

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 toezichthouders leidt. Als banken niet werken vanuit strakke juridische protocollen ervaren toezichthouders 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. Toezichthouders 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.

