van en door boeren. Om elkaar te helpen, omdat het in je eentje niet lukt. Maar we leven niet meer in de negentiende eeuw. Rabo moet dus iets verzinnen dat recht doet aan zijn afkomst, maar tegelijkertijd te transponeren valt naar de moderne tijd. Dat is het simpele verhaal, maar de weg ernaartoe is lang en ingewikkeld.

MENSELIJKE MAAT

Het in mijn ogen grootste probleem bij banken is de moeite die het kost om het menselijke gezicht te laten zien. Dat menselijke gezicht is nodig om te kunnen en durven afwijken van de interne of externe regels, als dat in het belang van klant en bank is. Strenge regels belemmeren medewerkers in het uitoefenen van hun vakmanschap en het maken van eigen afwegingen.

Het oordeel bij de vele dilemma’s die ik gezien heb, is uiteindelijk inherent subjectief. Alleen zijn we als maatschappij nauwelijks meer bereid dit te accepteren. In plaats van te onderkennen dat bankieren vaak mensenwerk is – met alle voor- en nadelen van dien – doen we liever alsof we alles kunnen dichtmetselen met regels, al spannen we daarmee het paard achter de wagen en ontmenselijken we de business. Die regels zijn vaak extern opgelegd, maar ook de banken zelf hebben deze neiging bij het formuleren van interne regels.

Dit raakt aan misschien wel de meest fundamentele uitdaging voor een algemene bank. Er is een grote afstand tussen enerzijds de activiteiten en medewerkers van een bank en anderzijds de klanten, als het gaat om macht en informatie. Door de desintermediatie zien veel bankiers geen klanten meer, hetgeen het moeilijker maakt om in het belang van klanten te denken. De Rabo is een bank van goede bedoelingen op dit terrein – en voor Rabo is het op termijn misschien wel gemakkelijker dan voor ABN en ING door de focus op food & agri. Maar niet alle goede bedoelingen leiden tot goede acties.

Rabo zou er goed aan doen om krachtig en consequent van bovenaf uit te dragen dat iedere bankier overal ter wereld tot het uiterste moet gaan om, behalve op de regels, ook op het eigen morele kompas te varen. En om het aan de samenleving uit te leggen als dat leidt tot dilemma’s of andere keuzes. En dit zo vaak te doen als maar mogelijk is. Mocht dat kompas dan uit het lood geslagen zijn, dan weten we dat tenminste. En als dat niet zo is, dan hoeft er geen angst te zijn om af te wijken en te bankieren op de menselijke maat. Dat ontspoord dan niet, want er zijn al genoeg regels die het gedrag van bankiers aan banden leggen.

Fintech verandert de positie van de mkb-adviseur

Door fintech verandert de financieringsmarkt voor het mkb. Er zijn nu veel niet-bancaire aanbieders tot de markt getreden en financieringsvormen kunnen makkelijker worden gecombineerd. Zo ontstaan er nieuwe kansen voor ondernemers en hun adviseurs. Zal ook de financieel adviseur daarvoor in de nabije toekomst belangrijker worden?

KIRSTEN RAUWERDA

Docent en onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam (HvA)

LEX VAN TEEFFELEN

Lector aan de Hogeschool Utrecht en gasthoogleraar aan de Universiteit van Antwerpen

FRANK JAN DE GRAAF

Lector aan de HvA

Het onderzoek is uitgevoerd ten behoeve van het onderzoeksproject MKB-advies over gestapeld financieren

Van oudsher was de huisbankier de financier van het mkb. Maar banken vinden het in toenemende mate te kostbaar om advies te verlenen aan het mkb. Dat komt door de zorgplicht voor het kleinbedrijf, de hoge personeelskosten en de voornamelijk kleine financieringsaanvragen van onder de 250.000 euro (DNB, 2016). Daarom worden veel aanvragen afgewezen of doorverwezen naar alternatieve financieringsvormen (Van der Veen et al., 2015). Het gevolg is dat – hoewel banken nog steeds de grootste financier van het mkb zijn – het uitstaande saldo aan financieringen sinds 2013 flink is gekrompen (DNB, 2016; Panteia, 2017), vooral bij financieringen onder de een miljoen euro (figuur 1).

Naast de huisbankier staat ook de rol van de traditionele mkb-adviseur – de accountant of boekhouder – onder druk. Immers, de betrokkenheid van de huisadviseur van ondernemers blijkt de slaagkans op financiering niet te verhogen (Van der Veen et al., 2015). Daarnaast zijn ondernemers steeds meer op zoek naar niet-bancaire financieringen waarvan een traditionele adviseur vaak onvoldoende kennis heeft, zoals microfinancieringen, crowdfunding, online

blanco financiering, leasing en factoring, of naar een combinatie van financieringsvormen. Het aandeel van niet-bancaire financieringsvormen groeit dan ook flink. Het mkb heeft tot en met 2017 naar schatting voor één miljard euro aan alternatieve financiering ontvangen (Treur, 2018).

Tegelijkertijd stelt de opkomst van fintech de mkb-ondernemers en hun adviseurs voor een uitdaging. Het begrip ‘fintech’ wordt niet alleen gebruikt voor innovatieve startups, maar ook voor allerlei nieuwe online-toepassingen die door de traditionele partijen worden ontwikkeld, waarmee men snel en relatief eenvoudig financiering kan krijgen. Aan de ene kant zou de mkb-adviseur hierdoor overbodig kunnen worden, bijvoorbeeld vanwege robot-advies. Aan de andere kant zien ondernemers door de bomen het bos niet meer en is er een objectieve adviseur nodig om de juiste keuzes te maken (Rauwerda et al., 2016). Daarom onderzoeken we wat zwaarder weegt, en wat de rol zal zijn van de financieel adviseur in de nabije toekomst.

AANPAK

Het onderzoek naar financieringsadvies en -keuzes aangaande het mkb staat nog in de kinderschoenen (Fraser et al., 2015). De theorievorming richt zich vooral op het grootbedrijf, en negeert het keuzeproces bij de zoektocht naar een passende financiering voor het mkb. Daarom zijn de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht en Crowdfunding-Hub een tweejarig onderzoek gestart naar het adviesproces bij mkb-financieringsvraagstukken. Doel van het onderzoek is om financieel adviseurs handvatten te bieden om het mkb te kunnen helpen aan de juis-

te financieringscombinatie. Aan het onderzoek nemen ook vijftien adviespartijen en ondernemingen en twee beroepsorganisaties uit het werkveld deel.

Omdat er nog weinig bekend is over mkb-advisering, is er gekozen voor een *mixed method design*, een combinatie van 25 semi-gestructureerde interviews en een analyse van 166 enquêtes. Adviesbureaus en financiers zijn op basis van de enquêtes en een interviewprotocol ondervraagd over verschillende thema's die voor de mkb-adviseur belangrijk zijn, zoals de kennis, vaardigheden, keuzes, attitude, processen en systemen van financieel adviseurs.

De interviews zijn afgenomen bij ervaren, onafhankelijke financiers zoals Credion; Claassen, Moolenbeek & Partners en NLInvesteert, en bij verschillende zelfstandig gevestigde, kleine onafhankelijke adviesbureaus in heel Nederland. De antwoorden op de interviews zijn vervolgens meetbaar gemaakt door ze te coderen en te groeperen.

De enquêtes zijn afgenomen bij zelfstandige financieel adviseurs, accountants, mkb-kredietcoaches en gebonden adviseurs zoals bankiers (Udo et al., 2018). Gezien hun functie of opleiding behoren de geënquêteerde personen binnen hun beroepsgroep tot de voorlopers wat betreft de nieuwe financieringsvormen. De verschillen tussen de vier groepen zijn geanalyseerd met behulp van univariate toetsen. Er is slechts een beperkte, selecte groep adviseurs benaderd voor de enquêtes, dus is er voorzichtigheid geboden wat betreft de reikwijdte

van de bevindingen. De eerste uitkomsten van het onderzoek leggen echter vier belangrijke ontwikkelingen bloot: de diversiteit in de kennis en keuzes van adviseurs, de toenemende keuzemogelijkheid qua financiering, het belang van een netwerk, en digitalisering.

Ontwikkeling 1: Diversiteit in kennis en keuzes

Uit de enquêtes (Udo et al., 2018) blijkt dat bankiers, accountants, mkb-kredietcoaches en onafhankelijke financieringsadviseurs dezelfde eisen stellen bij hun keuze uit verschillende financieringsvormen: er moet een grote slaagkans zijn, het proces moet snel verlopen en het is belangrijk dat de financieringsvorm flexibel is. Bankiers zijn echter beter bekend met de financieringsvormen die zij zelf verstrekken. Meer dan andere adviseurs lijkt hun voorkeur daarom uit te gaan naar bancaire financieringsvormen.

Opvallend is de rol van de accountant als mkb-adviseur. Accountants adviseren minder vaak financieringen aan ondernemers dan de andere drie groepen adviseurs, en lijken minder kennis te hebben van bepaalde financieringsvormen, zoals verschillende vormen van risicokapitaal, crowdfunding en factoring. Ook weten accountants minder dan de andere adviseurs van gestapeld financieren, oftewel het combineren van verschillende financieringsvormen.

Voor werkkapitaalfinanciering zien alle adviseurs het verhogen van de kredietlimiet, vooruitbetaling door klanten en leverancierskrediet als de meest geëigende vormen. Accountants wijken ook hier significant af van andere adviseurs, door voor dit doel veel vaker achtergesteld kapitaal en een reguliere banklening te kiezen, en minder gebruik te maken van factoring.

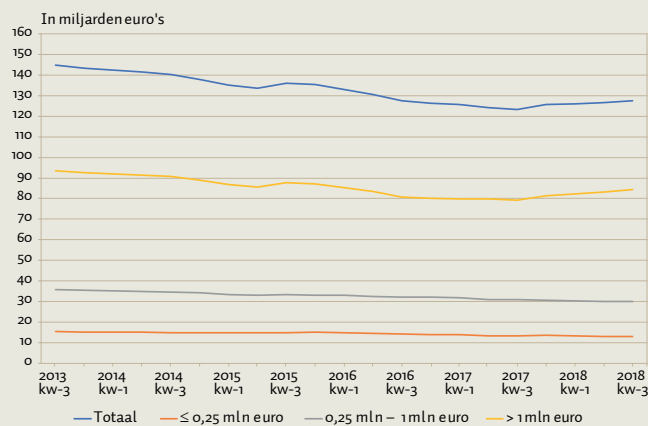
Bij het ontwikkelen van een nieuw product of nieuwe dienst achten alle adviseurs crowdfunding, achtergestelde leningen en financiering door familie en vrienden de beste financieringsvormen. Accountants geven in tegenstelling tot de andere adviseurs aan dat een banklening, het verhogen van de kredietlimiet, leverancierskrediet en vooruitbetaling van klanten hiervoor geschikte vormen zijn.

Ontwikkeling 2: Sterkere positie adviseur

Bij het stapelen van financiering heeft de mkb-adviseur steeds meer financieringsvormen – wel meer dan veertig – om uit te kiezen. De producten zijn ook op zich vaak al complex en daardoor niet gemakkelijk te combineren. Daar komt nog bij dat de meeste mkb-bedrijven al een of meerdere financieringsvormen hebben.

Uitstaande bancaire kredietverlening aan mkb in Nederland

FIGUUR 1



Bron: DNB (2018)

Uit de interviews met adviseurs blijkt dat het gevolg is dat mkb-ondernemers door de bomen het bos niet meer zien. Vanwege de behoefte aan nieuwe financiering en het beheer van de bestaande financieringen ontstaat de vraag wat de optimale financieringsmix is – wat dus de rol van de adviseur versterkt.

En nieuwe uitdagingen dienen zich aan, nu er steeds meer financieringsvormen bij komen die nieuw zijn voor het mkb. Volgens onze enquêtes en interviews in Nederland lijkt er zo voor het mkb steeds meer een markt te ontstaan voor achtergestelde leningen. Dit is een vermogenscategorie die tussen eigen vermogen en vreemd vermogen in zit. Toch hanteren zowel handboeken als marktpartijen nog steeds het rigide onderscheid tussen eigen en vreemd vermogen. Een vergelijkbare problematiek geldt voor crowdfunding, waarbij converteerbare obligaties populair zijn. Converteerbare obligaties zijn achtergestelde leningen die kunnen worden omgezet in aandelen. De financieringsvorm is interessant omdat hiermee een waardebeoordeling bij aandelenuitgifte van een (startend) bedrijf wordt omzeild.

Ontwikkeling 3: Relatienetwerk is bepalend bij keuzes

Het is bekend dat vele irrationele factoren een rol spelen bij beslissingsprocessen (Kahneman, 2011). Zo is nieuwe kennis over nieuwe financieringsvormen en gestapelde financiering alleen te gebruiken als deze gepaard gaat met een verandering in gewoontes en het doorbreken van de bestaande routines van financieel adviseurs. Dat dit bij mkb-advies vaak niet het geval is,

bleekt uit de semi-gestructureerde interviews. Financieringskeuzes blijken sterk van de relatie af te hangen en adviseurs geven aan vooral hun netwerk en kennis over bekende financiers in te zetten. Een klassieke bankfinanciering is daardoor meestal de eerste financieringsvorm die overwogen wordt.

Bovendien zijn er veel meningen over de verschillende financieringsvormen, maar heeft bijna geen enkele adviseur voldoende kennis en ervaring met alle financieringsvormen. Snelle afhandeling en voor de klant bekende financieringsvormen lijken soms belangrijker te zijn dan een optimaal financieringsadvies. Ook gaat voor de meeste adviseurs de voorkeur uit naar een enkelvoudige financiering in plaats van een gestapelde.

Ontwikkeling 4: Digitalisering heeft weinig invloed

Sommige financiers proberen het dure en bewerkelijke adviesproces te omzeilen door het te digitaliseren. Voor geldschieters zijn vooral de kleinere leningen aantrekkelijk om te automatiseren vanwege de relatief hoge kosten. Maar toch lukt het diverse aanbieders, ondanks verwoede pogingen, niet om dit goed geautomatiseerd te krijgen. En mkb'ers zijn bovendien niet in staat om te beoordelen of zij voor een financieel product in aanmerking komen. Ook kunnen zij de aanvraag, met alle (digitale) formulieren, niet zodanig invullen dat een financier deze in behandeling neemt.

Daarnaast wordt gestapelde financiering bemoeilijkt doordat de belangrijke fintech-platforms – zoals Fyndoo, LoanStreet, Dealsuite en Capssearch – waarop

Wetenschap versus praktijk

KADER 1

De keuze van een ondernemer voor een bepaalde vorm van financiering kan op verschillende manieren theoretisch benaderd worden. Traditioneel wordt de *pecking order theory* gebruikt (Myers, 1984): de voorkeur gaat eerst uit naar het benutten van interne middelen, gevolgd door korte- en langetermijnschulden, en pas als laatste keuze het uitgeven van aandelenkapitaal. In de praktijk is deze theorie niet goed toe te passen. De drie hoofdcategorieën zijn te algemeen, omdat er ondertussen al meer dan veertig vormen van financiering zijn en er onvoldoende handvatten voor combinaties en optimalisatie van financieringsvormen zijn.

(Kumar en Rao (2015) onderscheiden bovendien ook nog *informal equity* van *friends, family and fools*.)

Naar gestapeld financieren kan beter gekeken worden met de *growth cycle theory*, die de optimalisatie van werkkapitaal, vreemd vermogen of eigen vermogen combineert met de levensfase van een mkb-onderneming. Een bedrijf in de groeifase heeft vaak behoefte aan een combinatie van eigen en vreemd vermogen. Bij een volwassen bedrijf dat meer op continuïteit koerst, is vreemd vermogen afdoende. Een derde manier om naar gestapeld financieren te kijken, is vanuit het financieringsdoel van de onder-

neming. Hierbij speelt de liquiditeitspositie van het bedrijf een belangrijke rol.

Naast financieringsoptimalisatie, de levensfase van een bedrijf en het investeringsdoel, moet een theorie ook de omvang van de financiering meenemen als cruciale factor. Naarmate de financiering kleiner is, liggen de relatieve advies- en transactiekosten hoger. Tenslotte is er natuurlijk ook het belang van de adviseur zelf. Hier dienen agency-problemen zich aan. Zo zullen bankiers en financiële aanbieders toch a-priori kiezen voor hun eigen aanbod, hun *preferred suppliers* en hun efficiency, en niet per se voor wat het beste is voor hun klant.

vele financiers zijn aangesloten, niet in staat zijn om gestapelde financiering te verwerken. Bovendien lijken financiers standaard nog steeds niet met elkaar te willen samen werken. Financiers willen geen toezeggingen doen als blijkt dat er meerdere partijen in de propositie zijn opgenomen en maken dan standaard een voorbehoud.

Technologische ontwikkelingen en systemen voorzien niet in pasklare antwoorden op ingewikkelde financieringsvraagstukken, want de concrete uitwerking en de precieze combinatie van financieringsvormen blijft maatwerk en handwerk. Naar alle waarschijnlijkheid zal de mkb-adviseur voorlopig zelf de financieringsaanvragen moeten invullen, vragen die kunnen variëren en die afhankelijk zijn van eerdere financieringen die door de ondernemer zijn aangegaan.

Dit zou in theorie kunnen leiden tot een bepaalde

propositie die vervolgens door de mkb-adviseur, geheel geautomatiseerd, naar één van de financieringsleveranciers gestuurd worden. In de praktijk blijkt dat, door het ontbreken van een standaard bij financiers, veel mkb-adviseurs het meeste werken met de standaard-mogelijkheden van Office (Word, Excel en PowerPoint). Zelfs mkb-adviseurs die al ver zijn met automatisering, lijken tenminste nog drie verschillende systemen nodig te hebben: een CRM-systeem (klantrelatiebeheer), een financiële-analysesysteem (bijvoorbeeld combinatie Fyndoo/Finan) en een fintech-toepassing om de aanvraag onder financiers te distribueren. Ook blijkt het indienen soms af te hangen van de contracten die met financiers zijn afgesloten.

Onze conclusie kan niet anders zijn dan dat de mkb-adviseur bij toenemende keuzemogelijkheden en digitalisering alleen maar belangrijker wordt om de juiste keuzes voor ondernemers te maken.

LITERATUUR

DNB (2016) *Kredietmarkten in beweging*. Amsterdam: DNB.

DNB (2018) *Lending by Dutch large banks to the Dutch SME sector (Quarter)*. Statistiek te vinden op statistiek.dnb.nl.

Fraser, S., S.K. Bhaumik en M. Wright (2015) What do we know about entrepreneurial finance and its relationship with growth? *International Small Business Journal*, 33(1), 70–88.

Kahneman, D. (2011) *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux.

Kumar, S. en P. Rao (2015) A conceptual framework of identifying financing preferences of SMEs. *Small Enterprise Research*, 22(1), 99–112.

Myers, S.C. (1984) The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 574–592.

Panteia (2017) *Financieringsmonitor 2017-1*. Zoetermeer: Panteia.

Rauwerda, K., L. van Teeffelen en F.J. de Graaf (2016) Financiering en treasury: naar mkb-advies over gestapeld financieren. *Management Control & Accounting*, 20(6), 24–30.

Treur, L. (2018) *Alternatieve financiering voor het MKB: nieuwe financieringsvormen goed voor miljard euro*, 29 juni. Artikel te vinden op economie.rabobank.com.

Udo, R., L. van Teeffelen en F.J. de Graaf (2018) *Kennis en keuzes van adviseurs bij mkb-financiering; een eerste verkenning*. SIA Raak Project Gestapeld Financieringen, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht en CrowdfundingHub.

Veen, M. van der, L. van Teeffelen, A. Ibrahimovic en M. Lentz (2015) *Mkb financiering: behoefteonderzoek en analyse*. Utrecht: KvK/HU.

TOT SLOT

Onze bevindingen laten zien dat het verklaren van het gedrag van mkb-adviseurs om een *behavioural finance*-benadering vraagt (kader 1), waarbij inzichten uit de psychologie en de gedragseconomie gecombineerd worden. Op het eerste gezicht is dit gedrag namelijk niet in alle gevallen rationeel en nut-maximaliserend. De kennis en het gedrag van de adviseur lijken vooraf sterk bepaald te zijn door bestaande netwerken, traditionele partijen en beperkte standaardisering. Dit belemmert mogelijk vernieuwingen en voorkomt een optimale financieringsmix voor ondernemers.

Als de voorlopers qua alternatieve financieringsvormen al een flinke bias hebben wat betreft de traditionele financieringsproducten (bankfinanciering, hypotheek, leasing), wat zegt dat dan over de mainstream-adviseurs? Daarnaast lijkt het zinvol om algemenere financiële standaarden te ontwerpen, waar alle financiers gebruik van kunnen gaan maken. Dit helpt bij het kiezen uit het grote aanbod en bij een vereenvoudiging van het indienen van financieringsaanvragen.

In het kort

- ▶ De rol van banken bij financiering tot 250.000 euro neemt af.
- ▶ Fintech biedt geen oplossingen bij het stapelen van financieringen.
- ▶ Adviseurs worden belangrijker door de toename van aanbieders en financieringsvormen.

COLUMN

Meten wat werkt om klantbelang centraal te stellen

Banken en andere financiële ondernemingen willen producten en dienstverlening bieden die het belang van hun klanten centraal stellen. Ook voor de Autoriteit Financiële Markten (AFM) is klantbelang een speerpunt, bijvoorbeeld als invulling van de zorgplicht. Om meer inzicht te krijgen in hoe het klantbelang beter gediend kan worden, werkt de AFM meer en meer datagestuurd en *evidence based*: met onderzoek laten zien welke instrumenten echt werken, zodat er niet onnodig tijd en geld besteed wordt aan loze initiatieven. Die data-gedreven evidence-based-benadering is nuttig voor alle partijen met initiatieven om het klantbelang centraal te stellen. Hierbij is het gedrag van een klant een betere indicator dan intenties of bewustwording. Om de sector bij dit uitgangspunt te ondersteunen, heeft de AFM een handleiding gepubliceerd die financiële ondernemingen kunnen gebruiken wanneer ze zelf onderzoek willen doen: *In 7 stappen meer inzicht in hoe consumenten zich gedragen* (AFM, 2017).

Een voorzienbaar probleem is bijvoorbeeld dat over zo'n vijftien jaar een groot aantal aflossingsvrije hypotheeklen afloopt. Het is maar de vraag of klanten dan in staat zijn om de hypotheek te herfinancieren zodat ze in hun huis kunnen blijven wonen. Vanuit het perspectief van de hypotheekverstrekker die het klantbelang centraal stelt, is het dus van belang om klanten te stimuleren om nu al te kijken of de hypotheek ook in de toekomst betaalbaar blijft.

De AFM heeft samen met Florius en ING (AFM, 2018) een onderzoek gedaan naar hoe je kwetsbare klanten tot actie kan verleiden. Met Florius zijn drie manieren getest om risicogroepen met een aflossingsvrije hypotheek te bewegen met een adviseur te gaan praten: een 'traditionele' brief, een 'kansrijke' brief met psychologische technieken om de



WILTE ZIJLSTRA

Onderzoeker bij de Autoriteit Financiële Markten

reactiekans te verhogen, en een brief met een voucher van 650 euro om de potentiële drempel van advieskosten te verlagen. De voucher en – in mindere mate – de kansrijke brief zorgden beide voor een significante toename van consumentenactie (figuur 1). Maar zelfs bij de meest succesvolle interventie reageert 91 procent van de kwetsbare klanten niet. Hieruit blijkt dus dat hypotheekverstrekkers op zoek zullen moeten naar andere manieren om het belang van deze kwetsbare klanten te dienen.

Een kansrijke optie lijkt bijvoorbeeld om de besparing door een lagere rente bij renteherziening in te zetten voor aflossing.

Bijna de helft van 610 ondervraagde hypotheekbezitters zou de gehele besparing inzetten en twee derde zou in ieder geval een deel gebruiken voor de aflossing (Zijlstra en De Beer, 2018). In hoeverre consumenten deze intenties ook daadwerkelijk uitvoeren, kan onderdeel van een experiment zijn. Ook bij bijvoorbeeld consumptief krediet (AFM, 2016) of pensioen (Zijlstra, 2018) zijn er aanknopingspunten.

De financiële onderneming kent haar klanten uiteindelijk het best en weet wat nodig is om de belangen van haar klanten centraal te stellen. De AFM ziet daarop toe, en wil dat ook stimuleren en faciliteren met haar kennis over goed en valide consumentenonderzoek.

LITERATUUR

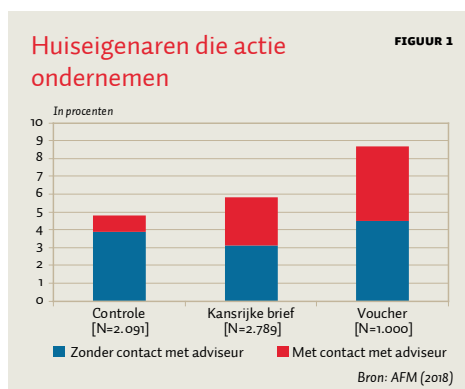
AFM (2016) *Consumentengedrag op de markt voor consumptief krediet*. AFM Rapport, 27 oktober.

AFM (2017) *Hoe voer ik een betrouwbaar gedrags-experiment uit? In 7 stappen meer inzicht in hoe consumenten zich gedragen*. AFM Rapport, mei.

AFM (2018) *Experimenteren: samen leren activeren*. AFM Rapport, 12 februari.

Zijlstra, W.G. (2018) *Experimenteer om pensioendeelnemers te activeren; wet en wetenschap bieden mogelijkheden*. *Pensioen en Praktijk*, 1, 18–22. Artikel te vinden op www.afm.nl.

Zijlstra, W.G. en S. de Beer (2018) *Hypotheek aflossen met rentevoordeel*. *ESB*, 103(4761), 239.



Verkleinen van financiële zorgen is niet alleen kwestie van geld

Financiële weerbaarheid is steeds belangrijker in een maatschappij met toenemende financiële onzekerheid. Maar over de psychologische factoren achter deze weerbaarheid is er nog niet veel bekend. Hoe kunnen we deze factoren meten?

LEEN VAN MANEN

Adviseur maatschappelijke thema's bij de Volksbank

DOMINIK SIMLER

Gedragswetenschapper bij Behavior Change Group

De overheid doet een steeds groter beroep op de financiële weerbaarheid van individuele burgers. Een versoepeling van het ontslagrecht en een stijging van het aantal flexibele arbeidscontracten zorgt voor een daling van de werkzekerheid. Mede door diverse aanpassingen, zoals een verkorting van de duur van de werkloosheidsuitkering en een versoering van de bijstand, is de inkomenszekerheid gedaald. En de afbouw van de verzorgingsstaat ging ook door in de jaren van koopkrachtdaling tussen 2008 en 2013 (WRR, 2017).

Daarnaast wordt de complexiteit van het dagelijks leven groter. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR, 2016) geeft aan dat “de overheid te hoge verwachtingen heeft van de financiële zelfredzaamheid van burgers. Voor veel mensen zijn de regels te ingewikkeld, en bovendien wordt te weinig rekening gehouden met de psychologie van mensen.”

Tegen de achtergrond van deze maatschappelijke ontwikkeling wordt het begrip ‘financiële weerbaarheid’ in de financiële sector slechts gedefinieerd aan de hand van de financiële positie, zoals de hoeveelheid spaargeld, de schuldenpositie en de inkomsten- en uitgavenbalans van een huishouden. Maar psychologische

factoren hebben ook invloed op de financiële weerbaarheid, zoals het gevoel van controle dat iemand heeft over zijn of haar financiën. Een goede financiële positie betekent immers niet automatisch dat men geen financiële zorgen heeft.

De mate van financiële bezorgdheid is ook belangrijk voor de financiële weerbaarheid van een individu. Zo vonden Hayhoe et al. (2000) en Grable et al. (2015) een verband tussen financiële stress en negatieve financiële gedragingen, en ook een samenhang tussen financiële angst en een verlaagde intentie om financieel advies in te winnen.

In de literatuur is de term ‘financiële bezorgdheid’ nog niet verder uitgewerkt. Om meer inzicht te krijgen in de psychologie achter financiële weerbaarheid, onderzocht de Volksbank welke factoren van invloed zijn op de bezorgdheid van mensen over hun financiële positie. Inzicht hierin kan banken helpen om hun klanten beter te ondersteunen in een samenleving die steeds meer van hen vraagt.

BAROMETER FINANCIËLE BEZORGDHEID

In de literatuur varieert men de term ‘financiële bezorgdheid’ vaak met een reeks andere termen, zoals financiële bedreiging, fobie, zorgen, angst, welzijn, spanning en stress. Via deze woorden zijn er een viertal gevalideerde vragenlijsten gevonden: de schaarste-vragenlijst en de *self-efficacy*-vragenlijst van het Nibud, de *Financial Anxiety Scale* (FAS) en de *Financial Threat Scale* (FTS). Op basis van deze vragenlijsten zijn er meerdere psychologische *constructen* gedefinieerd, die

van invloed kunnen zijn op financiële bezorgdheid. Een construct is een combinatie van vragen die samen het effect meten van een overkoepelende term. Via een iteratief proces van factor-analyses is een vragenlijst samengesteld met veertien vragen, opgebouwd uit vijf constructen. Het construct 'financiële bezorgdheid' bestaat daarin uit vier psychologische constructen: het gevoel van controle over de financiële situatie, de mate van financiële planning, het zelfvertrouwen bij financiële problemen en de neiging tot vermijdingsgedrag. De betrouwbaarheid van de vragenlijst heeft een alfa-waarde van 0,912. Dit betekent dat de achterliggende vragen per construct een uitstekende interne consistentie laten zien en bevestigen dat we meten waarom respondenten financieel bezorgd zijn.

In januari 2018 is een eerste representatieve meting gehouden van de definitieve vragenlijst onder 1.371 respondenten van achttien jaar en ouder uit het panel van marktonderzoeksinstituut GfK. Dit panel is representatief voor de Nederlandse bevolking wat betreft inkomen, leeftijd, sociaal-economische achtergrond, opleidingsniveau en geslacht. Een lineaire regressie onderzoekt ten slotte de verklarende kracht van de vier constructen aangaande financiële bezorgdheid. Per construct is een gemiddelde berekend (tabel 1). De vragen worden gepresenteerd als stellingen, en klanten beantwoorden die door aan te geven in hoeverre ze het met de stellingen eens zijn op een schaal van 1 (helemaal oneens) tot 100 (helemaal eens).

RESULTATEN

Uit de lineaire regressie blijkt dat vermijdingsgedrag het grootste effect heeft op financiële bezorgdheid

(tabel 2). Bij een stijging van vermijdingsgedrag met 1, stijgt financiële bezorgdheid met ruim 0,3. Ook de andere coëfficiënten hebben het verwachte teken. In totaal verklaren de vier onderliggende constructen 56 procent van de uitkomst op financiële bezorgdheid.

Voor alle respondenten is de financiële bezorgdheid gemiddeld 34,9 op een schaal van 1 tot 100. Een vergelijking van groepen respondenten met overeenkomstige (persoons)kenmerken toont duidelijke verschillen. Zo is de gemiddelde bezorgdheid onder hogeropgeleiden lager (29) dan onder laagopgeleiden (37). De bezorgdheid onder mensen met een bovenmodaal inkomen (26) is lager dan onder mensen met een inkomen beneden modaal (41). Hetzelfde zien we bij woningeigenaren (30) versus huurders (44), en bij Nederlanders boven de 66 jaar (29) versus personen tussen 26 en 35 jaar (40). Deze verschillen verschaffen nuttige implicaties voor het beleid van banken qua klantbediening.

Effect van psychologische factoren op financiële bezorgdheid

TABEL 2

Model	Niet-gestandaardiseerde coëfficiënten
Controle	-0,278***
Plannen	-0,206***
Zelfvertrouwen	-0,175***
Vermijdingsgedrag	0,323***

Noot: Alle vragen zijn afgezet op een schaal van 1 tot 100
 *** Significant op een procentniveau

Financiële bezorgdheid en vier constructen die daar van invloed op zijn

TABEL 1

Construct	Betekenis	Gemiddelde
Financiële bezorgdheid	Angstige houding, gedragingen, gedachten en emoties betreffende financiële zaken.	34,9
Controle	De mate van het gevoel van controle dat iemand heeft over de financiële situatie. Hoe groter dit gevoel, hoe minder de financiële bezorgdheid.	66,2
Zelfvertrouwen	Het vertrouwen van iemand om effectief te kunnen omgaan met financiële moeilijkheden. Hoe meer vertrouwen iemand op dat gebied heeft, hoe minder de bezorgdheid.	66,9
Plannen	Geeft weer of iemand zich bij de planning van financiële zaken meer op de korte termijn dan wel op de lange termijn richt. Hoe hoger de score op plannen, hoe sterker de focus op de lange termijn en hoe minder de bezorgdheid.	62,8
Vermijdingsgedrag	Neiging van iemand om financiële zaken in gedachte en in gedrag te mijden. Hoe groter de neiging tot vermijding, hoe groter de bezorgdheid.	28,9

IMPLICATIES VOOR BELEID VAN BANKEN

Deze nieuwe inzichten over financiële zorgen kunnen als aanvulling dienen op informatie over de financiële positie van een huishouden. Zo kan iemand met een goede buffer financieel weerbaar zijn, maar toch financiële zorgen hebben (Gasiorowska, 2014). Inzicht in de verschillen in bezorgdheid tussen groepen en individuele klanten kan banken helpen bij hun benadering. Hierbij geeft een viertal psychologische factoren richting aan de wijze waarop een bank klanten kan helpen. Zelfvertrouwen en een gevoel van controle zijn voorwaardelijk voor positief financieel gedrag, zoals financiële planning en het bereiken van (spaar)doelen (Gasiorowska, 2014). Het informeren van klanten over het gewenste resultaat is onvoldoende bij een laag zelfvertrouwniveau en een laag gevoel van controle. Bij een

gebrek aan een financiële buffer moet de aandacht van een bank daarom uitgaan naar het vergroten van de genoemde factoren. Het verhogen van het gevoel van controle kan worden bereikt door de klant herhaaldelijk te laten zien dat gedragingen van invloed zijn op de uitkomsten. Dat kan bijvoorbeeld worden bereikt via het geven van positieve feedback bij het presenteren van kleine, haalbare taken (Efendioglu, 1978). Maak daarnaast het resultaat van de gedragingen zichtbaar, zoals een verhoogde financiële buffer. Het doel daarvan is om iemand te laten ervaren dat zijn eigen gedrag van invloed is op het resultaat.

Een individu kan het idee hebben dat zijn eigen gedragingen de uitkomsten van een situatie bepalen (hoog gevoel van controle), en tegelijkertijd de perceptie hebben dat zijn vaardigheden niet voldoen om het gedrag te vertonen dat tot de gewenste uitkomsten leidt (laag zelfvertrouwen).

Het erkennen van de financiële zorgen van de klant opent een dialoog, bijvoorbeeld in een gesprek met klanten met schulden. Ayres et al. (2012) tonen aan dat positieve feedback over het gedrag of intenties van de klant een stimulans kunnen zijn voor het gewenste gedrag, door gebruik te maken van een sociale norm en bijvoorbeeld te laten zien dat een 'overeenkomstige andere persoon' het gedrag succesvol uitvoert. Het daadwerkelijk verhogen van positief financieel gedrag kan ook het gevoel van zelfvertrouwen toenemen, en het verminderen van de bezorgdheid kan op deze manier een positief effect hebben op iemands financiën.

TOT SLOT

Tot nu toe ging financiële weerbaarheid vooral over de financiële positie. Het meten van de financiële bezorgdheid is een nieuwe aanpak en biedt handvatten om positief financieel gedrag bij de klant te stimuleren. Sinds maart 2018 toetst de Volksbank maandelijks de financiële bezorgdheid in Nederland. Waarom en waarover mensen financiële zorgen ervaren, heeft gevolgen voor hoe banken hun klanten kunnen bedienen. Zo kan de bank de klant stimuleren tot ander gedrag, bijvoorbeeld door iemands financiële zorgen te vergelijken met die van anderen die met hen overeenkomen. Het kan ook door het actief begeleiden van klanten bij het krijgen en houden van grip op hun financiën of het bereiken van (spaar)doelen. De effectiviteit van de inzet van middelen wordt vergroot door rekening te houden met de mate van de (relatieve) score op de psychologische factoren die ten grondslag liggen aan financiële bezorgdheid.

LITERATUUR

- Ayres, I., S. Raseman en A. Smith (2012) Evidence from two large field experiments that peer comparison feedback can reduce residential energy usage. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 29(5), 992–1022.
- Efendioglu, A.M. (1978) *The effects of performance feedback on performance, locus of control, role conflict and role ambiguity: a field study*. Proefschrift, Louisiana State University and Agricultural & Mechanical Collage. Te vinden op digitalcommons.lsu.edu.
- Gasiorowska, A. (2014) The relationship between objective and subjective wealth is moderated by financial control and mediated by money anxiety. *Journal of Economic Psychology*, 43(1), 64–74.
- Grale, J., W. Heo en A. Rabbani (2015) Financial anxiety, physiological arousal, and planning intention. *Journal of Financial Therapy*, 5(2), 2.
- Hayhoe, C.R., Leach, L.J., Turner, P.R., Bruin, M.J., en Lawrence, R.C. (2000) Differences in spending habits and credit use of college students. *Journal of Consumer Affairs*, 34(1), 111–133.
- WRR (2016) *Eigen schuld? Een gedragswetenschappelijk perspectief op problematische schulden*. WRR-verkenning, 33.
- WRR (2017) *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. WRR-rapport, 97.

In het kort

- ▶ Het meten van de financiële bezorgdheid biedt handvatten om tot positief financieel gedrag te komen.
- ▶ Financiële bezorgdheid laat zich grotendeels verklaren door vier psychologische factoren: controle, plannen, zelfvertrouwen en vermijdingsgedrag.

EMPIRISCHE ANALYSE

Een zetje in de richting van meer sparen

Veel huishoudens hebben een te lage financiële buffer. Sommige banken willen in ruimere zin aan hun zorgplicht voldoen door deze klanten te stimuleren meer te sparen. Het geven van informatie over de voordelen van sparen blijkt weinig te helpen. Kan een ‘sociale-norm-nudge’ mensen aanzetten tot extra sparen?

MARIEKE BLOM

Hoofdeconoom bij
ING

ROBERT DUR

Hoogleraar aan de
Erasmus Universiteit
Rotterdam

DIMITRY FLEMING

Data-analist bij ING

MARTEN VAN GARDEREN

Senior econoom bij
ING

MAX VAN LENT

Universitair docent
aan de Universiteit
Leiden

In de zorgplicht voor banken is wettelijk vastgelegd dat zij de belangen van hun klanten centraal stellen. Maar deze zorgplicht is sterk op producten georiënteerd. Zo dienen banken er onder meer voor te zorgen dat klanten vooraf goed begrijpen welk product ze kopen. Een bankproduct moet goed bij een klant passen en klanten mogen door het kopen van een financieel product geen onverantwoorde risico's aangaan. Dit en meer moeten banken in samenspraak met hun klanten ook netjes vastleggen.

Naast deze gangbare interpretatie (naar de letter van de wet) zijn banken ook bezig om op een ruimere manier (in de geest van de wet) invulling te geven aan hun zorgplicht. Zo zoekt ING bijvoorbeeld naar manieren om klanten voldoende te laten sparen. 2,5 miljoen huishoudens – zo'n één op de drie – hebben immers een lagere buffer dan het Nibud op basis van hun huishoudsamenstellingen adviseert (Nibud, 2017). In theorie zijn er talloze manieren te bedenken hoe banken klanten kunnen helpen om meer te sparen. Denk bijvoorbeeld aan het sturen van informatie over

de voordelen van sparen, het instellen van persoonlijke default-opties bij het openen van een rekening of het sturen van reminders. Consumenten met te weinig spaargeld kunnen een zetje in de goede richting gebruiken, maar onduidelijk is hoe banken hun klanten effectief kunnen aansporen om meer te sparen.

ONDERZOEK NAAR SPAARGEDRAG

Uit eerder onderzoek blijkt dat het bijzonder lastig is spaargedrag van consumenten te beïnvloeden door hen beter te informeren. Het meest recente en overtuigende bewijs lijkt aan te tonen dat het simpelweg aanbieden van informatie over de voordelen van sparen weinig succesvol is in het veranderen van spaargedrag (Crossley et al., 2012; Beshears et al., 2018). Uit deze overzichtsstudies kunnen we concluderen dat als banken spaarders willen helpen, ze uit een ander vaatje moeten tappen dan hen alleen maar van informatie te voorzien.

Succesvoller dan het geven van informatie lijkt ‘nudging’: het veranderen van de omgeving waarin mensen kiezen (de ‘keuze-architectuur’) zonder de keuzevrijheid van mensen aan te tasten (Thaler en Sunstein, 2008). Mensen krijgen als het ware een zetje in de goede richting. Op andere beleidsterreinen is er veel bewijs dat dit mensen kan helpen hun gedrag te veranderen, zie bijvoorbeeld de vorig jaar verschenen *KVS Preadviezen* over gedragseconomie en beleid (Dur, 2017) of het overzicht van toepassingen van nudges binnen de Rijksoverheid door het Behavioural Insights Netwerk Nederland (2017).

Eén specifieke nudge lijkt kanstriek: mensen aanzetten tot sparen door ze te wijzen op hun afwijking

van wat ‘gebruikelijk’ is (de sociale norm). Een serie eerdere onderzoeken laat zien dat sociale normen een sterke invloed hebben op gedrag. In een inmiddels klassiek experiment in de psychologie bleek dat hotelgasten hun handdoek vaker nog een dagje extra gebruiken als ze de boodschap krijgen dat een grote meerderheid van de hotelgasten dat ook doet (Goldstein et al., 2008). Evenzo blijken belastingbetalers hun belasting vaker op tijd te betalen als ze te horen krijgen dat negentig procent van de mensen dat ook doet (Hallsworth et al., 2017). En huishoudens besparen meer energie als ze de boodschap krijgen dat hun energieverbruik hoger ligt dan dat van hun buurtgenoten (Schultz et al., 2007; Allcott, 2011). Zulke boodschappen die beschrijven wat veel anderen doen (een ‘sociale-norm-boodschap’) blijken vaak een stuk effectiever dan boodschappen die beschrijven welk gedrag wenselijk of passend is (een ‘injunctieve-norm-boodschap’).

Op het gebied van sparen is tot nu toe weinig ervaring opgedaan met sociale-norm-boodschappen. De enige – ons bekende – studie is die van Beshears et al. (2015). Zij onderzochten met een veldexperiment of medewerkers van een industrieel bedrijf konden worden gestimuleerd om meer voor hun pensioen te sparen als ze een boodschap ontvingen over hoeveel andere medewerkers spaarden. Zij vonden echter dat de medewerkers meestal niet reageerden op deze nudge en sommigen juist minder vaak overgingen tot pensioensparen. De meest plausibele verklaring voor dit verrassende resultaat is een ongelukkige keuze van de vergelijkingsgroep. Werknemers binnen dezelfde leeftijdscategorie kregen dezelfde boodschap, ongeacht hun inkomen. Het negatieve effect van de boodschap wordt gevonden bij de medewerkers met een relatief laag inkomen binnen die leeftijdsgroep. De boodschap over de deelname aan pensioenbesparingen van hun beter bedeelde collega’s leidde bij hen blijkbaar tot de opstandige reactie om juist niet mee te gaan doen, zo denken de auteurs.

HET VELDEXPERIMENT

Ons veldexperiment geeft de sociale-norm-nudge een tweede kans op spaargebied. We hebben geprobeerd de nudge slimmer vorm te geven dan in Beshears et al. (2015), in de hoop op die manier wél een positief effect op sparen teweeg te brengen. We doen dat door de groep spaarders waarmee een spaarder vergeleken wordt in de boodschap, vergelijkbaarder te maken dan het geval is in de studie van Beshears et al. (2015). We richten ons in het veldexperiment op buurten in

Nederland die gebouwd zijn na 2000 en waar mensen veel op elkaar lijken qua leeftijd en inkomen. De sociale-norm-boodschap die we sturen (via e-mail, zie www.esb.nu/spaaremail) gaat over andere mensen in de buurt. Dit ontwerp van de nudge maakt het mogelijk om op een simpele manier een sociale-norm-boodschap te geven over een min of meer vergelijkbare groep: “U heeft een lagere buffer bij ons dan de meeste andere ING-klanten in uw buurt”.

Onze doelgroep bestaat uit ING-klanten met een banksaldo dat niet negatief is (het saldo van alle betaal- en spaarrekeningen), maar beneden de mediaan in hun buurt ligt. Zij krijgen een e-mailbericht met de sociale-norm-boodschap en een korte tekst waarin de klant automatisch sparen wordt aangeboden, inclusief een link naar een website waarop dit eenvoudig in orde te maken is. Onze controlegroep zijn ING-klanten met dezelfde kenmerken en in vergelijkbare buurten die op dezelfde wijze automatisch sparen wordt aangeraden, maar dan zonder de sociale-norm-boodschap. ING-klanten met besparingen boven de mediaan in hun buurt vallen buiten ons experiment. Op hen zou zo’n boodschap een negatief effect op de besparingen hebben, omdat ze eruit zouden kunnen opmaken dat ze méér doen dan blijkbaar gebruikelijk is.

Voorafgaand aan het veldexperiment is via een uitgebreide pilot onderzocht of mensen de sociale-norm-boodschap in het bericht wel zien en lezen, of ze er aanstoot aan nemen en of ze denken erop te zullen reageren door meer te gaan sparen. De resultaten van de pilot waren gunstig: de boodschap viel goed op, er werd betrekkelijk weinig aanstoot aan genomen en mensen zeiden vaker dat ze automatisch zouden gaan sparen na het zien van de boodschap dan vergelijkbare anderen die het bericht zonder die boodschap zagen.

Voorafgaand aan het veldexperiment is de nudge dus uitgebreid getest. Daarnaast gelden er nog een aantal strikte voorwaarden waaronder een dergelijk experiment kan plaatsvinden. Ten eerste, voorwaarden voor wat betreft de omgang met klantdata: de klantdata zijn geanonimiseerd en verlaten de bankomgeving nooit. Dat betekent dat alle selecties en analyses zowel vooraf als achteraf binnen een volledig door de bank gecontroleerde omgeving worden uitgevoerd, losgekoppeld van de banksystemen en onder begeleiding van een data-analist van de bank. En ten tweede, er is voor gekozen om het experiment zo te ontwerpen dat het op een zeer bescheiden schaal (maximaal 15.000 klanten) kon worden uitgevoerd, met behoud van voldoende statistische kracht.

RESULTATEN

We vinden dat de groep huishoudens die de sociale norm-boodschap ontvangt 26 procent vaker (3,4 procent in de interventiegroep ten opzichte van 2,7 procent in de controlegroep) naar de internetpagina gaat waar men zich kan inschrijven om automatisch te gaan sparen. Op het eerste gezicht lijkt het dus dat de sociale norm succesvol is geweest om mensen in beweging te krijgen. Het blijkt echter ook dat deze huishoudens niet vaker daadwerkelijk beginnen met automatisch sparen. In lijn hiermee blijkt ook dat er na drie maanden geen verschil is ontstaan in de grootte van de buffer (het saldo van alle betaal- en spaarrekeningen) die huishoudens aanhouden. Terwijl de sociale norm er dus wel voor zorgt dat huishoudens vaker doorklikken, zorgt de boodschap er uiteindelijk niet voor dat klanten een grotere financiële buffer opbouwen.

CONCLUSIE

Voor banken levert dit onderzoek twee inzichten op: aan de ene kant is het bemoedigend dat een bank de intentie van zijn spaarders positief lijkt te kunnen beïnvloeden in de richting van een financieel gezonder huishoudboekje. Aan de andere kant toont dit onderzoek ook aan dat het voor banken een stuk moeilijker is om met een nudge ook daadwerkelijk het spaargedrag van hun klanten te veranderen.

In vervolgonderzoek gaan we nog bekijken of er verschillen zijn in de reactie op de nudge tussen wijken waarin klanten meer en minder op elkaar lijken. Zoals het onderzoek van Beshears et al. (2015) suggereert, kunnen potentiële spaarders negatief reageren op sociale-norm-boodschappen als ze minder vergelijkbaar zijn met de groep waarmee ze vergeleken worden. Hoewel we met veel zorg buurten hebben geselecteerd waarin mensen op elkaar lijken, is er uiteraard ook binnen onze set wijken sprake van verscheidenheid. Ook zullen we in de toekomst andere, meer innovatieve vormen van nudging beproeven.

LITERATUUR

- Allcott, H. (2011) Social norms and energy conservation. *Journal of Public Economics*, 95(9-10), 1082-1095.
- Behavioural Insights Network Nederland (2017) *Rijk aan gedragsinzichten: editie 2017*. Rapport te vinden op www.rijksoverheid.nl.
- Beshears J., J.J. Choi, D. Laibson et al. (2015) The effect of providing peer information on retirement savings decisions. *The Journal of Finance*, 70(3), 1161-1201.
- Beshears J., J.J. Choi, D. Laibson en B.C. Madrian (2018) Behavioral household finance. In: D. Bernheim, S. DellaVigna en D. Laibson (red.), *Handbook of behavioral economics*, Amsterdam: Elsevier.
- Bordalo, P., N. Gennaioli en A. Shleifer (2013) Saliency and consumer choice. *Journal of Political Economy*, 121(5), 803-843.
- Crossley, T., C. Emmerson en A. Leicester (2012) *Raising household saving*. Rapport Institute for Fiscal Studies, Londen. Te vinden op www.britac.ac.uk.
- Dur, R. (red.) (2017) *Gedragseconomie en beleid: Preadviezen 2017*. Amsterdam: Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde.
- Goldstein, N., R. Cialdini en V. Griskevicius (2008) A room with a viewpoint: using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research*, 35(3), 472-482.
- Guiso, L. en P. Sodini (2013) Household finance: an emerging field. In: G.M. Constantinides, M. Harris en R.M. Stulz (red.), *Handbook of the economics of finance*, volume 2, part B. Amsterdam: Elsevier, 1397-1532.
- Hallsworth, M., J.A. List, R.D. Metcalfe en I. Vlaev (2017) The behavioralist as tax collector: using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*, 148, 14-31.
- Nibud (2017) *2,5 miljoen huishoudens hebben te weinig geld achter de hand*. Persbericht 13 april, te vinden op www.nibud.nl.
- Schultz, P.W., J.M. Nolan, R.B. Cialdini et al. (2007) The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.
- Thaler, R.H. en C.R. Sunstein (2008) *Nudge*. New York: Penguin Putnam Inc.

In het kort

- ▶ Banken kunnen hun zorgplicht ruimer invullen door klanten met te weinig spaargeld aan te moedigen meer te sparen.
- ▶ Met een veldexperiment is het effect van een 'sociale-norm-nudge' op spaargedrag van ING-klanten onderzocht.
- ▶ De nudge zet klanten aan tot vaker klikken op een link naar automatisch sparen, maar ze verhogen hun spaarsaldo niet.

De bedoeling van de bank

In Nederland is het denken over het doel van de bank verschoven van een focus op het belang van de aandeelhouder, via het centraal stellen van de klant, naar de samenleving als geheel. Wat zijn de factoren die deze verschuiving in gang hebben gezet, en voor welke uitdagingen staan Nederlandse banken als zij invulling willen geven aan een bredere maatschappelijke doelstelling?

KAREN MAAS

Directeur van het
Impact Centre
Erasmus

Sinds de crisis van 2008 is het denken in Nederland over het doel van de bank flink verschoven, ook binnen de banken zelf. Tot 2008 gold het maximaliseren van aandeelhouderswaarde van de onderneming als hoogste doel, al vergaten bankiers daarbij ook zichzelf niet. Na de crisis moest de klant centraal komen te staan, zo concludeerde in april 2009 de door de Nederlandse Vereniging van Banken ingestelde Adviescommissie Toekomst Banken (Commissie-Maas, 2009). Klant en samenleving werden in dit rapport gelijkgeschakeld.

De belangen van klant en samenleving vallen echter niet noodzakelijkerwijze samen. Denk aan een klant die een krediet vraagt voor een activiteit met grote negatieve externe effecten, zoals de bouw van een kolencentrale. Om die reden bepleitte het Sustainable Finance Lab (SFL, 2013) om “sociale en ecologische duurzaamheid te incorporeren in de missie van banken en in het toezicht, en een maatschappelijke dialoog over de missie van banken op gang te brengen”.

De door de minister van Financiën ingestelde Commissie Structuur Nederlandse Banken deed in 2013 de aanbeveling “dat banken het sociaal contract herbevestigen door hun visie op de rol die zij in de samenleving vervullen te expliciteren in een maatschappelijk statuut en daarover de publieke dialoog aan te gaan” (Commissie-Wijffels, 2013). In reactie daarop presenteerde de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) in 2014 het pakket ‘Toekomstgericht Bankieren’, bestaande uit het Maatschappelijk Statuut, de Code Banken en een set gedragsregels verbonden aan de bankierseed.

Nederlandse banken lijken er inmiddels van doordrongen dat zij er niet alleen voor de aandeelhouders zijn, maar ook een breder maatschappelijke belang dienen. Maar hoe kunnen ze dit besef in de dagelijkse praktijk vormgeven? En zullen de (buitenlandse) aandeelhouders die deze beweging niet hebben doorgehaakt ‘hun’ banken dit wel toestaan?

DE MAATSCHAPPELIJKE BANK

Het is voor banken nog zoeken naar een duidelijke vormgeving van en heldere communicatie over hun maatschappelijke rol. De Monitoring Commissie Code Banken concludeerde in haar eindrapport (2016) dat de Code naar de letter vrijwel helemaal wordt uitgevoerd. Ze concludeerde echter eveneens dat de uitleg over minder goed meetbare principes als de maatschappelijke rol “veel te wensen overlaat”. Ze beveelt banken aan om een dialoog met de samenleving te starten, bijvoorbeeld via een onafhankelijke adviescommissie, bestaande uit consumenten en andere belangen-

organisaties, waar een regelmatig en openlijk gesprek meer wordt gevoerd.

Nederlandse financiële instellingen zijn de laatste jaren steeds explicieter over hun maatschappelijke rol gaan communiceren (kader 1). De bedoeling van de bank is daarbij veelal breder gedefinieerd dan enkel het centraal stellen van de klant. De maatschappelijke ambities kunnen worden geschaard onder het begrip *purpose*.

PURPOSE

Het begrip *purpose* vindt zijn oorsprong in een oud debat uit de managementliteratuur over de bedoeling van de onderneming. Peter Drucker stelde in 1954 dat *“the purpose must lie outside the business itself. In fact, it must lie in society, since a business enterprise is an organ of society”* (Drucker, 1954). In 1994 definieerden Bartlett en Ghoshal *purpose* als *“the statement of a company’s moral response to its broadly defined responsibilities”* (Bartlett en Ghoshal, 1994). Deze morele verantwoordelijkheid past volgens hen bij de unieke samenbundeling van middelen en kennis van grote bedrijven.

De laatste jaren is het begrip sterk in opkomst bij bedrijven, waaronder de Nederlandse banken. En hoewel er geen algemeen geaccepteerde definitie van *purpose* is, bevatten de meeste definities en omschrijvingen wel een aantal gedeelde elementen. Zo gaat *purposedenken* verder dan het reeds gevestigde Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, wat zich in de praktijk met name richt op minder slecht doen, ook wel *do no harm* genoemd. Hierbij kunnen we denken aan onderwerpen als milieuvervuiling, kinderarbeid en voldoen aan internationale overeenkomsten en convenanten. *Purpose* gaat een stap verder. Hier wordt de stap gezet van *do no harm* naar *do good*, waarbij er wordt gestreefd naar het leveren van een expliciete positieve bijdrage aan de maatschappij, uitgaande van de kracht van de onderneming zelf, waarbij ‘kracht’ betrekking heeft op hetgeen de onderneming onderscheidt van zijn concurrenten. *Purpose* is dus in essentie “daar waar de kracht van de onderneming samenvalt met een maatschappelijke behoefte”. Oftewel, *purpose* is het kruispunt van het antwoord op twee fundamentele vragen: wie zijn wij als organisatie en welke maatschappelijke behoeftes vervullen wij? (BCG, 2017).

WAAROM DE BEDOELING ERTOE DOET

Hoewel het nog zoeken is naar de juiste vorm en toon, zijn er meerdere factoren die de meeste Nederlandse

financiële instellingen bewegen om hun maatschappelijke rol nu op te pakken. Deels is dit gedreven door het toezicht. Zowel De Nederlandsche Bank als de Autoriteit Financiële Markten heeft duurzaamheid opgenomen in het werkprogramma voor de komende jaren (DNB, 2017; AFM, 2018), en de herziene Corporate Governance Code benadrukt de langetermijnwaardecreatie voor alle stakeholders (Commissie-Van Manen, 2016).

Maar minstens zo belangrijk is de zakelijke ratio. De kansen en risico’s die samenhangen met de verschillende duurzaamheidstransities (energie, circulair) zullen de komende jaren voor een belangrijk deel bepalen welke bedrijven wel en niet succesvol zijn. En daarmee welke financiers.

Klanten en financiers van banken verwachten in toenemende mate dat er, naast vertrouwenwekkende financiële cijfers, ook een positieve impact op de samenleving is. Dat geldt zowel voor bedrijven die leningen afsluiten bij een bank, als voor spaarders en – in toenemende mate – institutionele beleggers, getuige de snelle groei van de markt voor *green bonds*. De *purpose* is hierdoor steeds meer een concurrentiefactor.

Purpose is ook een sterke intrinsieke motivator. Door meer betekenis te geven aan werkzaamheden worden medewerkers gemotiveerder en productiever (Anik et al., 2015), en verhoogt het de werknemer-

Bankieren voor een betere wereld

KADER 1

De afgelopen jaren hebben de grootbanken van Nederland hun missie opgeschreven in steeds maatschappelijker termen. Zo wil de ABN Amro “een betere bank zijn die bijdraagt aan een betere wereld”. Rabobank ziet zichzelf als “een maatschappelijke bank” en wil “een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland en de oplossing van het voedselvraagstuk in de wereld”. De Volksbank streeft naar het optimaliseren van “gedeelde waarde”: “door het leveren van nut voor klanten, het

nemen van verantwoordelijkheid voor de maatschappij, het zorgen voor zingeving voor medewerkers en het behalen van rendement voor de aandeelhouder(s)”. Steeds meer worden deze maatschappelijke missies ook vertaald in concrete doelstellingen. Zo stelde ABN Amro zichzelf voor 2020 ten doel: 1 miljard euro aan circulaire bedrijfsmiddelen financieren, 100 circulaire financieringen en 1 miljoen ton minder CO₂-uitstoot. In 2030 wil de Volksbank dat haar hele balans klimaatneutraal is.

stevredenheid (Farooq et al., 2016), het welzijn en het gevoel een zinvolle bijdrage te leveren (Glavas en Kelley, 2014). Ook neemt de betrokkenheid van werknemers toe (Glavas en Piderit, 2009).

Tot slot past een richtinggevende purpose ook bij de meer flexibele organisatievormen die financiële instellingen de laatste jaren hebben aangenomen. Banken zijn steeds minder hiërarchisch georganiseerd, deels om kosten te besparen, maar vooral ook om snel in te kunnen spelen op nieuwe technologische mogelijkheden. Innovatie komt van kleine teams die een grote vrijheid kennen. De purpose geeft richting aan hun werk en is zo het gedeelde kompas van de organisatie.

Een bredere taakopvatting van private partijen past ook bij dit tijdsgewricht van globalisering, waarin de organisatie van publieke beleidsvorming op het nationale of regionale niveau achterblijft terwijl de economie steeds internationaler wordt geregeld. Hierdoor verwachten mensen steeds meer dat multinationale ondernemingen zich ontfermen over maatschappelijke taken (Crouch, 2009; Fink, 2018).

PURPOSE IN DE PRAKTIJK

De uitdaging voor banken is om bankiers, opgeleid om voornamelijk financiële grootheden centraal te stellen, een bredere blik te geven plus de instrumenten om deze bredere doelen te bereiken.

Banken dienen hun purpose om te zetten in een strategie en activiteiten die hiermee in lijn zijn. Dat is nog zoeken, zoals een recente studie laat zien waarbij met een veldexperiment de effectiviteit is gemeten van verschillende interventies rond de bankierseed die medewerkers klantgerichter moet maken (Harms et al., 2018). Of een interventie effectief is, bleek sterk af te hangen van de reeds intrinsiek aanwezige motivatie van medewerkers. De interventie (in dit geval een dilemma-training) leidde bij de reeds gemotiveerde werknemers tot slechtere resultaten, terwijl deze het gedrag van de minder intrinsiek gemotiveerde bankiers wel verbeterde.

Vergelijkbaar met financiële doelstellingen zullen ook deze niet-financiële doelstellingen moeten worden vertaald naar meetbare *key-performance indicators* (KPI's). Door de KPI's te meten en inzichtelijk te maken, kan intern worden bijgestuurd als de resultaten daar aanleiding toe geven. Dit betekent overigens niet dat deze KPI's moeten worden verbonden aan variabele beloningen. Deze blijken in de praktijk eerder stoorzenders te zijn dan behulpzaam (Cadsby et al.,

2010). Anders dan bij financiële KPI's, die nadrukkelijk bedoeld zijn om werknemers te motiveren, gaat het bij purpose primair om het informeren over de effectiviteit.

Medewerkers zijn al intrinsiek gemotiveerd om bij te dragen aan de purpose van de organisatie. Uit eerder onderzoek bleek dat de intrinsieke motivatie van de Nederlandse bankmedewerker juist werd ondermijnd door de focus op extrinsieke motivatie via prestatiedoelen en door het daarmee samenhangende gebrek aan autonomie (Van Staveren en Van Tilburg, 2014). Ook in het aannamebeleid, de interne beoordelingen en promoties moeten deze nieuwe ambities en bijbehorende niet-financiële KPI's een plek krijgen. Het corporategovernance-systeem zal moeten worden aangepast, denk aan de verantwoordelijkheden in het bestuur en de benodigde kennis bij zittende commissarissen.

De resultaten van deze aangepastesturingssystemen zullen transparant moeten worden gecommuniceerd in het jaarverslag van de bank. De stroomlijning van ambitie, via interne aansturingssystemen naar interne en externe rapportages, is van groot belang. Niet alleen voor de bank zelf (hoe weten ze anders of de purpose wordt ingevuld?), maar ook voor externe stakeholders, zoals de investeerders en de toezichhouders. Zeker als de toezichhouder meer *principle-based* toezicht zou willen gaan houden op banken die aantoonbaar maatschappelijk gedreven zijn, en daarom met minder regels toe zouden kunnen.

VERANKERING

Hoewel de factoren sterk zijn die banken meer richting een maatschappelijke purpose duwen, zijn de externe tegenkrachten dat ook. Beleggers, zeker de niet-Europese, zijn nog steeds vrijwel uitsluitend geïnteresseerd in financieel rendement. En mogelijk zijn zij ook minder overtuigd van het belang van purpose voor dat rendement op de middellange termijn dan de Nederlandse bankbestuurders – als die beleggers zich al op de lange termijn richten. Onder bestuurders van ondernemingen is er nog steeds een (in ieder geval gepercipieerde) druk van aandeelhouders om op de korte termijn te focussen, desnoods ten koste van langetermijnwaardecreeatie (Graham et al., 2005). Deze druk is sinds 2008 zelfs toegenomen (Barton en Wiseman, 2014).

Redenen die worden genoemd waarom beleggers – ook pensioenfondsen waarvoor juist de lange termijn van belang is – in de praktijk met een korte

tijdshorizon beleggen, zijn vooral de beschikbaarheid van op de korte termijn gerichte financiële gegevens (een winststijging nu is een stuk tastbaarder dan een nieuwe, op purpose gerichte strategie), de sociale druk van de sector (het nu moeten voldoen aan de benchmark, de algemene marktverwachting), perverse prikkels in de keten (als gevolg van de selectie en beloning van vermogensbeheerders op basis van kortetermijnderementen) en wet- en regelgeving (een pensioenfonds dat dreigt te moeten korten, zal vooral de kortetermijnopbrengst van belang vinden).

In 2008 bleek dat het bij banken waar aandeelhouders grote blokken aandelen hadden, en dus relatief invloedrijk waren, in de crisis aanmerkelijk slechter is gegaan dan bij banken met een gespreid aandeelhouderschap. Dat duidt erop dat de aandeelhouders banken hebben aangezet tot het nemen van grotere risico's (Laeven en Levine, 2009; Beltratti en Stulz, 2012; Erkens et al., 2012). Banken die op andere wijze geen aandeelhouders hadden (zoals coöperatieve banken) of die een specifieke governance hebben om hun purpose te borgen, bijvoorbeeld via een administratiekantoor, hebben de crisis beter doorstaan (GABV, 2016; Mooij en Boonstra, 2012).

Het toenemende belang van purpose roept dan ook vragen op over wat een passende eigendoms- en governancevorm voor banken is. Met als heet politiek hangijzer in Nederland de toekomst van de Volksbank. In recente discussies over de inhoudelijke koers van ABN Amro dook het argument weer op van een dreigende overname als er niet financieel agressiever geopereerd zou worden (Bökkerink en Couwenbergh, 2018). Willen we dat bij de Volksbank voorkomen, dan zijn aangepaste governancevormen wellicht nodig, zoals eerder ook voorgesteld voor ABN Amro (Oostwouder en Schenk, 2009).

Daarbij kan ook de samenleving een plek krijgen in het bestuur van – en bij toezicht op – banken. Door werknemers, klanten en maatschappelijke belangen een plek te geven binnen het bestuur, wordt de verbinding met de samenleving structureel verankerd. Het is in eerste instantie aan banken zelf om daar passende vormen voor te vinden. Maar de wetgever en toezichthouder kunnen hieraan bijdragen, ook als tegenwicht tegen de aandeelhouders. Dat kan via een of meer bij de purpose passende 'maatschappelijke' plekken in de raad van commissarissen. Denk aan de rol van werknemers onder de vorige Structuurwet, waarbij zij tussen 1971 en 2004 het recht hadden om een derde van de

leden van de raad van commissarissen te benoemen. De toezichthouder kan ook bij de toetsing van bestuurders zwaarder laten meewegen of het bestuur over voldoende expertise op het relevante maatschappelijk vlak beschikt. Een andere mogelijkheid is een vaste onafhankelijke maatschappelijke adviescommissie, zoals voorgesteld door de Monitoring Commissie Code Banken.

Beleggers, zeker de niet-Europese, zijn nog steeds vrijwel uitsluitend in financieel rendement geïnteresseerd

Tegelijkertijd is het belangrijk om de aandeelhouders te bewegen tot een meer op de lange termijn gerichte beoordeling van financiële instellingen. Dat kan door een loyaliteitsdividend of extra stemrecht voor langetermijnaandeelhouders. Ook kan de toezichthouder te hoge rendementsbeloftes tegengaan.

TOT SLOT

De Nederlandse banken hebben sinds 2008 hun strategie ingrijpend gewijzigd. Niet langer staat winst genereren voor de aandeelhouder voorop, ook de maatschappelijke opbrengst doet er steeds meer toe. Hiermee begeven zij zich op onbekend terrein en leren al doende. Daarbij is het vooral de vraag of de merendeels buitenlandse aandeelhouders, van wie een belangrijk deel nog uitgaat van het principe dat het financiële belang (op de korte termijn) van de aandeelhouder voor alles gaat, hier voldoende ruimte voor laten. Overheid en toezichthouder kunnen de ruimte die banken hebben om invulling te geven aan hun maatschappelijke ambities, vergroten.

LITERATUUR

AFM (2018) *AFM Agenda 2018*. Te vinden op www.afm.nl.

Anik, L., L.B. Aknin, M.I. Norton et al. (2013) *Prosocial bonuses increase employee satisfaction and team performance*. PLOS ONE, 17 augustus. Artikel op journals.plos.org

Bartlett, C.A. en S. Ghoshal (1994) *Beyond strategy to purpose*. *Harvard Business Review*, november-december. Artikel te vinden op hbr.org.

Barton, D. en M. Wiseman (2014) *Focusing capital on the long term*. *Harvard Business Review*, januari-februari. Artikel te vinden op hbr.org.

BCG (2017) *Purpose with the power to transform your organization*. Boston Consulting Group, mei. Artikel te vinden op www.bcg.com.

Beltratti, A. en R.M. Stulz (2012) *The credit crisis around the globe: why did some banks perform better?* *Journal of Financial Economics*, 105(1), 1–17.

Bökkerink, I. en P. Couwenbergh (2018) *Binnen ABN Amro woekert de onrust*. *Het Financieele Dagblad*, 1 juni.

Cadsby, C.B., F. Song en F. Tapon (2010) *Are you paying your employees to cheat?: an experimental investigation*. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 10(1), 1–32.

Commissie-Maas (2009) *Naar herstel van vertrouwen*. Adviescommissie Toekomst Banken. Te vinden op www.ftm.nl.

Commissie-Van Manen (2016) *De Nederlandse corporate governance code*. Te vinden op www.mccg.nl.

Commissie-Wijffels (2013) *Naar een dienstbaar en stabiel bankwezen*. Commissie Structuur Nederlandse Banken. Rapport te vinden op www.vno-ncw.nl.

Crouch, C. (2009) *Privatised Keynesianism: an unacknowledged policy regime*. *The British Journal of Politics and International Relations*, 11(3), 382–399.

DNB (2017) *Visie op toezicht 2018–2022*. De Nederlandsche Bank.

Drucker, P.F. (1954) *The practice of management*. Abingdon, VK: Taylor & Francis.

Erkens, D.H., M. Hung en P. Matos (2012) *Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis: evidence from financial institutions world-wide*. *Journal of Corporate Finance*, 18(2), 389–411.

Farooq, O., D.E. Rupp en M. Farooq (2016) *The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations*. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985.

Fink, L. (2018) *A sense of purpose: Larry Fink's annual letter to CEOs*. Te vinden op www.blackrock.com.

GABV (2016) *Real economy – real returns: a continuing business case for sustainability-focused banking*. Global Alliance for Banking on Values. Te vinden op www.gabv.org.

Glavas, A. en K. Kelley (2014) *The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes*. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202.

Glavas, A. en S.K. Piderit (2009) *How does doing good matter?: effects of corporate citizenship on employees*. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2009(36), 51–70.

Graham, J.R., C. Harvey en S. Rajgopal (2005) *The economic implications of corporate financial reporting*. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1-3), 3–73.

Harms, J., A. Cohn, E. Fehr et al. (2018) *Better bankers, a field experiment*. Working Paper, Impact Centre Erasmus, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Laeven, L. en R. Levine (2009) *Bank governance, regulation and risk taking*. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 259–275.

Monitoring Commissie Code Banken (2016) *De kloof overbruggen*. Eindrapport te vinden op www.nvb.nl.

Mooij, J. en W.W. Boonstra (red.) (2012) *Raiffeisen's footprint: the cooperative way of banking*. Amsterdam: VU University Press.

Oostwouder, W. en H. Schenk (2009) *De governance van banken*. ESB, 94(4563), 394–397.

SFL (2013) *Inbreng voor de Commissie Structuur Nederlandse Banken*. Sustainable Finance Lab. Te vinden op sustainablefinancelab.nl.

Simon, G. en E. Zhou (2018) *Can corporate sustainability influence employee engagement?* *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 284–293.

Staveren, I. van, en R. van Tilburg (2014) *Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur*. ESB, 99(4697), 696–699.

In het kort

- ▶ Nederlandse banken stellen zich tot doel de samenleving te dienen, maar zoeken nog naar de juiste manier om dat te doen.
- ▶ De grootste belemmering lijkt de onderschatting door aandeelhouders van het belang van purpose voor het rendement.
- ▶ Toezichthouder en overheid kunnen banken helpen door tegenwicht te bieden aan de aandeelhouders.

Verder lezen

Uit 2017: Gebruik van betaalgegevens en vertrouwen

“De houding van consumenten ten aanzien van het gebruik van hun betaalgegevens (...) [hangt] af van het doel van het datagebruik en wie de data in handen krijgt. (...) De meeste consumenten willen niet dat hun data worden gedeeld met andere

partijen dan hun eigen bank. En de verkoop van data zou gepaard gaan met een sterk verlies van vertrouwen in de eigen bank.”

Van der Cruijssen, C. (2017) Gebruik van betaalgegevens en vertrouwen. *ESB*, 102(4753S), 66–71.



Uit 2016: Feiten versus fictie over waarden in de financiële sector

“De kern van het huidige debat over waarden in de financiële sector is dat deze een belangrijke rol hebben gespeeld in de crisis. (...) De waardeverschillen tussen financiële professionals en mensen in andere beroepsgroepen blijken [echter] klein en niet statistisch significant. (...) De belangrijkste conclusie naar aanleiding van dit resultaat is dat een culturomslag hoogst-

waarschijnlijk niet tot daadwerkelijke verbetering van het financiële systeem gaat leiden. (...) Andere wet- en regelgeving lijkt (...) onontbeerlijk om de omstandigheden in de financiële sector dusdanig te veranderen dat zij minder aanzetten tot onethisch gedrag.”

Van Hoorn, A. (2016) Feiten versus fictie over waarden in de financiële sector. *ESB*, 101(4732), 276–279.



Maatschappij

De transitie naar een duurzame economie vormt een belangrijke maatschappelijke uitdaging voor de komende jaren. Welke rol kunnen banken hierbij spelen? En wat doen zij al in dit opzicht?

VERKENNING

Waarom een bank duurzaam zou willen zijn

Banken zijn niet alleen marktspelers, maar hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Maar hoe ver zou een bank daarin moeten gaan?

SANDRA PHILIPPEN
 Hoofd Nederland bij het Economisch Bureau van ABN Amro en universitair docent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

De discussie over de rol van banken in de samenleving is weer helemaal terug. Hoe banken hun strategische focus moeten aanpassen om in de toekomst relevant te blijven, is dé vraag van deze tijd. Daarbij is het duidelijk dat banken niet alleen marktspelers zijn, maar dat ze ook een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen. Maar hoe ver moet een bank daarin gaan? En moet een bank streven naar duurzaamheid, ook als dat ten koste van de winstgevendheid gaat?

Het idee dat een bedrijf de samenleving dient door winstmaximalisatie, gaat terug tot Milton Friedman in 1970. Hij ontketende destijds een aandeelhouderswaarderevolutie met zijn beroemde bespiegelingen in de *New York Times Magazine*, getiteld: 'The social responsibility of business is to increase its profits' (Friedman, 1970). In deze artikelen ageerde Friedman tegen de maatschappelijke roep van eind jaren zestig dat bedrijven meer sociale verantwoordelijkheid zouden moeten nemen. Volgens hem 'verkochten' bestuurders van bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijk-

heid als goodwill aan de consument, terwijl zij in werkelijkheid hun eigen privébelangen aan het realiseren waren, ten koste van de belangen van eigenaren, klanten en werknemers.

Ook nu is er kritiek op bedrijven die zich profileren als maatschappelijk verantwoordelijk. Zo laat een recente enquête zien dat men weliswaar vindt dat bedrijven goed moeten zijn voor mens, maatschappij en milieu, maar tegelijkertijd worden ze gewantouwd vanwege hun goede bedoelingen (kader 1). Publiek wantrouwen brengt sommige bedrijven zelfs ertoe om te zwijgen over hun duurzame prestaties (Carlos en Lewis, 2018). Met name reputatiegevoelige bedrijven, zoals banken, verzwijgen goede prestaties op het gebied van duurzaamheid om te voorkomen dat zij door het publiek als onoprecht gezien worden.

Los van het probleem van publiek wantrouwen, kun je je afvragen of milieuduurzaamheid niet een taak is voor de overheid. De redenering is dan dat CO₂-uitstoot een schoolvoorbeeld is van een marktfalen dat overheidsingrijpen rechtvaardigt, omdat het externe effecten veroorzaakt die niet in de prijsvorming worden meegenomen. Zodra overheden de uitstoot van CO₂ en andere broeikasgassen volledig beprijsen, worden de externe effecten geïnternaliseerd en zullen bedrijven via uitstootreductie proberen hun prijzen te verlagen om marktaandeel te winnen. Als we redeneren in de lijn van Friedman, komen publieke goederen efficiënter tot stand als bedrijven en overheid blijven doen waar ze

goed in zijn. Als de eigenaren van een onderneming iets goeds willen doen, dan kunnen ze besluiten hun winst te besteden aan de goede doelen van hun voorkeur.

Op bovenstaande redenering is echter steeds meer kritiek. Specifiek voor banken spelen niet alleen de

belangen van aandeelhouders, maar ook die van andere stakeholders, een belangrijke rol. En sinds 2014 zijn de belangen van klanten en derden wettelijk verankerd in de Algemene Zorgplicht voor Banken en Verzekeraars. De Harvard-economen Hart en Zingales (2017) stellen dat bedrijven aandeelhouders*welzijn* zouden moeten maximaliseren in plaats van aandeelhouders*waarde*. De kern van hun betoog is dat wanneer aandeelhouders er bijvoorbeeld om geven om milieuschade te beperken, zij dit veel effectiever kunnen bereiken door bestuurders te dwingen vervuilende productie te voorkomen dan door hun winst aan een milieubeweging te doneren.

Vertrouwen in de goede bedoelingen van bedrijven

KADER 1

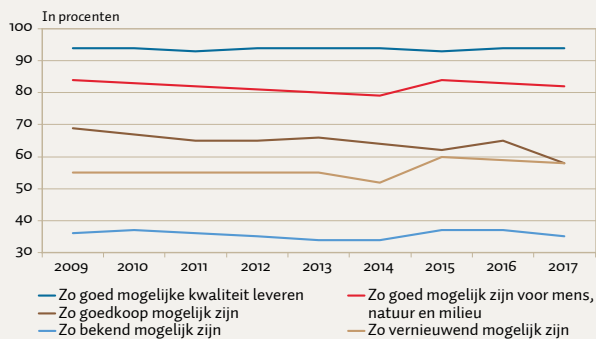
Een veelgehoord kritiekpunt over duurzaamheid als bedrijfsstrategie is dat 'de burger er niet op zit te wachten'. Om erachter te komen of dit juist is, stelde Motivaction een panel samen, representatief voor Nederlanders tussen de achttien en zeventig jaar oud, van 1.500 tot 4.500 respondenten. Aan hen werd er tussen 2009 en 2017 jaarlijks naar hun mening gevraagd over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven.

Nederlanders vinden het 'goed doen' voor mens, maatschappij en milieu wel degelijk belangrijk (figuur 1a), maar bijna de helft van de ondervraagden wantrouwt tegelijkertijd de goede bedoelingen die bedrijven daarbij (zeggen te) hebben (figuur 1b). Zo gezien, kan het zelfs als een riskante strategie worden beschouwd om een maatschappelijke doelstelling te omarmen.

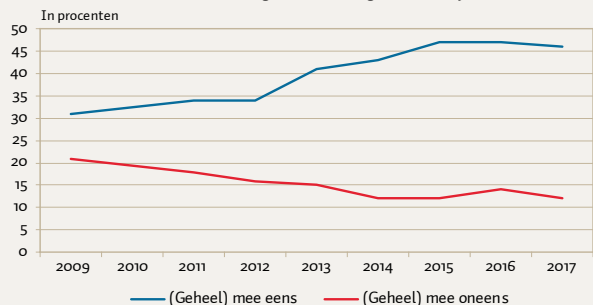
Enquêteresultaten

FIGUUR 1

1a. "Het is zeer belangrijk dat bedrijven in hun ontwikkeling aandacht besteden aan..."



1b. "Ik wantrouwe de goede bedoelingen van bedrijven."



Bron: Motivaction

DUURZAAMHEID VANUIT HET BANKBELANG

Bezien vanuit het smalle eigenbelang van een bank, biedt de economische literatuur vier argumenten voor een duurzaamheidsagenda: vraag naar duurzame bancaire producten, getalenteerde werknemers die voor een duurzame organisatie kiezen, het vermijden van risico's van niet-duurzaam zijn, en ten slotte het profiteren van waarde-creatie bij de verduurzaming van de economie.

Vraag naar bancaire producten

Klanten voor bancaire producten zijn ofwel retailklanten die een betaalrekening of een hypotheek bij de bank hebben lopen, ofwel bedrijven of beleggers. Wanneer duurzaamheid voor hen een belangrijke motivatie is om voor een bank te kiezen, kan die duurzaamheid een strategisch voordeel voor de bank opleveren.

Onder retailklanten blijkt er maar weinig animo te zijn voor duurzaamheid bij de aankoop van financiële producten, hoewel de vraag naar duurzame producten in het algemeen stijgt (figuur 2).

Voor beleggers is er wel een grote vraag naar duurzame producten. De jaarlijkse GfK-monitor in opdracht van ABN Amro (GfK/ABN Amro, 2018) laat zien dat in juni 2018 tachtig procent van de beleggers aangeeft dat duurzaamheid een rol speelt bij hun belegging. Om te weten of beleggers wereldwijd collectief van mening zijn dat duurzame beleggingen ook financiële meerwaarde genereren ten opzichte van niet-duurzame beleggingen, bestudeerden Hartzmark en Sussman (2018) het effect van het plotseling beschikbaar komen van informatie over de duurzaamheid van beleggingsfondsen. Op het moment dat deze informatie beschikbaar wordt, zien duurzame fondsen de geldstroom in hun richting groeien, terwijl niet-duurzame fondsen de investeringsstromen zien afnemen.

Ook onder bedrijven leeft duurzaamheid sterk. Zo is de wereldwijde uitgifte van groene bedrijfsobligaties in relatief korte tijd spectaculair gegroeid van vier miljard naar zeventig miljard euro in 2017 (figuur 3). Groene obligaties zijn obligaties die voldoen aan het *green-bonds-principle*, dat de integriteit van de investering waarborgt. Groene obligaties worden uitgegeven door bedrijven, banken en in toenemende mate ook door overheden. Klanten van ABN Amro geven aan dat ze groene obligaties uitgeven vanwege het belang dat zij hechten aan het expliciet maken van duurzaamheid, maar ook om de aandacht van beleggers te trekken (GfK/ABN Amro, 2018). Op het moment van schrijven (september 2018) wordt de uitgifte van groene obligaties zo'n vier keer overschreven, dat is twee keer zoveel als op reguliere obligaties.

Duurzame missie bindt talent

In de competitieve arbeidsmarkt waarin de banken zich begeven, kan het vermogen om talent tegen relatief lage kosten aan te kunnen trekken een belangrijk concurrentievoordeel opleveren. Onderzoek van Nyborg en Zhang (2013) laat met data uit Noorwegen zien dat een duurzame bedrijfsstrategie kan helpen in de 'war for talent'. Het voordeel zit hem daarbij in de significant lagere loonkosten die bedrijven met een sociale missie hoeven te betalen om talent te rekruteren. Ook daalt het uurloon waartegen mensen bereid zijn om online opdrachten uit te voeren zodra een sociale doelstelling van de opdrachtgever bekend wordt (Burbano, 2016). Wanneer werkenden zelf hun tarief stellen, ligt het tarief dat zij vragen 44 procent lager bij opdrachtgevers met een sociale doelstelling ten opzichte van opdrachtgevers zonder sociale doelstelling. Het verschil in tariefstelling wordt bovendien veroorzaakt door de werkenden met de hoogste prestaties. Ten slotte blijkt een groen image ook populair onder jong talent bij een de jaarlijkse ranglijst van favoriete werkgevers die het Zweedse adviesbureau Universum opstelt (FD, 2018).

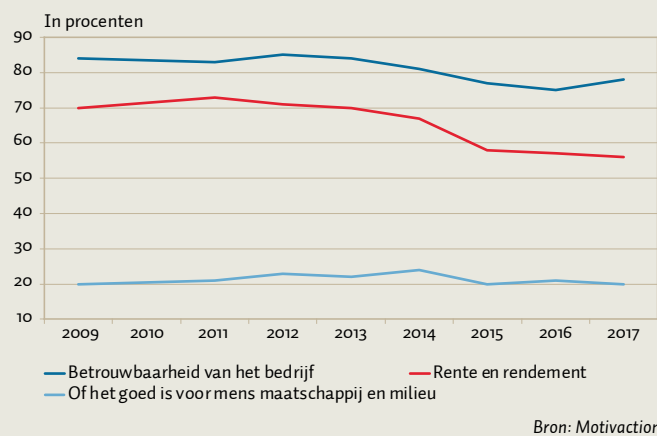
Risico's van niet-duurzaam zijn

Naarmate het niet-duurzaam zijn kostbaarder wordt voor bedrijven en huishoudens, neemt het risico op waardeverlies van de uitzettingen van een bank toe. Zo bezien wordt een hogere duurzaamheid van de onderliggende activa tot het smalle eigenbelang van een bank.

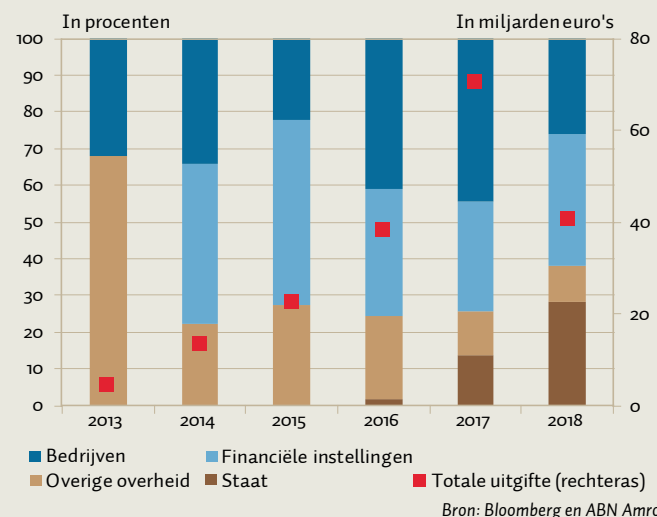
De recent getekende Klimaatwet en het gesloten Klimaatakkoord vergroten de kans dat uitzettingen van de bank aan waarde verliezen wanneer de betreffende

activa meer CO₂ produceren dan de regels toestaan of wanneer de prijs van CO₂-uitstootrechten snel stijgt. De kosten voor het recht om CO₂ uit te stoten stijgen snel, van 8 euro naar 21 euro per ton CO₂ in de eerste acht maanden van 2018. De prijsstijging is mede veroorzaakt door toegenomen schaarste die ontstond na het recente besluit van de Europese Commissie om onder het Market Stability Reserve overtollige CO₂-uitstootrechten van de markt te halen. Daarbij zijn marktpartijen uitstootrechten gaan 'hamsteren'.

Bij het afnemen van een financieel product let ik in grote mate op ... **FIGUUR 2**



Wereldwijde uitgifte van groene obligaties **FIGUUR 3**



Ook kunnen er gestrande activa ontstaan, wanneer CO₂-intensieve activa plotseling waarde verliezen, terwijl de markt dit risico nog niet had ingeprijsd. Omdat die de financiële stabiliteit van de economie als geheel in gevaar kunnen brengen inventariseerde De Nederlandsche Bank (DNB) welke risico's de drie Nederlandse grootbanken op dit gebied lopen. In totaal hebben de drie banken bijna veertig miljard euro aan leningen uitstaan bij producenten van fossiele brandstoffen (olie, gas en steenkolen), maar de risico's op onverwacht waardeverlies zijn beperkt, aangezien die leningen een korte looptijd van maximaal vijf jaar hebben en vrijwel altijd voorzien zijn van een onderpand (DNB, 2016). Het is opmerkelijk dat DNB in dit rapport geen risico's

vatie. Vooralsnog zijn de onzekerheden rondom deze innovatieve queeste te groot voor banken om te financieren. Dit neemt echter niet weg dat ook banken zullen profiteren van de macro-economische vraagstimulering die de enorme financieringsopgave van de energietransitie teweegbrengt. In Nederland schat het Planbureau voor de Leefomgeving de kosten van de energietransitie op twee tot drie miljard euro per jaar. Als door een dergelijk grote stimulering – een half procent van het bbp per jaar – de kredietvraag toeneemt, dan zullen ceteris paribus de rentes stijgen waardoor de marges voor een bank toenemen. Wereldwijd schat The New Climate Economy (2018), een intergouvernementele commissie van zeven overheden, de wereldwijd verwachte investeringen in infrastructuur ten behoeve van de klimaatverandering tot 2030 op negentig biljoen dollar.

Vanuit het smalle eigenbelang zijn de argumenten voor een duurzame strategie het sterkst

signaleert die ontstaan wanneer banken hun vervuilde activa over de rand van hun looptijd duwen. De activa verdwijnen daarmee niet van de aardbodem, en de prikkel voor banken om hun kredietnemers te helpen met het reduceren van hun uitstoot is daardoor nihil.

Verdienmogelijkheden van wel-duurzaam zijn

De transitie naar een duurzame economie heeft zeker ook *upside potential*, hoewel er nog geen overtuigend bewijs is voor de bovengemiddelde prestaties van duurzame activa. Het onderzoek van Hartzmark en Sussman (2018) laat zien dat er in de markt wel hoge verwachtingen zijn van de prestaties van duurzame economische activiteiten, maar dat deze activiteiten op dit vlak nog geen hogere rendementen vertonen dan niet-duurzame activiteiten.

Voor banken is het op dit moment vooral interessant om te weten in hoeverre meer duurzame uitzettingen tot lagere wanbetalingsrisico's leiden. Als dit zo blijkt te zijn, dan kunnen banken via lagere kapitaalkosten hun winstmarge vergroten wanneer zij hun klanten begeleiden naar een lagere CO₂-emissie.

De zoektocht naar nieuwe technologieën voor de energietransitie is daarnaast ook een motor voor inno-

DUURZAAMHEID VANUIT HET STAKEHOLDER-BELANG

Bezien vanuit stakeholders van banken lijkt het in eerste instantie altijd positief als banken de kosten en de risico's op zich wil nemen om een publiek goed tot stand te brengen of te beschermen. Toch zijn er naast de voordelen ook risico's, die vooral samenhangen met de wijze waarop financiële instellingen te werk gaan in het nastreven van duurzaamheid.

Hoe kan milieuschade voorkomen worden

Het belangrijkste argument voor een duurzame ondernemingsstrategie, gezien vanuit de maatschappij als stakeholder, is dat de productiebeslissing van bedrijven veelal direct samenhangt met CO₂-uitstoot (Hart en Zingales, 2017). Banken weten eerder over de productieplannen van de bedrijven waaraan zij krediet verstrekken dan overheden of consumenten. Daarbij hebben zij kennis over de markt waarin bedrijven opereren, en kennen ze de 'best practices' ofwel hoe uitstootreductie kan worden bewerkstelligd. Hierdoor kunnen banken eerder ingrijpen om milieuschade te voorkomen. Consumenten zijn slechts in staat om bedrijven te disciplineren nadat productie heeft plaatsgevonden, door producten en diensten niet of juist wel af te nemen. Ook de overheid kan met regelgeving pas belasten of beboeten als het kwaad al is geschied.

Ook als vermogensbeheerders hebben banken een mogelijkheid om te sturen op de productiebeslissingen van de ondernemingen waarin geïnvesteerd wordt. Door tijdens aandeelhoudersvergaderingen de sociale voorkeuren van de investeerders te berde te brengen,

kunnen vermogensbeheerders deze voorkeuren meewegen, binnen de kaders van de fiduciaire verantwoordelijkheid die zij dragen richting hun investeerders (Hart en Zingales, 2017).

Uitsluiting vergroot milieuschade

Een potentieel groot maatschappelijk risico van de enorme groei in duurzame investeringsproducten is dat zij gebaseerd zijn op het uitsluiten van CO₂-intensieve producenten van financiering. Hart en Zingales wijzen op het gevaar dat hierdoor het maatschappelijke doel, minder vervuiling, juist verder uit het zicht kan raken door uit te stappen. Wanneer duurzame investeerders zich terugtrekken, zullen vervuilende bedrijven op zoek moeten naar investeerders zonder duurzaamheids oogmerk. Deze niet-duurzame investeerders hebben er belang bij om de productie en daarmee ook de CO₂-uitstoot te maximaliseren.

Een alternatief voor het uitsluiten van niet-duurzame producenten is dat kredietverstrekkers de producenten actief begeleiden naar een lagere uitstoot, in financieel jargon *proactive engagement*. Of actief begeleiden een beter alternatief is, hangt sterk af van de mogelijkheid die een investeerder heeft om eventueel samen met andere investeerders op te treden en het bedrijf richting duurzaamheid te sturen. Vooralsnog is

uitsluiting door negatieve screening van investeerders de meest voorkomende en nog steeds groeiende manier van duurzaam investeren wereldwijd (figuur 4). Europa is op dit gebied zelfs koploper (GSIR, 2017).

De potentieel negatieve effecten van uitsluiting als duurzame investeringsstrategie beperkt zich niet alleen tot individuele bedrijven. Hele regio's kunnen door uitsluiting van niet-duurzame investeringen hun financieringskosten zien oplopen (Verdegaal et al., 2018). Vaak zijn deze gebieden met een hoge concentratie aan onduurzame producenten ook al kwetsbaar voor sociale problematiek en onrust. Financiële uitsluiting kan bestaande problemen in deze gebieden snel doen verergeren, wat uiteraard nu precies niet het doel was van een maatschappelijk verantwoorde investering.

CONCLUSIE

Het belang van een duurzame strategie is beschouwd vanuit verschillende invalshoeken. Ten eerste vanuit het 'smalle eigenbelang' waarin winstmaximalisering het doel is. Ten tweede vanuit een 'breed eigenbelang', waarin aandeelhouders niet alleen winst maar ook duurzaamheid meewegen bij het uitbrengen van hun stem op aandeelhoudersvergaderingen. En ten slotte vanuit een stakeholder-perspectief waarin het klantbelang en het maatschappelijke belang zijn meegewogen.



Het is verrassend om te concluderen dat de argumenten voor een duurzame strategie voor banken het sterkst zijn wanneer er geredeneerd wordt vanuit het

LITERATUUR

Burbano (2016) *Getting virtual workers to do more by doing good: field experimental evidence*. Columbia Business School Working paper.

Carlos, W.C. en B.W. Lewis (2018) Strategic silence: withholding certification status as a hypocrisy avoidance tactic. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 130–169.

DNB (2016) Tijd voor transitie: naar een klimaatneutrale economie. *DNBBulletin*, 4 maart.

Doh, J.P., S.D. Howton, S.W. Howton en D.S. Siegel (2009) Does the market respond to an endorsement of social responsibility? The role of institutions, information, and legitimacy. *Journal of Management*, 36(6), 1461–1485.

FD (2018) Heineken opnieuw favoriete werkgever onder millennials. *Het Financieel Dagblad*, 25 juni.

Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 September. Artikel te vinden op www.colorado.edu.

Gfk/ABN Amro (2018) *Dossier duurzaam*. Onderzoek op www.dossierduurzaam.nl.

GSIR (2017) 2016 *Global sustainable investment review*. Global Sustainable Investment Alliance. Rapport te vinden op www.ussif.org.

Hart, O. en L. Zingales (2017) Companies should maximize shareholder welfare not market value. *Journal of Law, Finance, and Accounting*, 2(2), 247–274.

Hartzmark, S.M. en A.B. Sussman (2018) *Do investors value sustainability? A natural experiment examining ranking and fund flows*. ECGI Working Paper, 565/2018. Te vinden op papers.ssrn.com.

Nyborg, K. en T. Zhang (2013) Is corporate social responsibility associated with lower wages? *Environmental and Resource Economics*, 55(1), 107–117.

The New Climate Economy (2018) *Unlocking the inclusive growth story of the 21st century: accelerating climate action in urgent times*. Rapport te vinden op newclimateeconomy.report.

Verdegaal, W., R. van Tilburg en L. Eichler (2018) *Reducing exposure to physical climate risks may increase longer-term risks*. Artikel op www.responsible-investor.com, 30 april.

smalle eigenbelang. Weliswaar zijn er nog geen aanwijzingen dat retailklanten eerder bankieren bij een duurzame bank, er is een duidelijk groeiende vraag naar duurzame producten onder bedrijven en investeerders. Daarnaast ligt er overtuigend bewijs voor een concurrentievoordeel door het aantrekken van talent via het omarmen van een duurzame strategie.

In de praktijk lijkt vooral het mijden van risico's op waardeverlies en reputatierisico de belangrijkste reden voor financiële instellingen om te investeren in duurzaamheid. Dit resulteert in investeringen en kredietverstrekkingen, gebaseerd op negatieve screening en uitsluiting van niet-duurzame activa. Deze strategie van uitsluiting impliceert dat aandeelhouders daar op dit moment rendement voor moeten laten liggen. Daarentegen heeft een strategie waarbij een bank haar klanten helpt hun uitstoot te reduceren tweërlei profijt: men hoeft geen mogelijkheden mis te lopen om klanten van krediet te bedienen en biedt bovendien ook nog een groot maatschappelijk voordeel.

Dit laatste voordeel komt voort uit het inzicht dat duurzame financiële strategieën gebaseerd op uitsluiting grote maatschappelijke negatieve effecten kunnen bewerkstelligen. Niet-duurzame bedrijven worden door uitsluiting in de armen gedreven van kredietverschaffers zonder duurzaamheidsmotieven, waardoor de totale milieuvervuiling in de maatschappij kan toenemen. Helaas is uitsluiting op dit moment wereldwijd de meest voorkomende investeringsstrategie.

Het probleem van financiële uitsluiting ontstaat door een coördinatiefalen van de markt. De enige partij die dit coördinatieprobleem kan aanpakken is de overheid. Wanneer regelgeving zich meer richt op het belonen van uitstootreductie en minder op het bestraffen van uitstootniveaus, dan zullen banken en andere financiële instellingen hun rol als transitieversnellers eerder oppakken.

In het kort

- ▶ Er zijn steeds meer redenen voor een bank om duurzaamheid tot een strategische focus te maken.
- ▶ Het van financiering uitsluiten van niet-duurzame economische activiteiten kan de totale CO₂-uitstoot juist vergroten.
- ▶ De overheid moet zich meer richten op het belonen van uitstootreductie in plaats van het bestraffen van uitstootniveaus.

UITEENZETTING

Maak effecten van duurzaam sparen en beleggen inzichtelijk

Het bedrag dat duurzaam gespaard en belegd wordt, stijgt al meer dan dertig jaar op rij in Nederland. Toch is het onduidelijk wat het concreet aan duurzaamheid heeft opgeleverd. Hoe krijgen we inzicht in de maatschappelijke effecten van duurzame financieringsproducten?

BERT SCHOLTENS
Hoogleraar aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en aan de School of Management van de University of Saint Andrews

Duurzaam sparen en beleggen is de afgelopen decennia gestaag gegroeid (kader 1). Deze vorm van financiering is zo populair omdat ze een vergelijkbaar risico en rendement heeft als haar niet-duurzame tegenhangers, maar wel positief bijdraagt aan mens en maatschappij (Bauer et al., 2005; Schröder, 2014; Revelli en Viviani, 2015; Van Duuren et al., 2016). De toevoeging 'duurzaam' impliceert dat sommige negatieve effecten geringer of zelfs afwezig zijn. Maar van veel duurzame financiële producten is het niet duidelijk wat en hoe groot het daadwerkelijke effect is (Scholtens, 2014).

Dit is om meerdere redenen een belangrijk gemis. Ten eerste vormen de duurzame baten voor mens en milieu juist een expliciet doel voor de maatschappelijk betrokken spaarder en belegger. Voor hen kunnen financiële instellingen daarom niet volstaan met te stellen dat zij 'de beste bedrijven' selecteren of bedrijven financieren die op een groene ranglijst staan. Ten tweede is ook voor beleidsmakers meer duidelijkheid

noodzakelijk, want zij zijn gebonden aan het bereiken van de zeventien *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties, die beogen armoede te bestrijden en duurzaam te produceren (PBL, 2016). Ten slotte is het voor de financiële sector zelf van belang, omdat financiële instellingen hiermee het vertrouwen in de sector kunnen verbeteren (Lins et al., 2017) en ook de waarde van hun bedrijf kunnen verhogen: er bestaat een significante en positieve correlatie tussen duurzaamheid en financiële prestaties van financiële instellingen (Wu en Shen, 2013; Cornett et al., 2016).

TAAK VOOR TOEZICHTHOUDERS

Het gebrek aan inzicht in de milieu- en andere maatschappelijke baten komt doordat er voor zo'n rapportage een analysekader bij financiële instellingen en hun toezichthouders ontbreekt. Er ligt dus een belangrijke taak voor de toezichthouder om de gegevens van financiële instellingen over de duurzame beleggingen van financiële instellingen te valideren. Hier zijn al kleine stappen gezet. De Britse en Nederlandse centrale bank doen een poging om de gevoeligheid van financiële instellingen voor klimaatveranderingen te inventariseren (Bank of England, 2015; DNB, 2015) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM, 2018) is voornemens om de wijze waarop financiële instellingen aandacht besteden aan duurzaamheid te onderzoeken.

Verder is het denkbaar dat de overheid en toezichthouder via fiscale prikkels of kapitaalvereisten een

Aandeel duurzaam sparen en beleggen in Nederland

KADER 1

Door particulieren

De omvang van duurzaam sparen en beleggen voor particulieren is beperkt, maar groeit in relatie tot de totale Nederlandse particuliere spaar- en beleggingsmarkten.

Duurzaam sparen kan sinds de jaren tachtig bij ASN en Triodos. Duurzaam beleggen als specifieke focus begon in 1990 met het Andere Beleggingsfonds. Triodos kwam daarna met een drietal beleggingsfondsen (Biogron, Groene Beleggingsfonds en Windfonds) en ASN lanceerde haar Aandelenfonds in 1993.

De conventionele financiële instellingen hielden zich destijds helemaal niet bezig met duurzaamheid. Dat veranderde met de introductie van de Regeling groenprojecten medio jaren negentig. Toen stapten ook de grootbanken in duurzame financiering, en steeg fiscaal gefaciliteerd sparen en beleggen in korte tijd tot meer dan de helft van het totaal.

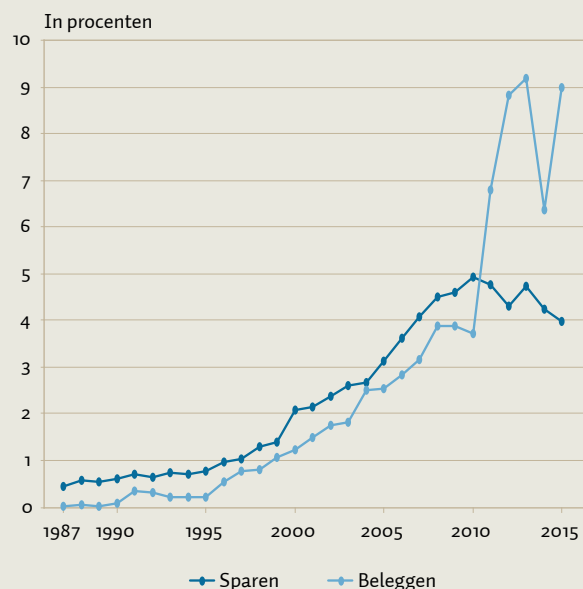
Tien jaar geleden werd de Regeling groenprojecten beperkt, wat leidde tot een stagnatie van het groene sparen en beleggen. Regulier duurzaam beleggen neemt daarentegen nog steeds in betekenis toe. Mogelijk speelt daarbij de onvrede over de kredietcrisis een rol.

Door institutionele beleggers

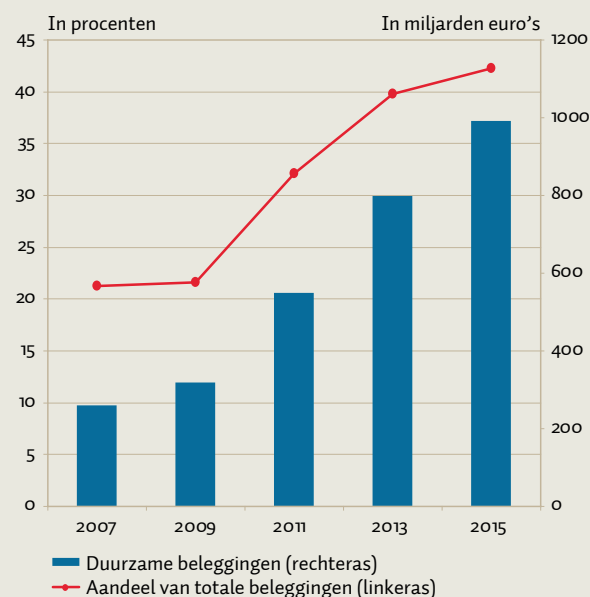
Het duurzaam beleggen van Nederlandse institutionele beleggers is de afgelopen tien jaar fors toegenomen. Gegevens van Eurosif tonen de ontwikkeling van duurzame beleggingen door institutionele beleggers in relatie tot hun totale vermogen.

Vooral bij beleggers zijn er zorgen over de effecten op het financiële resultaat van verantwoord sparen en beleggen (Plantinga en Scholtens, 2016). Leidt bijvoorbeeld een reductie van het beleggingsuniversum tot diversificatiekosten, lagere rendementen en hogere risico's? Zijn er wel genoeg duurzame bedrijven en projecten?

Dit zijn legitieme vragen waarop de wetenschappelijke literatuur inmiddels tamelijk heldere antwoorden heeft. Zo blijkt dat er talloze nieuwe activiteiten gefinancierd kunnen worden, dat er slechts in beperkte mate diversificatieverliezen optreden, maar dat het rendement van duurzame beleggingen niet significant verschilt van dat van niet-gescreende beleggingen, en dat de risico's niet van elkaar lijken af te wijken (Bauer et al., 2005; Schröder, 2014; Revelli en Viviani, 2015; Van Duuren et al., 2016; Scholtens, 2014).



Bron: DNB, Eurosif; eigen berekeningen



Bron: VBDO; eigen berekeningen

rol kunnen spelen bij de verduurzaming van financiële producten. Maar de effectiviteit hiervan is niet op voorhand duidelijk. Zo zou de mogelijkheid om minder kapitaal voor duurzame financiering aan te houden, de kapitaalbasis van financiële instellingen kunnen verzwakken, wat vanuit macro-economisch perspectief ongewenst is. Fiscale prikkels zijn bovendien kostbaar voor de overheidsfinanciën en verstoren de marktwerking. Het is veel effectiever en efficiënter om externe effecten direct te beprizen. Maar om zulke prijsvorming mogelijk te maken, zouden financiële instellingen allereerst veel meer en veel preciezer inzicht moeten geven in hun duurzaamheidsprestaties. Bij voorkeur sluiten deze prestaties dan aan bij de Sustainable Development Goals. AFM en DNB zouden de informatieverschaffing kunnen standaardiseren en toezien op de validiteit ervan. Structureel rapporteren over informatievoorziening is dus een onvermijdelijke eerste stap.

TOT SLOT

Duurzaamheid is al dertig jaar een thema in de financiële sector. In al die tijd is de sector zelf niet met een helder beoordelingskader gekomen en daarom ligt hier een taak voor beleidsmakers. Die zullen – net als bij financiële verslaggeving – moeten aandringen op heldere en eenduidige beoordelingsmaatstaven, bijvoorbeeld volgens de richtlijnen van de *Global Reporting Initiative of de Sustainability Accounting Standards Board*. Aldus kunnen de uiteindelijke vermogensverschaffers weten wat de gevolgen zijn van hun beleggingen, zodat zij zich een beter oordeel kunnen vormen waarnaar ze kunnen handelen. De maatschappij kan dan ook beter inzicht krijgen in de toegevoegde waarde van financiële instellingen en in welke mate duurzame financiering leidt tot een duurzamere samenleving.

LITERATUUR

- AFM (2018) *AFM Agenda 2018*. Amsterdam: Autoriteit Financiële Markten.
- Bank of England (2015) *The impact of climate change on the UK insurance sector: a climate change adaptation report by the Prudential Regulation Authority*, september. Rapport te vinden op www.bankofengland.co.uk.
- Bauer, R., K. Koedijk en R. Otten (2005) International evidence on ethical mutual fund performance and investment style. *Journal of Banking & Finance*, 29(7), 1751–1767.
- Cornett, M.M., O. Erhemjants en H. Tehranian (2016) Greed or good deeds: an examination of the relation between corporate social responsibility and the financial performance of U.S. commercial banks around the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 70, 137–159.
- DNB (2015) *Tijd voor transitie – een verkenning van de overgang naar een klimaatneutrale economie*. Occasional Study, 14-2.
- Duuren, E. van, A. Plantinga en B. Scholtens (2016) ESG integration and the investment management process: fundamental investing reinvented. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 525–533.
- Eurosif (2016) *European SRI Study*, Brussel.
- Lins, K.V., H. Servaes en A. Tamayo (2017) Social capital, trust, and firm performance: the value of corporate social responsibility during the financial crisis. *Journal of Finance*, 72(4), 1785–1823.
- PBL (2016) *Sustainable Development Goals in Nederland*. Beleidsstudie Planbureau voor de Leefomgeving.
- Plantinga, A. en L.J.R. Scholtens (2016) Het rendement van fossielvrij beleggen. *ESB*, 101(4732), 266–268.
- Revelli, C. en J.-L. Viviani (2015) Financial performance of socially responsible investing (SRI): what have we learned? A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 158–185.
- Scholtens, B. (2014) Indicators of responsible investing. *Ecological Indicators*, 36, 382–385.
- Schröder, M. (2014) Financial effects of corporate social responsibility: a literature review. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 4(4), 337–350.
- Wu, M.W. en C.H. Shen (2013) Corporate social responsibility in the banking industry: motives and financial performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(9), 3529–3547.

In het kort

- ▶ Duurzaam sparen en beleggen stijgt al drie decennia in Nederland.
- ▶ De duurzaamheidswinst die duurzaam sparen en beleggen oplevert is niet inzichtelijk.
- ▶ Inzichtelijk maken van de duurzaamheidswinst is goed voor de consument, de overheid en de financiële sector.



INFORMEREN

Integratie van informatie over milieu, maatschappij en corporate governance, om de klant aan te zetten tot duurzamer gedrag

Duurzaam sparen en beleggen maakt al meer dan dertig jaar deel uit van het financiële landschap in Nederland. Welke strategieën kunnen banken gebruiken om te vergroenen?



CERTIFICEREN

Kredietnemer wordt verplicht om informatie te verstrekken over zijn energiegebruik, bijvoorbeeld in de vorm van een energielabel bij een hypotheek



RENTEKORTING

Verlagen van rente voor kredietnemers die voldoen aan duurzaamheidscriteria



NEGATIEVE SCREENING

Geen krediet verstrekken aan klanten die niet voldoen aan maatschappelijke of duurzaamheidscriteria



WAARDECREATIE

Actief ondersteunen van bedrijven waaraan krediet verleend is, bijvoorbeeld als de bank mogelijkheden ziet voor een circulair productieproces



Kredietverlening



THEMATISCHE BELEGGINGSFONDSEN

Selecteren van bedrijven en activiteiten om in aandelen, obligaties of onroerend goed te beleggen; particuliere belegger kan het zoeken van duurzame bedrijven overlaten aan de financiële instelling



UITSLUITING

Mijden van activiteiten die, bijvoorbeeld op grond van internationale normen, controversieel zijn; en uitsluiting van individuele of hele bedrijfstakken vanwege hun activiteiten, product of productieproces



BEST-IN-CLASS

Alleen investeren in de meest duurzame bedrijven, op basis van een oordeel over de duurzaamheid door informatiespecialisten of door eigen analyse



ACTIEF AANDEELHOUDERSCHAP

Indienen van petitie's en stemmen over duurzaamheidsthema's op de aandeelhoudersvergadering (openbaar), en in dialoog gaan met directeuren of commissarissen (niet openbaar)



INTEGRATIE

Duurzaamheid verwerken in de fundamentele analyse die leidt tot de samenstelling en het beheer van de beleggingsportefeuille



IMPACT-INVESTING

Expliciet doelen op het gebied van de duurzaamheid formuleren



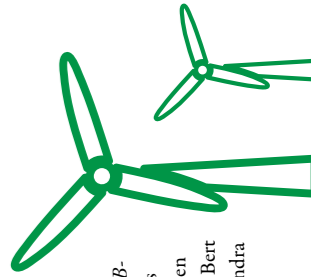
RISICOWEGING

Meenemen van maatschappelijke kosten en risico's van beleggingen in de risicoweging; bij een lagere risicoweging hoeft de bank minder eigen vermogen aan te houden



VERPLICHTE RAPPORTAGE

Banken verplichten om informatie te verstrekken over de aard, omvang en het effect op duurzaamheid van beleggingen in duurzame en niet-duurzame activiteiten



Op weg naar een duurzame koopwoningvoorraad

Het kabinet wil de komende dertig jaar de gehele woningvoorraad van zes miljoen woningen verduurzamen. Deze ambitie heeft een grote impact op woningbezitters. Hoe kan de woningbezitter worden gestimuleerd om te verduurzamen, en welke mogelijkheden heeft de financiële sector daartoe?

**MAAIKE
VERMEER**

*Beleidsmedewerker
bij het Ministerie
van Binnenlandse
Zaken en Konink-
rijksrelaties (BZK)*

**EVA ANNA
BRAAS**

*Beleidsmedewerker
bij BZK*

Op 10 juli jongstleden is het voorstel voor hoofdlijnen van het Klimaatakkoord gepubliceerd (Nijpels, 2018). Met het Klimaatakkoord spreken bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden concreet af welke maatregelen er genomen worden om de CO₂-uitstoot terug te dringen. Het voorstel laat zien dat de eerste stappen niet ver in de toekomst liggen. Zo is opgenomen dat gemeenten uiterlijk in 2021 een *transitievisie warmte* vaststellen, waarin het tijdspad is vastgelegd waarlangs wijken worden verduurzaamd.

De financiële sector (banken, verzekeraars, financieel adviseurs en hypotheekadviseurs), de woningbezitter en het Rijk spelen allemaal een rol bij het stimuleren en realiseren van de verduurzamingsopgave. Bij het Platform hypotheken – het overlegorgaan van het Rijk, kredietverstrekkers, hypotheekadviseurs en consumentenorganisaties – wordt de

noodzaak tot verduurzaming erkend. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft naar aanleiding van het Platform hypotheken de financiële sector opgeroepen om actief in te zetten op de verduurzaming van het particuliere woningbezit (Tweede Kamer, 2018). De vraag is hoe de woningbezitter kan worden gestimuleerd om te verduurzamen, en welke mogelijkheden de financiële sector daartoe heeft. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn het informeren van woningbezitters, het bieden van aantrekkelijke financieringsinstrumenten en het inzichtelijk maken van het rendement van investeringen.

INFORMEREN OP EEN NATUURLIJK MOMENT

De aankoop van een woning is een natuurlijk moment en uitgelezen kans om kopers te informeren over verduurzamingsmogelijkheden. Een toekomstige woningbezitter zal mogelijk de woning, wanneer hij of zij deze betreft, al groot- of kleinschalig verbouwen. Uit het ledenonderzoek van Vereniging Eigen Huis (2017) blijkt dat 46 procent van de leden bij aankoop van de woning energiebesparende maatregelen heeft genomen.

Een huizenkoper krijgt tijdens het koopproces in de meeste gevallen te maken met een makelaar, taxateur, hypotheekadviseur en mogelijk een aannemer. De koper kan bij al deze dienstverleners natuurlijk zelf aangeven dat hij de woning wil verduurzamen, en om advies vragen hoe dit vorm te geven. Maar deze dienstverleners kunnen dit onderwerp ook zelf ter sprake brengen.

Het taxatierapport bevat momenteel al een bijlage energiebesparende voorzieningen. De taxateur geeft hierin aan welke energiebesparende voorzieningen de woning bevat. Aangezien een taxatie vrijwel altijd nodig is voor de aankoop van een woning, kan het uitbreiden van deze bijlage helpen om woningbezitters te stimuleren om tot energiebesparende investeringen over te gaan. Bijvoorbeeld door ook, toegespitst op de situatie van de koper, in de bijlage aan te geven wat voor maandelijkse besparing een investering in één of enkele energiebesparende voorzieningen zou kunnen opleveren.

Een ander kansrijk moment is het hypotheekadviesgesprek. Uit het ledenonderzoek van Vereniging Eigen Huis (2017) blijkt dat 81 procent van de respondenten bij de aankoop van de woning gebruik heeft gemaakt van de diensten van een hypotheekadviseur. Bij 18 procent van deze gesprekken is er met de hypotheekadviseur gesproken over mogelijke energiebesparende maatregelen. Ook tijdens het Platform hypotheek is er geconstateerd dat verduurzaming momenteel niet altijd aan bod komt in het hypotheekadviesgesprek, maar dat er bij de sector wel een sterke wens is om dit meer te gaan doen. De hypotheekadviesbranche besteedt momenteel veel aandacht aan dit onderwerp door middel van trainingen en congressen. Het is de verwachting dat hierdoor in de komende jaren dit onderwerp actiever door de hypotheekadviseur in het gesprek zal worden aangekaart.

Tevens is het van belang dat huidige woningbezitters nadenken over het verduurzamen van hun woning. Zowel de hypotheekadviseur als de kredietverstrekker kan de woningbezitter hierbij van dienst zijn, bijvoorbeeld door hem te benaderen op het moment dat de rentevaste periode van zijn hypotheek afloopt en er een nieuw renteaanbod wordt gedaan. Maar ook de energieleverancier kan inzichtelijk maken hoe bepaalde energiebesparende investeringen zouden uitwerken op de maandelijkse energielasten van een woningbezitter. De bestaande woningbezitters vormen een omvangrijke groep en zijn dus belangrijk om te stimuleren hun woning te verduurzamen. Vandaar dat dit onderwerp genomineerd is om ook volgend jaar weer in het Platform hypotheek te bespreken.

FINANCIERINGSMOGELIJKHEDEN

De woningbezitter kan energiebesparende investeringen op verschillende manieren financieren. Als deze beschikt over voldoende spaargeld, kan hij de investeringen financieren zonder kosten voor het aangaan van

krediet; hij verlaagt zo zijn maandelijkse energiekosten en verhoogt zijn wooncomfort. Daarnaast bestaan er zowel landelijke als lokale subsidieregelingen waarop woningbezitters een beroep kunnen doen. Ook is het mogelijk om gebruik te maken van een lening voor energiebesparende maatregelen. Zo kan er tegen een gunstig tarief een Energiebespaarlening worden aangevraagd bij het Nationaal Energiebespaarfonds. Deze laatste optie bestaat ook voor Verenigingen van Eigenaren met tien of meer appartementen. Ook kunnen de kosten voor het aanbrengen van energiebesparende maatregelen bij de aanschaf van een woning worden meegefinancierd in de hypotheek. Specifiek hiervoor zijn er uitzonderingen gecreëerd die extra leenruimte geven op basis van het inkomen van een consument, de zogeheten *loan-to-income*-norm (LTI), en op basis van de waarde van de woning, de *loan-to-value*-norm (LTV). Een ruime meerderheid van de kredietverstrekkers biedt deze uitzonderingen inmiddels aan (tabel 1).

Begin dit jaar is door een aantal (groot)banken, in samenwerking met de Nationale Hypotheek Garantie (NHG), het Energiebespaarbudget ontwikkeld. Dit is een goed voorbeeld van hoe de financiering van energiebesparende maatregelen voor de koper vereenvoudigd kan worden. Met het Energiebespaarbudget maakt de klant gebruik van de extra leenruimte bij de *loan-to-value*-norm. De geldverstrekker zet maximaal zes procent van de waarde van de woning in een bouwdepot

Percentage aanbieders dat gebruik maakt van de uitzonderingen in de leennormen voor energiebesparende voorzieningen TABEL 1

In procenten	LTI verruiming NHG	LTI verruiming niet-NHG	LTV verruiming NHG	LTV verruiming niet-NHG	Energiebespaar-budget
Ja	88	82	82	79	55
Nee	9	15	18	21	21
Uitleggen	3	3	-	-	-
Nog niet bekend	-	-	-	-	24

Noot: LTI = *loan-to-income*; LTV = *loan-to-value*

Bron: Nationale Hypotheek Garantie (NHG), stand per 8 juni 2018

voor het aanbrengen van energiebesparende voorzieningen. De koper hoeft hierdoor niet direct bij de aankoop van de woning de energiebesparende maatregelen uit te voeren. Ook hoeft de koper zich niet op voorhand definitief vast te leggen op de te nemen maatregelen en de leveranciers. Er wordt alleen uitbetaald wanneer er nota's worden overhandigd die aangeven dat er kosten voor energiebesparende voorzieningen gemaakt zijn. Dit initiatief ontzorgt de koper en verlaagt de drempel om de woning te verduurzamen. Het is momenteel bij 55 procent van de aanbieders mogelijk om gebruik te maken van het Energiebespaarbudget (tabel 1).

Het rendement van investeringen heeft effect op de bereidheid om te gaan verduurzamen

Naast het gebruik van de bovengenoemde mogelijkheden, kunnen geldverstreckers nieuwe, aantrekkelijke financieringsinstrumenten voor verduurzaming van de eigen woning ontwikkelen en aanreiken aan de consument. Zo zijn er reeds kredietverstreckers die een voordelig rentetarief aanbieden bij hypotheeklen voor energiezuinige woningen, of die hun klanten advies aanbieden over hoe zij hun woning het beste kunnen

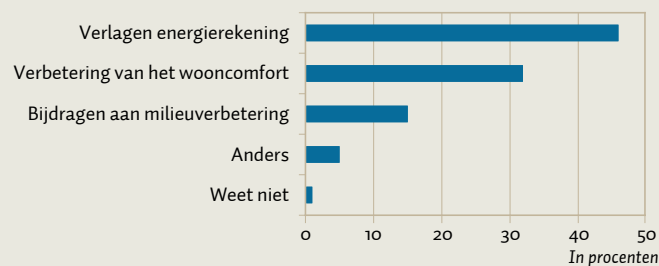
verduurzamen. Een groter aanbod van dergelijke mogelijkheden dat actief onder de aandacht worden gebracht bij woningbezitters, kan hen nog meer aanzetten tot verduurzaming.

HET RENDEMENT VAN INVESTERINGEN

Een belangrijk aspect van de verduurzamingsopgave is de betaalbaarheid, zowel de hoogte van de investering als het rendement hierop. Uit de Monitor Energiebesparing Gebouwde Omgeving 2016 van de RVO (2017) blijkt dat het verlagen van de energierekening voor de woningbezitter de belangrijkste reden is om energiebesparende maatregelen te treffen (figuur 1). Het rendement van investeringen heeft hierdoor effect op de bereidheid van woningbezitters om te gaan verduurzamen.

Het energielabel geeft de energiezuinigheid van een woning weer. De labels variëren van A (zeer zuinig) tot en met G (zeer onzuinig) (Milieu Centraal, 2018). Het Economisch Instituut voor de Bouw (2016) heeft op basis van de theoretische uitstoot berekend welke labelstappen gemiddeld genomen rendabel zijn. Er is hier gekeken naar energiereductie versus hoogte van de energiebesparende investering. Vooral voor onzuinige woningen loont het om te investeren in verbetering van het energielabel. Het kantelpunt ligt bij woningen met een D-label. Voor zuinigere woningen nemen de investeringskosten van labelstappen sterker toe dan de te realiseren besparing op de energierekening. Innovatie, een lagere rente, subsidies en aanpassingen in de belastingfeer kunnen ertoe leiden dat investeringen meer op gaan leveren. Zo zal de in het Regeerakkoord (2017) aangekondigde schuif in de energiebelasting, waarbij de belasting op aardgas omhoog gaat en de belasting op elektriciteit omlaag, ervoor zorgen dat het rendement van verduurzamingsinvesteringen verbetert. Het aanbieden van een gunstig rentetarief door geldverstreckers op leningen ten behoeve van verduurzaming heeft ook een positief effect op het rendement. Het is belangrijk dat dergelijke effecten worden meegenomen in het uitwerken van de concrete verduurzamingsplannen. Het is namelijk niet reëel om te verwachten dat woningbezitters in grote aantallen zullen verduurzamen wanneer de investeringen niet rendabel en betaalbaar zijn.

Belangrijkste reden om energiebesparende maatregelen te nemen **FIGUUR 1**



Bron: RVO (2017)

NADER ONDERZOEK

Met de grote ambitie om het particuliere woningbezit te verduurzamen, blijft het van belang om de kennis van en het wetenschappelijk inzicht in dit onderwerp

te vergroten. Ten aanzien van het ontzorgen van de woningbezitter bij het treffen van energiebesparende maatregelen is meer inzicht wenselijk in wat het beste werkt. Betreft het dan het vergroten van bewustwording, het informeren, het aanreiken van pasklare maatregelen of een combinatie van deze drie? Op het gebied van financiering is het rendement van specifieke energiebesparende voorzieningen van belang. Als op microniveau meer inzicht kan worden gegeven in zowel het rendement van de investering als de toekomstige besparing op de energielasten, dan kan een woningbezitter zo specifiek mogelijk geïnformeerd en geadviseerd worden. Hierbij is het van belang om een accuraat beeld te krijgen van wat de investering betekent voor een woningbezitter en zijn situatie, gelet op de woningkenmerken, de gezinssamenstelling en het leefpatroon.

Een andere manier om de investering terug te verdienen is via de waarde van de woning. Onderzoekers van het TIAS Vastgoed LAB van Tilburg University hebben de impact onderzocht van het energielabel op de verkoopprijs van woningen. Zij constateerden een verhoging van de prijs van koopwoningen met een A- of B-energielabel, en een groter ongunstig effect op de prijs bij koopwoningen met een F- en G-label (Brounen, 2017). Ook uit onderzoek van Calcasa (2018) blijkt dat een beter energielabel de verkoopprijs positief beïnvloedt. Gemiddeld leidt een beter energielabel tot een twee procent hogere verkoopprijs, waarbij geldt dat hoe beter het energielabel, hoe hoger het verschil in verkoopprijs. Nader onderzoek ten aanzien van de effecten van investeringen in specifieke energiebesparende maatregelen op de verkoopprijs is wenselijk, omdat dit de bereidheid van woningbezitters kan beïnvloeden om deze investeringen te doen.

TOT SLOT

Er ligt een grote opgave om de gebouwde omgeving te verduurzamen. Een aanzienlijk deel hiervan betreft particuliere woningen. De financiële sector kan naast het Rijk een belangrijke rol spelen om de woningbezitter aan te zetten tot verduurzaming. We zien op dit moment dat verschillende initiatieven al worden gerealiseerd. De grote betrokkenheid van partijen bij de verdere uitwerking van het Klimaatakkoord als ook de participatie binnen het Platform hypotheek, laat zien dat er door velen verantwoordelijkheid wordt gevoeld en genomen. Dit stemt positief voor een duurzame toekomst met een bijpassende koopwoningvoorraad.

LITERATUUR

Brounen, D. (2017) *Rode labelkorting loopt op*, 11 oktober. Artikel te vinden op www.tias.nl.

Calcasa (2018) *2018 Q2 WOX kwartaalbericht: beter energielabel leidt tot 2% hogere verkoopprijs woning*, 3 september. Artikel te vinden op www.calcasa.nl.

Economisch Instituut voor de Bouw (2016) *Investeren in de Nederlandse woningmarkt*. Economisch Instituut voor de Bouw. Publicatie te vinden op www.eib.nl.

Milieu Centraal (2018) *Energielabel woningen* Te vinden op www.energielabel.nl.

Nationale Hypotheek Garantie (2018) *Lijst met het beleid van de verschillende geldverstrekkers ten aanzien van de LTI- en LTV-verruiming en het Energiebespaarbudget*. Lijst te vinden op www.nhg.nl.

Nijpels, E. (2018) *Voorstel voor hoofdlijnen voor het Klimaatakkoord*. Sociaal-Economische Raad. Te vinden op www.klimaatakkoord.nl.

RVO (2017) *Monitor Energiebesparing Gebouwde Omgeving 2016*. Utrecht: Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

Regeerakkoord (2017) *Vertrouwen in de toekomst*. Regeerakkoord 2017–2021, VVD, CDA, D66 en ChristenUnie.

Tweede Kamer (2018) *Integrale visie op de woningmarkt*. Kamerbrief, 32847(416).

Vereniging Eigen Huis (2017) *Rapportage Energieadvies bij aankoop woning*. Amersfoort: Vereniging Eigen Huis.

In het kort

- ▶ Natuurlijke momenten moeten worden aangegrepen om kopers te informeren over verduurzamingsmogelijkheden.
- ▶ Het is van belang dat geldverstrekkers hiervoor aantrekkelijke financieringsinstrumenten aanbieden en ontwikkelen.
- ▶ De hoogte van de investering en het rendement hierop zijn bepalend bij het over de streep trekken van woningbezitters.

Lees de ESB nu 4 weken gratis



Inzichten van
topeconomen
gebaseerd
op onderzoek



- ✓ VERBETERDE LEZERSERVARING
- ✓ BESCHIKBAAR OP ALLE DEVICES
- ✓ DAGELIJKSE RELEVANTE UPDATES



**GA NAAR ESB.NU EN
PROBEER 4 WEKEN GRATIS**



COLUMN

Verduurzaming begint bij geloofwaardigheid

Bankfinanciering is, zeker in Nederland, een belangrijke financieringsbron voor het gros van het bedrijfsleven. Banken zitten aldus invloedrijk met vrijwel elke ondernemer om de tafel. Vaak wordt die invloed enkel aangewend om de financiële bestendigheid van een bedrijf te bespreken. Maar dat kan ook anders – door duurzaamheid mee te nemen in zowel het gesprek, de beoordeling als de monitoring van kredieten. Voorbeelden daarvan zijn er genoeg. Dat vergt dan wel wat van zowel banken als ondernemers. Er zijn namelijk een aantal voorwaarden voor banken nodig om de verduurzamingsrol goed in te vullen. Het begint bij de eigen voorbeeldfunctie.

Wanneer er keer op keer commotie ontstaat over het management van banken – van governancekwesties tot financieringskeuzes – dan komt dat de duurzaamheidsambities van banken niet ten goede. Als een bank aan de ene kant druk bezig is met niet-duurzame activiteiten te financieren en aan de andere kant met klanten het gesprek over verduurzaming wil voeren, dan is het de vraag hoe legitiem dat is. Als een bank zelf vooral bezig is met kortetermijn-aandeelhouderswaarde en met van geld nog meer geld te maken, en tegelijkertijd tegen klanten begint over de langetermijn-overlevingskansen van hun businessmodel dan is zoiets niet geloofwaardig. De bancaire duurzaamheidsrol begint dus bij de duurzaamheid van het eigen businessmodel.

De rol van banken start feitelijk bij het eerste klantcontact met het verbreden van het gesprek. De geijkte afvinklijstjes over de financiële soliditeit, strategie en kwaliteit van het ondernemerschap zouden gewoon moeten worden geïntegreerd in de lijstjes over duurzaamheid. Welke duurzame waarde wil een ondernemer creëren? Welke prestatie-indicatoren horen daarbij? Hoe gaat een bedrijf om met bijvoorbeeld mensen en materialen. Op deze manier wordt er een totaalbeeld verkregen van de onderneming. Cruciaal is dat men dit niet eventjes erbij of ernaast doet. De duurzaamheidsaspecten zijn onderdeel van de integrale beoordeling



HANS STEGEMAN

*Hoofd Research and Investment Strategy,
Triodos Investment Management*

van de ondernemer die krediet aanvraagt. Er zijn verschillende smaken hoe met deze duurzaamheidsaspecten om te gaan. Zo nemen verschillende banken duurzaamheidsaspecten vooral mee als risico-indicator (bijvoorbeeld bij vervuilende activiteiten, of een bedrijf dat sterk afhankelijk is van fossiele brandstoffen), terwijl andere banken vooral op zoek zijn naar de positieve duurzame bijdrage van een bedrijf. Hetzelfde geldt voor het monitoren van kredieten. Niet alleen financiële prestaties moeten worden gezien, ook bijvoorbeeld het energieverbruik, de omgang met materialen en grondstoffen, het personeels- en beloningsbeleid.

Zowel van bedrijven als van banken vraagt dit het een en ander. Er moet meer informatie voorhanden zijn, dus het gesprek over de vele facetten van het bedrijfsmodel wordt uitgebreider. En ook de accountmanagers moeten voldoende kennis hebben van duurzame bedrijfsmodellen.

Het verduurzamen van bedrijven levert niet alleen maatschappelijk wat op. Voor banken kan het verder helpen om het risicomanagement te verbeteren. Ook dat kan leiden tot een beter begrip van de businessmodellen die banken financieren, zowel wat betreft risico's als kansen.

Voor ondernemers levert een financier die niet alleen gedreven wordt door kortetermijnrendement, een focus gericht op langere termijn. Ook kan het bijdragen aan een verbreding van de kennis over duurzame transitie, en om partners te vinden binnen de keten. De bank zit immers met veel meer partijen om de tafel en kan deze kennis, mits goed georganiseerd, ten dienste stellen van zijn klanten. De verduurzamingsrol van banken begint dus bij de verduurzaming van het eigen businessmodel. Dat is de basis van een geloofwaardig gesprek met de klant. En de rol houdt feitelijk op als bedrijven geen enkele interesse tonen voor verduurzaming. Dan zou de uiteindelijke consequentie ook moeten zijn dat daar geen financiering bij past.

We krijgen de banken die we verdienen

Afgelopen zomer verscheen er een stroom aan negatieve berichten in de media over de drie grootste Nederlandse banken – ING, ABN Amro en Rabobank (Trouw, 2018a; 2018b; 2018c). Een kleine selectie om het geheugen op te frissen. Milieudefensie (2018) toonde in een rapport aan dat de grote drie “al decennia geld steken in palmoliebedrijven die zich voortdurend schuldig maken aan ontbossing, landroof en mensenrechtenschendingen”. Verder stelde de Reclame Code Commissie (2018) de organisatie Varkens in Nood in het gelijk dat de ING misleidende informatie op haar website publiceert: de grootste bank van Nederland financiert varkenshouderijen waar varkens niet beschikken over de vijf vrijheden zoals die worden genoemd in artikel 1.3 van de Wet dieren. Voorts zagen ING, ABN Amro en Rabobank riskante klanten uit de Panama papers over het hoofd (FD, 2018).

Qua duurzaamheid onderscheiden we vijf soorten banken, zie tabel 1. De meest duurzame banken (4 en 5 uit de tabel) hantieren een bedrijfsmodel gebaseerd op waarden, terwijl bij de rest de nadruk ligt op winstmaximalisatie op de korte termijn volgens het klassieke aandeelhouderswaarde-bedrijfsmodel (1, 2 en 3 uit de tabel). De drie grote Nederlandse banken lijken in categorie 1 te vallen, en hebben nog een lange weg te gaan naar categorie 4 of 5.

Een gemiste kans, want door hun spilfunctie in de kredietverlening aan consumenten en bedrijven zouden banken een sturende rol kunnen spelen in de transitie naar een duurzame eco-



LAURA SPIERDIJK
Hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen



BERT SCHOLTENS
Hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen

nomie. Natuurlijk hebben we de Triodos Bank in categorie 5. Maar relatief gezien heeft deze bank een zeer bescheiden omvang: in 2017 was het balanstotaal van Triodos ongeveer 0,5 procent van de totale Nederlandse bankensector. Voor milieu en klimaat hebben we juist ook die grote spelers zoals ING, ABN Amro en Rabobank hard nodig: hun balanstotaal bedroeg in 2017 84 procent van het totaal.

Initiatieven om de grote banken te stimuleren om duurzaamheid te verankeren in hun bedrijfsmodel, zoals de *Eerlijke Bankwijzer*, zijn daarom zeer welkom. Maar opvallend in deze gedachtegang is dat het initiatief voor duurzaamheid bij de banken en de consument wordt gelegd. Is het redelijk om te verwachten dat banken stoppen met het financieren van legale maar niet-duurzame activiteiten? Zal de consument dan de banken wel even terecht gaan wijzen?

Eigenlijk niet. De verwachtingen die we hebben over de duurzaamheid van banken maskeren vooral het gat dat ontstaan is doordat consument, bedrijfsleven en overheid zich achter van alles en nog wat verschuilen qua duurzaamheid. Zo laat het Klimaatakkoord grote uitstoters van broeikasgassen (vervoer en landbouw) vrijwel ongemoeid en moet de burger voor een groot deel van de kosten opdraaien. De overheid zou duurzaam leiderschap moeten tonen en wettelijke duurzaamheidseisen moeten invoeren, in combinatie met het principe dat de vervuiler betaalt. Zolang deze principes niet wettelijk verankerd zijn, krijgen we de banken die we verdienen.

Vijf niveaus van duurzaamheid voor banken **TABEL 1**

Niveau	
1 – Niet duurzaam	Banken die activiteiten financieren die strikt genomen misschien niet illegaal zijn, maar zich wel in een schemergebied bevinden (ontbossing en belastingontwijking).
2	Banken die activiteiten financieren die weliswaar legaal maar zeer controversieel zijn (wapens, gokken en tabak).
3	Banken die allerlei legale, maar niet-duurzame activiteiten financieren die grotendeels maatschappelijk geaccepteerd zijn (intensieve veeteelt).
4	Banken die zich onthouden van controversiële en niet-duurzame activiteiten.
5 – Meest duurzaam	Banken die daarbovenop nog een maatschappelijk sturende rol hebben in duurzaamheid.

LITERATUUR

- FD (2018) ABN Amro zag riskante klanten uit Panama Papers over het hoofd. *Het Financieele Dagblad*, 27 juni.
- Milieudefensie (2018) *Draw the line: een zwartboek over duistere investeringen van Nederlandse banken in palmolie*, juli. Rapport te vinden op milieudefensie.nl.
- Reclame Code Commissie (2018) *Uitspraak in de zaak van Stichting Varkens in Nood tegen ING Bank*. Te vinden op www.varkensinnood.nl.
- Trouw (2018a) Riskante Russische klanten waren welkom bij ING. *Trouw*, 23 juni.
- Trouw (2018b) Nederlandse banken bleven geld sturen voor Mossack Fonseca. *Trouw*, 30 juni.
- Trouw (2018c) Het Nationale Klimaatakkoord: nog geen reden voor een feestje. *Trouw*, 5 juli.

Verder lezen

Uitgelicht: Vergroenende financiering

Bestaat er een verband tussen de financiële ontwikkeling van landen en hun CO₂-uitstoot? Uit een sectoranalyse op basis van 73 landen over de periode 1974–2013 van De Haas en Popov blijkt dat verbeterde toegang tot risicodragend kapitaal via aandelenmarkten zowel de relatieve opkomst van schonere sectoren als de ingebruikname van duurzamere productieprocessen binnen bestaande industrieën faciliteert. Daarnaast blijkt dit bevorderlijk voor het aantal patenten dat is aangevraagd voor ‘groene’ investeringen. Bij een sterke afhankelijkheid van kredietmarkten is in alle gevallen het tegenovergestelde effect zichtbaar. Betere toegang tot aandelenmarkten lijkt de transitie naar een duurzamere economie dus te bevorderen.

Haas, R. de, en A. Popov (2018) Financial development and industrial pollution. CentER Discussion Paper, 2018–024.





Dossiers

Colofon

Economisch Statistische Berichten (ESB) signaleert nieuwe ontwikkelingen in de economische wetenschap. Daarnaast worden in ESB economische inzichten toegepast om beleidsrelevante aanbevelingen te doen voor de overheid, maatschappelijke instellingen en bedrijven. Ook analyseert ESB de belangrijkste ontwikkelingen in de Nederlandse economie. Artikelen in ESB verschijnen op persoonlijke titel.

Dit ESB-dossier is samengesteld door de redactie en mogelijk gemaakt door financiële steun van de Nederlandse Vereniging van Banken.

Redactie

Hoofredacteur: Jasper Lukkezen
Eindredacteur: Robert Kleinknecht
Redacteur: Ruben van Oosten, Paul Metzmakers
Redactiemedewerkers: David Meijer, Sobana Sheikh Rashid, Elisa de Weerd
Tekstredactie: De Twee Hanen v.o.f.
Vormgeving: Jacques van Schie
Uitgever: Li'ao Wang

Commissie van redactie

H.G. van Dissel (voorzitter), P.H.B.F. Franses, E. de Jong, H.J. de Jong, A. van Witteloostuijn, A.C. Meijdam, H.P. Møllgaard en J. Plantenga

Rechten

ESB is een uitgave van FD Mediagroep. De Koninklijke Vereniging voor de Staaathuishoudkunde is houder van de merknaam ESB

Foto's: Peter Strelitski, iStock / Shutterstock, olaser, georgeclerk, franckreporter, Flaticon / Fermam Aziz, Freepik, shaunl

Publiceren

Aanwijzingen voor het aanleveren van kopij vindt u op www.esb.nu/service/publiceren

Abonneren

U kunt een abonnement direct online afsluiten. Ga hiervoor naar www.esb.nu/service/abonneren

Adverteren

Neem contact op met Jeannette van Zeijst, 020-5928635, jeannette.van.zeijst@fdmediagroep.nl

Contact

Telefoon redactie: 020 592 87 77
Email redactie: redactie@esb.nu
Telefoon klantenservice: 0800 333 33 34
Email klantenservice: klantenservice@esb.nu

Postadres: Postbus 216,
1000 AE Amsterdam
Bezoekadres: Prins Bernhardplein 173,
1097 BL Amsterdam
Webadres: www.esb.nu
ISSN: 0013-0583



Een ESB-dossier is een thematische uitgave die op een actueel economisch onderwerp discussie tussen economen, wetenschappers uit andere disciplines en beleidsmakers faciliteert. ESB-dossiers verschijnen in een aantal keer en worden samen met instanties en organisaties die bij het onderwerp zijn betrokken opgezet.

Recent verschenen:

Emoties als drijfveer

Voor een breder publiek staat 'de economie' gelijk aan eigenbelang, rationaliteit, concurrentie, marktwerking, kostenbatenanalyses, kil rekenen in geldtermen en prikkels gebaseerd op materieel gewin. De economische wetenschap wordt niet voor niets 'the dismal science' genoemd. De auteurs in dit dossier stellen dit beeld op de proef en schetsen een alternatief beeld.

ESB 4742S, oktober 2016



Innovatie in betalen

Innovaties als gevolg van technologische ontwikkelingen, zoals iDEAL, contactloos betalen en de bitcoin, veranderen in rap tempo de voorkant van het betalingsverkeer. Ook aan de achterkant gaat het snel. Dit dossier brengt de ontwikkelingen op de betaalmarkt in kaart en schetst de implicaties voor toezichthouders.

ESB 4753S, september 2017



Lenen om te wonen

Hypotheeken stellen huishoudens in staat om een eigen woning te kopen, maar brengen ook macro-economische risico's met zich mee. De auteurs in dit dossier analyseren hoe de hypotheekverstrekking georganiseerd en gereguleerd zou moeten worden zodat jonge huishoudens een eigen woning kunnen kopen, terwijl de schulden binnen de perken blijven.

ESB 4749S, mei 2017



Keuzes voor Europa

De Europese Unie staat op een kruispunt. Nadere eenwording, beperking van de samenwerking tot de huidige vorm of ontvlechting – het behoort wat betreft het witboek van de Europese Commissie allemaal tot de opties. De auteurs in dit dossier rijken een aantal economische inzichten aan die helpen bij het maken van deze keuze.

ESB 4754S, oktober 2017



