

2

Gezond bankieren met de klant aan het stuur

Interview met Rudi Bonte (Nationale Bank), Peter Vandekerckhove (BNP Paribas Fortis), Frank De Jonghe (EY) en Jef Van In (Axa)

Bank van de toekomst: 8 trends

Building the bank of 2030

7

Minister van financiën Koen Geens over de nieuwe bankenwet

Banken op het rechte pad



8

Fiscale afdeling maakt overuren

De taksfunctie van uw bank

11



Digitale klant verwacht digitale bank

Impact op het traditionele retailbankieren

12



HET NIEUWE BANKIEREN

Gezond, voorzichtig én digitaal



Vragen over dit onderwerp? Wilt u dit dossier ook online raadplegen?

www.tijd.be/inzicht

Vijf jaar na de kredietcrisis is het niet alleen tijd voor een terugblik, maar vooral voor een vooruitblik op de bankensector. De laatste jaren is er heel wat werk gemaakt van het schrijven en implementeren van regelgeving. Het terugwinnen van het vertrouwen is daarbij het doel, het middel is, zoals de bankenwet het uitdrukt, 'gezond en voorzichtig bankieren'. Maar zo'n risicoschuwe attitude weegt op het rendement. Dé hefboom om dat te verhogen, heet digitale technologie; de bankensector omarmt dan ook de smartphone. In een panelgesprek vertellen twee topbankiers van BNP Paribas Fortis en Axa, één regelgever en een

specialist van EY, hoe ze samen werken aan een betere Belgische bankenwereld, en nu al voorzien hoe de waardeketen in de toekomst kan veranderen. Verder geeft Thomas Van Rompuy van Febelfin tekst en uitleg bij drie uitdagingen waarvoor hij de banken gesteld ziet. Daarnaast kijken we ook hoe de banken hun interne processen van a tot z digitaliseren, gaan we in op een studie over de klantenervaring en belichten we grondig het regelgevend en fiscaal kader waarin banken moeten navigeren. Verplicht leesvoer, kortom, voor iedereen die van ver of van dichtbij met bankieren te maken heeft.

Vooraf

Klant neemt de controle

We zien en horen de laatste tijd weer positieve signalen uit de banksector. Neen, de schade van de crisis is nog niet volledig uitgewist. Neen, het klantenvertrouwen is nog lang niet teruggewonnen. En ook op het gebied van regelgeving is er nog heel wat werk aan de winkel vooraleer er écht sprake is van een geëgaliseerd speelveld.

Het positieve signaal komt vooral uit digitale hoek. Smartphones, tablets en sociale media bieden banken de mogelijkheid om volop te innoveren. En die mogelijkheid grijpen ze met beide handen. Er zijn talloze toepassingen, applicaties en kanalen, maar er is één gemeenschappelijk kenmerk: de consument staat in het centrum.

Door de digitale revolutie staat de consument in het centrum.

En die consument wil kunnen bankieren op zijn voorwaarden: waar hij wil, wanneer hij wil en hoe hij wil.

Met andere woorden: de klant neemt de controle over zijn relatie met de bank.

Voor de banken houdt het niet op bij de ontwikkeling van nieuwe digitale producten en services. Ook de interne processen worden steeds grondiger geautomatiseerd. Dat vraagt een grote aanpassing van de banken, zowel qua cultuur als qua IT-infrastructuur en organisatie. Bij EY hebben we intussen heel wat ervaring opgedaan met de begeleiding van end-to-end digitalisering en straight-through processing.

Naast interne uitdagingen roept de digitale revolutie ook meer fundamentele vragen op. Hoe moeten we omgaan met een overweldigende hoeveelheid vertrouwelijke klantgegevens? Hoe moeten nieuwe producten en services gereguleerd worden? En vooral: hoe gaan nieuwe spelers de waardeketen van de banken veranderen? De toekomst zal het uitwijzen.

Rudi Braes, managing partner EY België

TERUGBLIK EN TOEKOMSTVISIE VOOR EEN SECTOR IN BEWEGING

Gezond bankieren met de klant aan het stuur

Rond de tafel zit een uitgelezen panel: Rudi Bonte, bijzonder mandataris voor het banktoezicht bij de Nationale Bank van België, Peter Vandekerckhove, lid van het directiecomité, verantwoordelijk voor retail, private en ondernemersbank bij BNP Paribas Fortis en Frank De Jonghe, vennoot bij EY en hoogleraar aan de UGent. We vragen de heren naar de lessen die ze trokken uit de bankencrisis van vijf jaar geleden. En we horen hen uit over hun visie op de bank van de toekomst.

Hoe kijkt u vijf jaar na datum terug op de financiële crisis?

Vandekerckhove: Het vertrouwen heeft een behoorlijke deuk gekregen, en het duurt jaren om dat weer recht te trekken. De mensen in de banken beseffen dat en handelen ernaar. Niet alleen het regelgevend kader, maar de hele cultuur is gewijzigd. Risicobeperking en klanttevredenheid worden nu ernstig genomen, en bepalen een groot deel van de agenda.

De Jonghe: De banken- en de euro-crisis hebben veel verworvenheden van de eurozone in twee jaar tijd ongedaan gemaakt. De sector is gedeeltelijk gebalkaniseerd, een belangrijk deel van de activa zijn schuldtitels van de eigen overheden. De grensoverschrijdende geldstromen moeten weer hersteld worden om opnieuw een meer competitieve markt in de kredietverstrekking te creëren. Ook aan het interbancaire vertrouwen is nog veel werk.

Bonte: De crisis toonde ons dat zelfregulering een fabeltje is. Een nieuw regelgevend kader was broodnodig om het vertrouwen op termijn te herstellen. Het is de taak van de regelgever om de banken de wacht aan te

zeggen op drie domeinen: naleving van de prudentiële regels, de gezondheid van de financiële structuur, het aangepast karakter van de interne controle en het risicobeheer. De laatste vijf jaar zijn daar veranderingen in doorgevoerd, die voor de financiële instellingen zeer ingrijpend zijn.

De Jonghe: Het risico van een te grote complexiteit van de bankenwereld is nog altijd reëel. Het is haast onmogelijk om een gedetailleerd beeld te krijgen van de hele waardeketen. Voor de crisis vertrouwden we bijvoorbeeld te veel op de ratingagentschappen voor de risico-inschatting van bepaalde kredieten. Daar moeten alle partijen lessen uit trekken. Risicobeheer kan niet gedelegeerd worden.

Is de relatie tussen banken en regelgevers constructief?

Vandekerckhove: In de bankwereld leeft sinds de crisis het besef dat het anders moet, maar ook dat het anders kan. Met de regelgevers zijn er soms wrijvingen, maar ik heb het gevoel dat we samenwerken aan hetzelfde doel. Ik heb meestal geen probleem met de regels zelf, soms wel met de

Colofon

Een initiatief van EY

Philippe Desombere, vennoot EY Financial Services Organisation

Frank De Jonghe, vennoot EY Financial Services Organisation

Koen Marsoul, vennoot EY Tax Consultants

Filip Bogaert, directeur EY Tax Consultants

Verantwoordelijke uitgever:

Marc Cosaert, vennoot EY Transaction Advisory Services

Coördinatie EY: Anne-Sophie Jaspers

www.ey.com/be/inzicht

Volg EY op twitter: twitter.com/EY_Belgium

Tel.: 02 774 91 11

Een realisatie van Mediafin Publishing

Coördinatie: Veronique Soetaert

Redactie: Mediafin

Lay-out: Björn Degreef

Fotograaf: Sofie Van Hoof, Dries Luyten, Frank

Toussaint, Lieven Van Assche, Shutterstock,

Bloomberg

Info? publishing@mediafin.be



‘De regelgever moet zorgen voor een speelveld waarin gezond en voorzichtig gebankierd kan worden, mét behoud van enig rendement.’

Rudi Bonte, bijzonder mandataris voor het banktoezicht bij de Nationale Bank van België

>

timing waarop we ze moeten invoeren. En alle spelers moeten dezelfde regels volgen, vind ik, zeker op Europees en internationaal vlak. Ook moet zowel kredietverlening als rendabiliteit voldoende beschermd worden.

Bonte: Gelukkig staan de neuzen in dezelfde richting: alle partijen focussen op het belang van financiële stabiliteit, op het aanhouden van voldoende kapitaal en liquiditeit, op de beperking van de hefboomwerking, en op een deugdelijk bestuur. We hebben ook aandacht voor de gevolgen van onze regels op de structuur en rendabiliteit van de banken. We ondervragen hen over hun strategie en hun bedrijfsmodel. Dat is nodig om te oordelen of het gaat om 'sound and prudent banking': gezond en voorzichtig bankieren, zoals de bankenwet het formuleert.

Wat is jullie visie op de maatschappelijke rol van de bankier?

De Jonghe: Door kredietverstrekking levert de bankier zuurstof aan de economie. De regelgever moet daar voorzichtig mee omgaan. Vroeger gaf een bedrijf bij wijze van spreken zijn goede naam in onderpand, nu worden bij een kredietverstrekking steeds meer tastbare activa in onderpand gevraagd, deels aangezet door de regelgeving. Door deze 'collateralisation' krijgen meer ondernemers problemen om kapitaal te vinden. Gecontroleerd risico nemen is inherent aan bankieren.

Vandekerckhove: De rol van de bankier is inderdaad breder dan spaarboekjes openen en hypotheccair krediet verstrekken. We hebben een rol te spelen als kredietverstrekker van de economie, zowel nationaal als internationaal, en zeker in de begeleiding van de internationale handel van onze klanten. Om dat waar te kunnen maken, moeten we wel rendabel kunnen opereren.

Voorts is er ook een grote verantwoordelijkheid naar de consument en een sociale verantwoordelijkheid. We moeten klanten helpen om hun risico's te managen en hun projecten te realiseren. We willen hen geen dingen aanbieden die ze niet begrijpen en hen geen risico's laten dragen waarvoor hun schouders niet breed genoeg zijn.

Technologie

Hoe zal technologie het bankieren in de toekomst veranderen?

Vandekerckhove: De impact van smartphones en tablets is nauwelijks te overschatten. De verhouding tussen de aanbieder en de koper van diensten is grondig veranderd. De klant neemt nu controle over die relatie. Ik ben er diep van overtuigd dat we door écht naar de klant te luisteren de nieuwe technologie zo kunnen inzetten dat we toch rendabel kunnen bankieren. De strategie van BNP Paribas in het retailsegment is dan ook volledig gefocust op de verbetering van de klantenervaring.

Ook intern hebben we van de technologische omwentelingen geprofiteerd om onze organisatie drastisch te reorganiseren. Alle bedrijfsafdelingen werden dwars doorgeknipt en geherstructureerd om end-to-end processen op een meer natuurlijke manier te ondersteunen.

‘Door de opkomst van tablets en smartphones neemt de klant de controle over zijn relatie met de bank.’

Peter Vandekerckhove, lid van het directiecomité, verantwoordelijk voor retail, private en ondernemersbank bij BNP Paribas Fortis

Bonte: Al die nieuwe technologie brengt ook nieuw risico mee. Voor de nieuwe spelers en de aanbieders van services als mobiel bankieren en dergelijke mogen het operationele risico en de IT-beveiliging niet onderschat worden, zeker wanneer delen van het proces uitbesteed worden.

De Jonghe: Bankieren is een omgeving met nultolerantie. Eén fout en het vertrouwen kan volledig weg zijn. De risicodpartementen liggen inderdaad wakker van die nieuwe technologie als bron van nieuwe risico's.



© Sofie Van Hoof

Waardeketen

Wat zijn voor jullie de uitdagingen van de toekomst?

Bonte: In de nabije toekomst zijn er een aantal voor de hand liggende uitdagingen voor de regelgevers. Aan de Europese bankunie is nog veel werk, maar we zijn toch goed op weg. Volgend jaar treedt het gemeenschappelijk toezichtmechanisme in werking, en wordt de Europese Centrale Bank de banktoezichthouder in de eurozone. Dan moet er nog gesleuteld worden aan een systeem voor de eenduidige afwikkeling van falende banken, en ten slotte is er de grote droom van een eengemaakt depositogarantieschema. Een belangrijke ontwikkeling in de besprekingen daarover is de invoering van een 'bail in'-regime, waarbij de schuldeisers van banken kunnen worden aangesproken bij de afwikkeling van een bank, en dit vooraleer de overheid moet bijspringen. Ten slotte is er nog de groei van shadow banking of het uitoefenen van bankgerelateerde activiteiten door ongereguleerde spelers als hefboomfondsen of zogenaamde 'special purpose vehicles'. We moeten absoluut een kader scheppen voor wie

De bank als financier, in goede en kwade dagen

Jef Van In is CEO van AXA Bank Europe sinds 2011. Welke lessen trekt hij uit de kredietcrisis en wat is zijn visie op de toekomst van het retailbankieren?

Hoe kijkt u na vijf jaar terug op de bankencrisis?

Jef Van In: 'De sector heeft het vertrouwen van de klant geen goed gedaan, en vertrouwen is het cement van de banken. Maar sinds de crisis werkt de hele financiële sector bij wijze van spreken de klok rond om te zorgen dat zo iets zich niet zomaar kan herhalen. En zo hoort het: bankieren is een job met een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bij die verantwoordelijkheid hoort ook het financieren van de economie, in goede en in kwade dagen.'

Wat denkt u over de verregaande veranderingen in compliance en taks?

'Die zijn heel spectaculair, en vragen van ons veel inspanningen in een moeilijke economische context. Toch respecteer ik het werk dat de regelgever verricht. Ik vind het wel een gemiste kans dat zakenbanken en spaarbanken wellicht slechts virtueel gescheiden zullen worden. We hadden naar een volledige scheiding kunnen gaan. En de bankentaks ligt AXA België toch wel zwaar op de maag: we betalen volgend jaar 42,5 miljoen euro. In 2008 was dat nog zeven maal minder. Bovendien wordt in ons land de taks evenredig op eenvoudige spaarboekjes geheven, terwijl in andere landen het balanstotaal en/of de risicograad meer in rekening wordt gebracht.'

buiten het reguliere circuit bankiert. De regulatoren hebben daar nog een hele kluit aan.

Een andere bekommernis is het lage rendement van onze banken. In 2012 hebben de Belgische banken met een eigen vermogen van 60 miljard nog geen 2 miljard winst gemaakt. Dat is een rendement op eigen vermogen onder de 3 procent. Vroeger hadden de banken ook een eigen bedrijfsprofiel, nu lijken ze qua diensten en producten meer en meer op elkaar. Hoe gaan die banken, die allemaal in dezelfde vijver vissen, zich profileren en rendabel zijn? Het logische gevolg lijkt me meer en meer concentratie in het bancaire landschap.

De Jonghe: Als je de waardeketen overziet, dan hebben banken drie hefboomen om aan rendabiliteit te werken. Ten eerste in de frontoffice. Daar bieden de digitalisering en de revolutie in de klanteninteractie beloftevolle perspectieven. Door die digitalisering krijg je in je systemen ook meer en meer informatie over de klant en zijn gedrag. Daar komen issues over privacy en vertrouwelijkheid bij kijken, maar dat biedt ook ongekende opportuniteiten voor cross-selling en profi-



© Sofie Van Hoof

‘Gecontroleerd risico nemen is inherent aan bankieren.’

Frank De Jonghe, vennoot bij EY en hoogleraar aan de UGent

lering. In de backoffice ten slotte zien we een trend naar straight-through-processing. Daar is simplificatie de uitdaging. Tien jaar geleden was bij wijze van spreken elke hypotheek op maat gemaakt. Aan de commerciële kant kan dat aantrekkelijk lijken, maar op IT-gebied is dat een nachtmerrie.

Bonte: Ik zie voor de afzienbare toekomst de banken lokaal hun rol blijven spelen, en dat is nodig om de lokale economie te ondersteunen. Je blijft ook nood hebben aan een in-

ternationaal banksysteem dat de grensoverschrijdende stromen kan blijven begeleiden. Dat vraagt een geëgaliseerd speelveld. Daarvoor moet ook shadow banking voldoende aan banden gelegd worden.

De Jonghe: Je kunt het als volgt samenvatten. Voor de crisis hadden we allemaal te goedkope bankproducten: te veel beschikbaar kapitaal tegen een te lage rente. Regelgeving heeft ervoor gezorgd dat liquiditeit weer een meer realistische prijs heeft gekregen. Belangrijk is ook dat de klant duidelijk weer in het centrum van de belangstelling staat. Voor de crisis verkocht men de klant wat hij zich maar droomde. Nu stelt de bankier de vraag: is dat wel een goed idee? Bankiers hebben neen leren zeggen. Je ziet nu al dat een aantal banken een aantal diensten niet meer aanbieden. Gevolg? Rendabiliteitsdruk en dus een scherpere concurrentie. Uiteindelijk floreren de spelers die daar het best mee omgaan, en die het meest maatschappelijk relevante producten en diensten aanbieden.

Vandekerckhove: Eerst en vooral moet onze dienstverlening op topniveau blijven. We moeten - lokaal én internationaal - aan de top blijven qua innovatie en dienstverlening. Daarnaast willen we ook een fundamenteel menselijke bank blijven, ondanks alle technologische innovaties. Want hoe belangrijker digitalisering wordt, hoe belangrijker ook de kennis en de mensen die relaties beheren. En dat alles ten slotte, als een zeer veilige en rendabele instelling.



Jef Van In

Hoe ziet u uw zakenmodel in de toekomst evolueren?

‘AXA positioneert zich vandaag op de Belgische markt als bank-verzekeraar sterk op twee polen: de vertrouwenspersoon in het agentschap, en de digitale kanalen. Als klanten vragen hebben over beleggen of het aangaan van een lening of een verzekering, dan blijft de ‘human interface’ belangrijk. Mensen hebben behoefte aan persoonlijk financieel advies, en die behoefte gaat niet van vandaag op morgen verdwijnen. Bij AXA in België spelen we daarop in met een netwerk van bankagenten en verzekeringsmakelaars. Die kunnen de klanten zowel over hypothecaire kredieten als over een breed gamma van beleggingen en beleggingsverzekeringen adviseren. Dat model van bank-verzekeraar is voor ons een reële meerwaarde.

Daarnaast is er de digitale pool: die is prima voor alle eenvoudige transacties. In België hebben we daar een lange traditie. Alles wat te maken heeft met betalen verloopt hier al 20 jaar volledig automatisch. Alleen het platform verandert: vroeger was dat zelfbankieren, vervolgens pc-banking en nu

kan het ook met de smartphone. Zo bieden we bij AXA commodity producten zoals het online openen van een zicht- en spaarrekening vandaag al aan. Ik zie wel nog een mogelijke evolutie voor andere gestandaardiseerde producten en diensten.’

Hoe gaan jullie om met sociale media?

‘Om heel eerlijk te zijn: we zijn daar vandaag nog redelijk bescheiden in. We volgen de evoluties op de voet, maar zolang het niet zeker is hoe die trends zich in de zakenwereld gaan uitkristalliseren, blijven we op dat vlak voorzichtig.’

Digitaliseren jullie ook intern?

‘Zeker en vast. Elk bedrijf met een zekere leeftijd moet op tijd en stond verouderde systemen naar nieuwe platformen overbrengen. We maken gebruik van die uitdaging om ons vooruit te duwen op de curve van digitalisering. AXA heeft een heel ambitieus project in dat verband: met onze verhuizing in 2017 willen we tegelijkertijd een hele grote stap zetten met de backoffice. Er staan onder meer grote projecten op het gebied van documentmanagement en flexwerken in de steigers.’



EY GOES SOCIAL JOIN THE CONVERSATION

Follow us



twitter.com/EY_Belgium



EY Belgium Careers



EY Belgium



© 2013 EYGM Limited. All Rights Reserved.



EY STUDIE: BUILDING THE BANK OF 2030 AND BEYOND

8 trends voor de bank van de toekomst

Nu het stof van de financiële crisis is gaan liggen, is het tijd om vooruit te blikken. In het rapport 'Building the bank of 2030 and beyond', identificeert EY acht trends die het wereldwijde bancaire landschap de komende decennia grondig zullen hertekenen.

1. Nationalisme versus globalisering

Het model van de globale bank stuit op zijn limieten. Na de deregulering die in de jaren tachtig op gang kwam en de creatie van de eurozone, tonen overheden zich opnieuw erg assertief. Niettegenstaande de introductie van de Europese toezichthouder, zien we overall nieuwe nationalistische tendensen en striktere regulering, die banken dwingen hun globale strategie en voetafdruk nauwkeurig te bepalen.

2. Door de staat geleid kapitalisme

Het model van door de staat geleid kapitalisme wint sinds de crisis veld. De bank van 2030 zal op een nooit geziene manier rekenschap dienen af te leggen aan de staat. Dit hoeft niet louter negatief te zijn. De banken die innovatief met die nieuwe, meer innige relatie met de staat omgaan, kunnen daar de vruchten van plukken. We denken daarbij aan verregaande partnerships op het gebied van pensioenen en gezondheidszorg, infrastructuur en huisvesting en economische ontwikkeling.

3. Groeiende intraregionale handelsstromen

Vaak werd in de drang naar globalisering vergeten dat intraregionale handelsstromen vele malen groter zijn dan hun interregionale tegenhangers. De groei van de intraregionale stromen kan leiden tot de uitbouw van sterke regionale 'kampioen'-bedrijven die in symbiose opereren met banken die wereldwijd uitgebouwd zijn. Lokale klantenverwachtingen vervullen met globale banken wordt daarbij dé uitdaging, zo blijkt uit de EY studie 'Successful corporate banking: focus on fundamentals'.

4. Nieuwe markten, nieuwe investeringen

De economieën van de BRIC-landen worden volwassen, en brengen een nieuwe investeringsboom op gang. Ook hun opvolgers, nieuwe groeilanden in Zuid-



Amerika, Azië en Afrika, dienen zich al aan. Grote banken die in opkomende markten willen meedingen, moeten nu al hun positie bepalen.

5. Naar oudere, stedelijke generatie

Sinds 2008 leeft meer dan de helft van de wereldbevolking in steden. De bevolking wordt ook ouder: de groep tussen 15 en 64 jaar zal nog decennia lang blijven aanwassen. Bankers moeten nu al rekening houden met de toekomstige realiteit van een andere demografie en een meer stedelijke generatie. Dat schept kansen voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor die doelgroep.

6. Klanten shoppen op maat

Bankklanten veranderen vaker van bank en kopen producten van steeds

meer verschillende banken. Ook de voorkeur voor gepersonaliseerde dienstverlening zal in de nabije toekomst blijven groeien. Die verwachtingen inlossen, wordt een grote uitdaging. Maar tegen 2030 zullen dankzij nieuwe technologieën de mogelijkheden om klantenrelaties te verbreden en te verdiepen, veeleer eenvoudig zijn.

7. Betalingen: partnerships afsluiten

De sector van de betalingen is er één waar de technologische veranderingen zich vandaag al laten voelen. Bankers hebben niet alle vaardigheden en technologieën in huis om de volledige markt af te dekken. Willen banken in die markten een belangrijke rol blijven spelen, dan wordt het vermogen om partnerships met allerlei partijen af te sluiten cruciaal.

8. Energie steken in energiemarkt

Een steeds grotere energiehonger en steile technologische vooruitgang – denk aan schaliegas, nieuwe diepzee-oliewinning en hernieuwbare energie – en een complexe politieke dimensie zetten de energiemarkt in beweging. Voor de banken, traditioneel de partners bij grote infrastructuurprojecten, zorgt dat voor belangrijke nieuwe mogelijkheden.



Philippe Desombere
vennoot en markets leader
EY Financial Services Organisation
philippe.desombere@be.ey.com

MINISTER VAN FINANCIËN KOEN GEENS
OVER DE NIEUWE BANKENWET

Banken op het rechte pad

Eind november stelde minister van Financiën Koen Geens zijn nieuwe bankenwet voor. Hoe wil de minister het vertrouwen van de spaarder in zijn bank herstellen? En hoe wil hij tegelijk banken versterken? Een gesprek.

Banken op het rechte pad houden, weg van het excessief risico dat spaargeld in het gedrang brengt en het vertrouwen van de spaarders herstellen. De hervorming wil de Europese bepalingen inzake kapitaalbescherming en afwikkeling invoeren in het Belgisch recht. Dat is in een notendop het doel van minister Koen Geens. Daarvoor nam hij drie kernpunten op in zijn plan. Ten eerste via een afscheiding tussen spaargeld en risicodragende activiteiten vermijden dat speculatie de spaargelden besmet. Daarnaast variabele vergoedingen verbieden in banken die overheidssteun genieten. En ten slotte de fiscale vrijstelling op intresten uit spaargeld uitbreiden naar andere producten zoals staatsbons en obligaties. Maar uiteraard moeten banken ook rendabel zijn. 'Er wordt al veel van banken verwacht', vindt minister Geens. 'Denk aan de kapitaalvereisten, de nieuwe regelgeving. Maar we mogen geen zachte heelmeesters zijn. Nu moeten we de juiste en dikwijls moeilijke beslissingen nemen. We moeten de Europese Bankenunie eindelijk afwerken.'

Europese taks

Europa denkt al jaren over een taks op financiële transacties, een Europese tobintaks. Zit die er nu aan te komen? 'Onze regering is voor zo'n Financial Transaction Taks (FTT). De Europese Commissie heeft een voorstel uitgewerkt, en elf lidstaten – waaronder België – hebben beslist daarvoor voort te praten. Maar dat is geen eenvoudige discussie. We moeten die taks in een zo breed mogelijk kader uitwerken. Een FTT heeft pas echt zin naarmate er meer landen ter wereld de taks invoeren. En halen we met elf EU-lidstaten voldoende kritische massa om de FTT zinvol te maken? Dat is op dit ogenblik niet helemaal duidelijk.'

België blijft achter het principe van de FTT staan, bevestigt minister Geens. 'Maar we willen natuurlijk wel dat wat uiteindelijk uit de bus komt steek houdt en niet meer nadelen dan voordelen oplevert. Financiële dienstverlening is een belangrijke sector in België, met veel tewerkstelling en een grote impact op

De Bankentaks heeft meer impact op kleinere banken dan op grotere banken.

Koen Geens,
minister van Financiën



onze betalingsbalans. Daar moeten we ook mee rekening houden. Aan de andere kant is er de - legitieme - wens van enkele ngo's om ongebreidelde speculatie op landbouwproducten en grondstoffen aan te pakken.' Ten slotte heeft een FTT ook een impact op de financiering van de staatsschuld. 'Als het voorstel van de Europese Commissie ongewijzigd zou worden aangenomen, dan zouden de kosten voor die financiering beduidend stijgen', weet de minister.

Bankentaks

Op het geld dat mensen op een spaarboekje plaatsen, betalen banken een rente. Bovenop die rentebetaling aan de spaarder, betaalt de bank nog eens een bijdrage voor de depositobescherming, en ook nog eens bijna een kwart van een procent aan taksen. Een spaarder die vandaag 1 procent rente op zijn spaarboekje krijgt, moet weten dat de bank eigenlijk 1,32 procent betaalt, taksen en depositogarant-

Aanpassen aan de nieuwe fiscaliteit

De voorgestelde maatregelen dwingen het fiscaal departement binnen een financiële instelling om meer aandacht te geven aan fiscaal risicobeheer, operationele taksen, klantenrapportering en de fiscale boekhouding. Dat vraagt om nieuwe vaardigheden en een multidisciplinaire, bedrijfsomvattende aanpak.

Het fiscaal departement draait niet langer alleen maar om de te betalen belastingen. Een groot deel van de kosten wordt bepaald door implementatie- en uitvoeringskosten die de nieuwe fiscale regels met zich meebrengen. Voor kleinere financiële instellingen kan dat een belangrijke uitdaging zijn. Zij moeten de-

zelfde objectieven bereiken met minder personeel en moeten de kost over een beperkter aantal klanten verdelen. Een mogelijke oplossing is het delen van infrastructuur met of het betalen voor backoffice-diensten van andere financiële instellingen. Voor vele financiële instellingen blijft dit echter een delicaat gegeven.

Uitbesteding: mogelijke uitweg

Een deel van de fiscale functie kan inderdaad worden uitbesteed aan een gespecialiseerde dienstverlener, die eventueel ook verregaande multidisciplinaire ondersteuning kan bieden. Dergelijke aanpak biedt soelaas wanneer de kritische massa ontbreekt om zelf een fiscale functie uit te bouwen die alle domeinen kan af-



© Lieven Van Assche

tie-bijdrage inbegrepen. Kleine banken vinden dat niet eerlijk. 'Die Bankentaks heeft meer impact op kleinere, eerder traditionele banken dan op grotere banken of nichebanken die andere activiteiten hebben dan spaargelden inzamelen', beseft minister Geens. 'Maar een sluitende oplossing vinden is niet eenvoudig. Een lastenverlaging voor sommige banken zou je noodgedwongen moeten compenseren met een verhoging voor de andere banken.' Wat zijn ten slotte volgens de minister de uitdagingen voor de Belgische bankiers? Hij ziet er drie: 'De aanpassing aan de nieuwe regelgeving, lenen aan de reële economie en het herstel van de vertrouwensband met de samenleving.'

dekken. Ook grotere financiële instellingen werken vaak intensief samen met gespecialiseerde dienstverleners om de fiscale compliance en rapporteringsfunctie te ondersteunen met gecentraliseerde rapportering en outsourcing. Door een beroep te doen op dienstverleners kan ook gefocust worden op het uitwerken van praktische implementatie-oplossingen. De financiële instelling in kwestie dient dan significant minder te investeren in de onderliggende theoretische kennis.

Verder blijkt het vaak ook nuttig om een fiscaal profiel van de instelling op te maken. Zo komt men tot een correcter en beter onderbouwd inzicht in bestaande en toekomstige fiscale risico's en uitdagingen. EY creëerde hiervoor een diagnostisch hulpmiddel, de 'Global Tax Risk Management Tool'. Daarmee kan duidelijk richting gegeven worden aan het beheer van de fiscale prioriteiten van de financiële instelling.

Drie uitdagingen voor financieel België

Volgens Thomas Van Rompuy, Chief of Staff van Febelfin, de federatie van banken, staat de Belgische banksector voor een drievoudige uitdaging: implementatie van nieuwe regelgeving, de rendabiliteit verhogen en voldoende eigen vermogen aanhouden om de rol van kredietverstrekker te kunnen blijven vervullen.

Hoe gaat het met België als financieel centrum?

Van Rompuy: Niet goed. In de rangschikking van financiële centra die het tijdschrift 'The Banker' publiceerde, staat ons land slechts op de 23ste plaats. Intussen zijn vier van de vijf Belgische banken in buitenlandse handen. Bovendien bankiert 60 procent als bijkantoor en is dus onderhevig aan buitenlands toezicht.

Hoe verklaart u die tendensen?

Financieel België staat voor grote uitdagingen. Ik zie er drie. De eerste en belangrijkste uitdaging ligt in de uitbouw van een veilig financieel stelsel dat vertrouwen inboezemt. België heeft de balansen al afgebouwd met meer dan 30 procent, het eigen vermogen is versterkt met 20 procent en de risico's zijn teruggedrongen met bijna 40 procent. Daar zijn we Europa's beste leerling van de klas. Het is nu de uitdaging om een correcte afweging te maken tussen de economische kostprijs van verdere diepgaande regulering en meer extra veiligheid krijgen in het systeem. Een ander aandachtspunt is ook het toetsen van de specifieke nationale regulering aan het internationaal financieel kader.

Zijn onze banken nog wel rendabel?

Dat is inderdaad de tweede grote uitdaging. Het rendement uit eigen vermogen bedroeg in 2012 gemiddeld een povere 3 procent. Een van de factoren is dat de Belgen met hun hoge spaarquota interessant zijn voor buitenlandse spelers. Die zijn namelijk op zoek naar stabiel spaargeld om hun liquiditeitspositie te vrijwaren. Dat zorgt voor competitie, wat de winst drukt. Een andere factor is de bankentaks, die nu een vijfde van de winst van de hele sector opslokt. Dat gaat jaarlijks om ongeveer 1 miljard, een verzesvoudiging sinds 2008.

De banken moeten zich nog aanpassen aan deze nieuwe financiële, fiscale en regelgevende realiteit. Kostenbeheer wordt daarbij een mogelijke hefboom.

Wat met de derde uitdaging? Kunnen banken hun rol als kredietverstrekker blijven spelen?

Van Rompuy: In tegenstelling tot vele andere Europese landen heeft er in ons land geen 'credit crunch' plaatsgevonden. We hebben een vlotte toegang tot kredieten. We moeten opletten dat we dat competitief voordeel niet uithollen, zodat de nakende economische groei genoeg zuurstof ontvangt door een vlotte krediettoegang.

Een bank kan maar kredieten verlenen in verhouding tot het eigen vermogen dat fungeert als buffer bij mogelijke verliezen. Meer eigen vermogen betekent meer financieringscapaciteit. Winst maken en reserveren is de ideale manier om het eigen vermogen te versterken.

De uitdaging is een veilig financieel stelsel krijgen waarin banken hun rol kunnen spelen, als financier van de economie. De financiële sector hoeft binnen zijn nieuw regelgevend kader en binnen het verscherpt toezicht niet langer beschouwd te worden als een belemmering, maar als katalysator voor Belgische groei.



'De financiële sector is geen belemmering meer voor Belgische groei; hij is een katalysator.'

Thomas Van Rompuy,
Chief of Staff van Febelfin



Building a better
working world

JOIN A WINNING TEAM!

Join EY Financial Services Organization. You know what your goals are, and we want to help you reach them. Which is why we will challenge you with opportunities that require your unique talents, skills and interests. Building on your strengths, we will build a better working world.

Visit emeiafinancialservicescareers.ey.com and apply.

© 2013 EYGM Limited. All Rights Reserved. Image: ©PHDPH.com



Official partner of
the Royal Belgian Hockey Federation

DE TAKSFUNCTIE VAN FINANCIËLE INSTELLINGEN ZAL GRONDIG WIJZIGEN

Fiscale afdeling maakt overuren

Taksmanagers in de bancaire industrie stonden traditioneel in voor het boeken en beheren van de fiscale kosten. Sedert de financiële crisis worden ze geconfronteerd met ingrijpende nieuwe regelgeving.

In vele landen wordt een stortvloed aan nieuwe fiscale maatregelen voor banken afgekondigd. Dit gebeurt vooral vanuit een bezorgdheid naar meer transparantie en voor het bestrijden van misbruiken maar vaak ook willen de overheden zo hun budgettaire tekorten aanvullen. De ingrijpende verplichtingen dwingen fiscale departementen hun prioriteiten grondig te herzien. We sommen kort de belangrijkste types maatregelen op:

1. Transparantie rond belastingkost verhoogt

Een aantal maatregelen hebben tot doel de transparantie te verhogen omtrent de werkelijke belastingkost van financiële groepen. Zo wil men de strijd aanbinden tegen te agressieve belastingplanning. In deze context kaderen het Base Erosion and Profit Shifting-initiatief, kortweg BEPS, van de OESO en het actieplan van de EU tegen belastingfraude en belastingontwijking. Daar komt ook de 'country-by-country'-rapportering bij kijken, zoals opgenomen in de CRD IV-richtlijn ('Capital Requirements Richtlijn'). Zo zal de fiscus in de toekomst over meer informatie beschikken inzake de globale fiscale toestand van een groep en sneller kunnen ingrijpen bij misbruiken.

Concrete maatregelen zijn er voorlopig nog niet. Duidelijk is wel dat de fiscus meer aandacht zal hebben voor het eventueel gebruik van groepsentiteiten gevestigd in belastingparadijzen en van andere structuren gebruikt voor belastingplanning.

2. Belastingontwijking door particulieren wordt aangepakt

Er zijn ook een aantal maatregelen die zich richten tegen belastingontwijking door particulieren. Hier focust de regelgever zich vooral op niet door de fiscus gekende activa die aangehouden worden bij buitenlandse financiële instellingen.

De meest in het oog springende maatregel is het Amerikaanse FATCA-regime, met zeer gedetailleerde en complexe regels betreffende de vereiste rapportering over de activa en inkomsten van Amerikaanse klanten aan de Amerikaanse fiscale autoriteiten. FATCA brengt grote implementatiekosten met zich mee voor financiële instellingen overal ter wereld. Het regime wordt waarschijnlijk in de toekomst uitgebreid naar andere landen. De OESO heeft al

voorstellen gedaan om automatische informatie-uitwisseling door financiële instellingen te globaliseren, en de Europese Commissie is vast van plan om dergelijke rapportering op te leggen aan alle lidstaten. Ook wil ze snel de Spaarrichtlijn uitbreiden tot levensverzekeringsproducten en fondsen zonder Europees paspoort, teneinde deze producten op dezelfde manier als andere beleggingsproducten te behandelen en de aangifteplicht beter af te dwingen.



Ook voor fiscalisten is de wereld grondig veranderd sinds de financiële crisis.

ring van het voorstel. Door het uitblijven van een Europese richtlijn hebben heel wat Europese lidstaten intussen hun eigen financiële transactietaksen ingevoerd. Daardoor worden financiële instellingen nu geconfronteerd met verschillende nationale regimes, in plaats van met een eengemaakte Europese aanpak.

4. Bankentaksen drukken op het resultaat

Deze banktaksen zijn bedoeld als vergoeding voor de impliciete garantie die de overheid aan de banken geeft, of als vergoeding voor de depositobescherming die de staat aan de klanten van de banken garandeert. Deze taks wordt hoofdzakelijk berekend als percentage op de uitstaande deposito's en/of bepaalde activa of eigen vermogen. In veel gevallen gaat het over een zware kost voor de banken en is er discussie over de manier en basis van berekening. Buitenlandse bijhuizen worden soms zowel in hun thuisland als in hun land van vestiging belast.

5. Nieuwe regelgeving met fiscale impact

Naast deze specifieke fiscale maatregelen zijn er tal van ontwikkelingen op reglementair vlak waar te nemen die ook op fiscale gebied consequenties hebben. Hieronder vallen de nieuwe kapitaalvereisten om te voldoen aan Basel III en CRD IV. Verder zijn er ook de voorgestelde UCITS V-richtlijn met het oog op het beter informeren van de consumenten en het grensoverschrijdend verkeer te vereenvoudigen en de AIFM-richtlijn voor beheerders van alternatieve fondsen teneinde geharmoniseerde regels in te voeren. Ook hier moet de fiscale directie zich rekenschap geven van de fiscale aspecten van de herstructureringen die deze nieuwe regelgevingen met zich mee kunnen brengen.

3. Vertraging bij definiëring en implementatie van taksen op financiële transacties

Financiële transactietaksen, zogenaamde Tobin-taksen, zijn in theorie gericht tegen speculatieve transacties, ze beogen zand in het raderwerk te strooien. In de praktijk worden vrijwel alle transacties getroffen, met inbegrip van indekkingsverrichtingen, die een risicoverlagend effect beogen. De voorgestelde Europese transactietaks zal niet alleen een belangrijke implementatiekost met zich meebrengen, maar zal ook de winsten van de langzaam heroplevende financiële sector aantasten omwille van de taks op eigen transacties en de mate waarin deze taks eventueel niet zou kunnen doorgerekend worden. De lopende politieke discussies vertragen bovendien de goedkeu-



Koen Marsoul
vennoot EY Tax Consultants
koen.marsoul@be.ey.com



DE UITDAGINGEN VAN DE TECHNOLOGISCHE REVOLUTIE

De digitale klant verwacht een digitale bank

De digitale revolutie heeft vandaag al een grote impact op het traditionele retailbankieren. In de toekomst wint die trend alleen maar aan belang. Hoog tijd dat de banken zich nu bezinnen over hun digitale strategie voor de nieuwe wereld van morgen.

Allerhande technologische evoluties zorgen voor belangrijke transformaties en beïnvloeden verschillende aspecten van onze dagelijkse gewoontes. Denk aan de niet te stoppen groei van e-commerce, de sterke opkomst van smartphones, tablets en sociale media als Facebook, Twitter, LinkedIn en Google+. Daarnaast is ook de snelle daling van hard- en softwareprijzen een belangrijke factor in het snel veranderende technologielandschap. Eén van de gevolgen van die evolutie is het ontstaan van nieuwe spelers in de financiële dienstverle-

ning. Technologie- en andere bedrijven nemen taken en activiteiten over die traditioneel werden vervuld door banken. Zo duiken er nieuwe marktoperatoren op in het digitaal betalingsverkeer en ontstaan er rechtstreekse relaties tussen consument en leveranciers. Beide omwentelingen steunen op digitale technologie en op nieuwe zakenmodellen.

Consument: mondiger en strenger

Ook in het consumentengedrag wordt een belangrijke trend zicht-

baar. Sinds het een aantal jaar maakt de klant gretig gebruik van de nieuwe technologieën in zijn relatie met de bank. Bovendien neemt hij de controle over de relatie in eigen handen. Dit is duidelijk gebleken uit de EY survey 'The customer takes control' (zie kader p. 15).

Dit onderzoek geeft aan dat de consument sneller van bank verandert, verschillende producten bij verschillende bankiers koopt en gevoelig is voor kosten en kwaliteit van de dienstverlening. De consument wenst voor een aantal meer complexe diensten een zeer gepersonaliseerde service. De klassieke transacties handelt hij daarentegen liefst digitaal af. Elke ontevredenheid over de dienstverlening heeft een onmiddellijke impact op de relatie met de bankier.

Banken investeren in nieuwe kanalen

Ondanks de grote uitdagingen van rationalisering, kostenbesparing en de implementatie van complexe nieuwe regelgeving, blijven de banken niet bij de pakken zitten. Ze reageren op de ingrijpende evoluties door fors te investeren in nieuwe kanalen, producten en technologieën die aansluiten bij de gewijzigde verwachtingen van de consument.

De uitdaging van de banken is daarbij dubbel. Ten eerste moet er een digitale strategie uitgewerkt worden die nieuwe producten en kanalen naadloos laten aansluiten op de al bestaande (administratieve) systemen. Ten tweede dienen de interne bedrijfsprocessen verder geautomatiseerd en generationaliseerd te worden.

Een goede aanpak zal zowel de interne efficiëntie als de klantentevredenheid ten goede komen. Maar het is geen sinecure om dit uit te werken in een geïnte-

greerd geheel waarbij de klant op elk ogenblik op een flexibele manier het gepaste kanaal of product kan kiezen. Mét een goede prijs-kwaliteitsverhouding, dat spreekt.

Smartphone: de bank in je binnenzak

Digitalisering betekent voor de klant vooral nieuwe kanalen en nieuwe producten waar zeer flexibel mee kan omgesprongen worden. Het mobiele bankieren geraakt bijvoorbeeld zeer sterk ingeburgerd. Het laat de klant toe op elk ogenblik en overal zijn bankverrichtingen uit te voeren door gebruik te maken van de mobiele telefoon of tablet. Met de smartphone kan men niet alleen zeer eenvoudig zijn rekeningen beheren, het toestel dient bovendien als hulpmiddel bij interacties met de bank via SMS, e-mail of via sociale media. De smartphone wordt als het ware een 'draagbaar agentschap'. Bovendien bieden verschillende apps de klanten de mogelijkheid rechtstreeks mobiel betalingen uit te voeren met een tegenpartij. Digitale kanalen ondersteunen binnenkort ongeveer twee derde van de verrichtingen van de klanten en genereren ongeveer een kwart van de verkopen. Dat gebeurt tegen een fractie van de kost van de andere kanalen. In de toekomst zullen de digitale kanalen zelfs verantwoordelijk zijn voor de meerderheid van de verkopen. Intussen blijft de klant verwachten dat hij bij de agentschappen terecht kan voor meer gepersonaliseerde diensten.

Door deze evoluties gaan de banken op een totaal andere manier met hun klanten om. Deze veranderde interactie heeft op haar beurt invloed op de ontwikkeling van nieuwe producten. Daarbij kan dankbaar gebruik gemaakt worden van de toevloed aan informatie die beschikbaar is over het gedrag en de voorkeuren van de klanten. Dergelijke informatie kan bijvoorbeeld gebruikt worden als input voor een risicoprofiel. Ook de verregaande manier waarop de klant bereid is de virtuele werkelijkheid in te bouwen in zijn dagelijkse routines is veelbelovend. Denk bijvoorbeeld aan het delen van rekeningen op restaurant via de smartphone.

Banken digitaliseren: de vlucht vooruit

Voor de banken komt de digitaliseringsrevolutie midden in een uitdagende economische context. Na de eerste golf van reorganisaties en herstructureringen als gevolg van de financiële crisis, is een verdere tactische kostenbesparing niet meer voldoende om concurrentieel voordeel uit te bouwen. Het volgende stadium is het herbekijken van het productengamma en het gewenste niveau van dienstverlening. Dat kan met behulp van digitale technologie.

De bovenvermelde consumer survey van EY heeft een aantal interessante observaties afgeleid uit de bevraging van de consumenten in verband met de digitalisering van de bank en de nieuwe technologieën:

1. De ervaring van de klanten met hun bank is cruciaal. Die relatie evolueert nu van 'multi-channel' naar 'omni-channel'. Consumenten zoeken en krij-

Ondanks de moeilijke economische context investeren banken fors in hun digitale strategie.



© Frank Toussaint

gen een hogere mate van comfort en een volledig geïntegreerde bankervaring die de voordelen van agentschappen combineert met informatierijke digitale kanalen.

2. Businessmodellen van banken worden herbekeken en aangepast aan de noden van klanten. Die klanten worden aangemoedigd om vaker digitale kanalen te gebruiken omwille van de lage kostprijs en krijgen hiervoor soms financiële aanmoedigingen.

3. De banken erkennen ook het belang van een aantal kritische interacties, zoals bij een overlijden of eerste betaling van een krediet. Dergelijke ervaringen kunnen een belangrijke impact hebben op de klantentevredenheid. De interne processen dienen deze interacties dan ook foutloos uit te voeren in het belang van klantentevredenheid en retentie.

Werk aan de winkel

Naast productinnovatie is er ook op het gebied van interne processen nog werk aan de winkel. Zowel in

de front- als in de backoffices is er nog ruimte voor efficiëntiewinst door verdere informatisering en automatisering. De interne processen worden meer en meer hertekend naar 'straight through processing' met verhoogde automatisering. De wildgroei aan variaties op basisproducten als hypotheek, zicht- en spaarrekeningen worden daarbij afgebouwd en herschikt tot een portefeuille met meer standaardproducten die goedkoper te onderhouden zijn met eenvoudiger IT-systemen.

Banken kiezen best voor een geïntegreerde digitale strategie waarbij men een fundamentele hertekening van het operationele en het zakenmodel nastreeft. Dit wordt gekenmerkt door investeringen in gedigitaliseerde marketing, digitale kanalen en vooral digitale 'end-to-end', steeds met aandacht voor kosten en klantentevredenheid. Vooral dat laatste is een belangrijk punt. Eventuele klantenontevredenheid kan door digitale kanalen en sociale media immers snel uitvergroot worden, mogelijk zelfs met reputatieschade als gevolg.

Philippe Desombere
vennoot en markets leader
EY Financial Services Organisation
philippe.desombere@be.ey.com

NIEUWE COMPLIANCE REGELGEVING VERSTERKT DE TWEDE VERDEDIGINGSLINIE VAN HET RISICOBEEHER

Een nieuwe wet, meer transparantie en consumentenbescherming

In het streven naar meer transparantie en een betere klantenbescherming worden de wetten en de regulering van de financiële sector fundamenteel hertekend. De belangrijkste aandachtspunten zijn de werking van de compliancefunctie en de integratie ervan in de corporate governance en het risicobeheer.

In het model van de drie verdedigingslijnes of lines of defence die bedrijven voor risico moeten behoeden, vormt het operationele management de eerste, de compliance en riskmanagementfuncties de tweede en de auditfunctie de derde verdedigingslinie.

Met compliance bedoelen we de naleving van wet- en regelgeving, alsook het werken volgens de normen, waardenregels die een financiële instelling zichzelf heeft opgesteld. De kerntaak van de compliancefunctie is het beheer, het monitoren en het testen van het compliancerisico. Concreet betekent dat, dat de functie niet louter passief mag reageren op incidenten. Compliance moet proactief de risico's inschatten en beoordelen, en moet in staat zijn op basis van een risk-based aanpak te testen en te monitoren.

Het is dan ook logisch dat de toezichthouders hame- ren op de onafhankelijkheid van de functie en de ver- zelfstandiging ervan in het bestuur van de instelling. Ook op de interne en externe escalatiemogelijkheden wordt de nadruk gelegd. De Nationale Bank en de FSMA eisen bovendien een volwaardige integratie van de compliancefunctie in het riskmanagement raamwerk.

Regelgeving: implementatie methodologie vereist

De ontwikkeling en implementatie van een op risi- co gebaseerde aanpak en het opzetten van gerela- teerde tests en monitoringsystemen is nieuw en zwaar voor financiële instellingen. Gespecialiseer- de dienstverleners krijgen dan ook talrijke vragen over de ontwikkeling van een aangepaste metho- dologie. Dit kan helpen om de risico's te identifice- ren en te beoordelen en optimaal te integreren in het reeds bestaande raamwerk voor interne con- trole en risicobeheer. Het spreekt voor zich dat

*Toekomstige
wettelijke
vereisten
worden nu al
best in
lopende
projecten
geïntegreerd.*

deze denkoefening telkens moet gebeuren in functie van de aard van de business en de omvang van de instelling.

Gevraagd: ervaring

Dienstenleveranciers met eerdere ervaringen bij de implementatie van de MiFID-richtlijn in de ban- caire sector kunnen hulp bieden. Zij weten dat het belangrijk is bij deze projecten procesmatig te den- ken en kennen inmiddels de knel- punten. In het licht van een betere integratie van de nieuwe procedu- res en policies in het bestaande raamwerk voor risicobeheer, wor- den de risks en controls best al ge- ïdentificeerd. De compliancefun-ctie kan dan later bijvoorbeeld fo- cussen op de residuele risico's die niet in een proces worden afgedekt of die op het niveau van de entiteit moeten worden beheerd. De ver- schillende rapporten van de FSMA over MiFID-inspecties bij banken, geven duidelijk aan dat de toe- zichthouders een versterking van de second line of defence verwach- ten. Dit impliceert dat heel wat procedures opnieuw moeten wor- den geëvalueerd.

Vooruit denken

Eens MiFID geïmplementeerd, zul- len MiFID II, IMD II, PRIPS en de



nieuwe verordening inzake datapri- vacy hoog op de agenda van de com- pliance officer komen te staan. Van- uit strategisch perspectief wordt best al bij de implementatie van de MiFID-projecten met deze toekom- stige uitdagingen rekening gehou- den.

Een tijdige identificatie van de im- pact van de nieuwe regels op de vol- ledige waardeketen van banken en verzekeraars is dan ook cruciaal. Zo kunnen toekomstige wettelijke ve- eisten nu al in lopende projecten worden geïntegreerd en wordt ver- meden dat deze projecten op relatief korte termijn gedeeltelijk moeten worden teruggedraaid. Best wordt daarbij het compliance-universum voldoende breed gedefinieerd.

Beperkte middelen

De toevloed aan regelgeving is be- langrijk en zeer technisch, terwijl de middelen van de complianceafde-



ling vaak beperkt zijn. Gelukkig is de ondersteuning vanuit de sector en de verschillende beroepsfederaties diepgaand en van hoge kwaliteit. Dat neemt niet weg dat vele instellingen bij gespecialiseerde dienstenleveranciers gaan aankloppen voor het onderzoek naar de concrete impact en de integratie van de nieuwe wet- en regelgeving in het strategisch beleid. Financiële instellingen laten zich ook steeds vaker bijstaan bij een algemene impactstudie voor de implementatie van de nieuwe wetgeving. Dit is logisch en efficiënt, de inzet van mensen en middelen tijdens zulke complexe overgangsfases overstijgt immers deze die nodig is voor de dagelijkse zaakvoering en vereist een belangrijke kennisinvestering.

Oppassen voor reputatieschade

Naast de implementatie van wetgeving om administratieve en gerechtelijke sancties te vermijden, dient de compliancefunctie er ook op toe te zien dat de instellingen op een integere manier omgaan met al hun stakeholders. De belangen van die stakeholders zijn divers. Compliant zijn veronderstelt een verantwoordelijke, stabiele en integere instelling in alle handelingen, van de top van het bedrijf tot elk contact met de klant. Ook voor re-

putatieschade wordt best opgelet. Het LIBOR-schandaal heeft dit duidelijk aangetoond. Verder doet ook het wetsontwerp inzake collectieve rechtsvorderingen stof opwaaien in de sector. Bepaalde organisaties zullen een rechtsvordering kunnen inleiden tot herstel van collectieve schade die door consumenten is geleden wegens een inbreuk op contractuele verplichtingen, Europese verordeningen of bepaalde financiële wetgeving. Normalerweise zal deze wet gestemd worden in het eerste trimester van 2014. Het valt af te wachten of dit procedures tegen financiële instellingen laagdrempeliger zal maken. In elk geval is een effectieve compliance ook hier de beste bescherming.



Filip Bogaert
director EY Tax Consultants
filip.bogaert@be.ey.com

Klant is aan zet

Wereldwijd daalde vorig jaar het vertrouwen van de consumenten in de banken met 40%. Dat blijkt uit het EY-onderzoek naar consumentenbankieren van 2012, The customer takes control. We lichten er de meest spraakmakende resultaten voor de Belgische markt uit.

Klantenvertrouwen

- In ons land zegt 72% van de klanten dat hun vertrouwen in de banken het laatste jaar daalde. In 2011 was dat nog 51%. Ter vergelijking: wereldwijd daalde het vertrouwen met gemiddeld 40%.
- 60% van de ondervraagde Belgen zegt dat ontevredenheid rond de bonuscultuur van de bankiers de voornaamste reden is voor deze achteruitgang.

Multi-bankieren

- Bijna 4 Belgen op 5 zijn klant bij slechts 1 of 2 banken.
- Van de klanten die wel multi-bankieren, doet 42% dat om de beste rentevoeten en tarieven te verkrijgen. Het Europees gemiddelde is 22%.

Hoe informatie verzamelen?

- 67% van de ondervraagden gebruiken financiële adviseurs als bron van informatie over producten en diensten.
- 54% verkiest gesprekken met vrienden, familie en collega's om informatie in te winnen.
- Slechts 18% van onze landgenoten wint informatie in over financiële producten via sociale netwerken. In Europa ligt dit cijfer met 37% veel hoger.

Drijfveren om van bank te veranderen

- Bijna exact een derde van de Belgen veranderde vorig jaar van bank. Dat is minder dan in 2010 (35%), maar meer dan in 2011 (30%).
- 53% van de klanten die hun voornaamste bank verlieten, deden dat wegens te hoge kosten.
- Het aantal klanten dat van plan is van bank te veranderen, groeide van 7% in 2011 tot 10% in 2012.

Personalisatie

- 63% van de klanten is bereid persoonlijke informatie te delen met de bank als daar een betere service tegenover staat.

Heldere kostenstructuur

- 29% van de klanten verwacht van zijn bank een helderdere kostenstructuur.

Getrouwheidsprogramma's

- Een kwart van de ondervraagden participeert in een getrouwheidsprogramma bij hun bank, een fikse stijging in vergelijking met de 13% van vorig jaar.
- 37% verkiest cashbonussen voor credit- en debetkaarten als beloning voor klantentrouw.

Ernst
&
Young
will now
be known
as...

A global brand needs a distinctive,
confident and globally consistent name.
From now on we are EY
the world over.
ey.com/be



EY

**Building a better
working world**