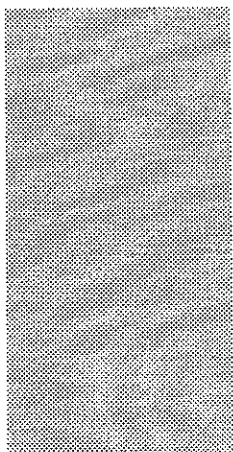


UNIVERSITEIT
ANTWERPEN



UNIVERSITAIRE
FACULTEITEN
SINT-IGNATIUS
ANTWERPEN



CENTER FOR
BUSINESS
ADMINISTRATION

Prinsstraat 13
2000 Antwerpen 1
Tel: 03/220 40 35
03/220 40 41
Fax: 03/220 44 20

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

The second year MBA leading up to the degree "Master of Business Administration" is an advanced, practice oriented one-year full-time (or two-year part-time) management program directed towards holders of a university degree in economics or management.

POSTGRADUATE BUSINESS ECONOMICS

The first year MBA leading up to the degree "Postgraduate Business Economics" is a one-year full-time (or two-year part-time) introductory program for students with a university degree in other disciplines. Students who have completed this program and meet the degree requirements can be admitted to the second year MBA.

Frank Lierman *

De solvabiliteitsvereiste van 8% doorkruist de bankstrategie

De 8 % solvabiliteitsvereiste vanaf 1992 is een serieuze uitdaging voor de financiële sector. Heel wat financiële instellingen zullen versneld een beroep moeten doen op de kapitaalmarkt om hun eigen middelen op dat peil te brengen. Op een ogenblik dat de rendabiliteitsverwachtingen serieus gehypothekeerd zijn is dat niet zo evident. De bankstrategieën staan voor belangrijke keuzen: het afslanken van de activiteiten, het effectiseren of mobiliseren van bepaalde activa, het samenwerken met of fusioneren met of het opsloppen van één of verschillende instellingen.

De Belgische financiële instellingen zijn veelal ondergecapitaliseerd. Solvabiliteit en rendabiliteit zijn te beperkt in vergelijking met de performance die in andere landen kan worden opgetekend. Toch zijn zij om hun kantorennet in trek bij de banken met Europese ambities. Zij beschikken nauwelijks over de middelen om zelf tot overname over te gaan.

Inleiding

Verschillende krachtige externe factoren bedreigen de performance van de financiële instellingen. De gesatureerde en gedereguleerde markten, de veeleisender geworden cliënten, de toegenomen agressiviteit van de gewone en nieuwe concurrenten, alsook de technologische bedreigingen en kosten worden stilaan algemeen aanvaard. Maar er is meer.

Het Cooke Committee van de Bank voor Internationale Betalingen stelde in de zomer van 1988 voor om alle internationaal actieve financiële instellingen een solvabiliteitsratio van minimum 8 % op te leggen vanaf einde 1992. De nationale controleoverheden mogen een hogere norm dan 8 % vastleggen. Deze aanbeveling werd door de Europese Com-

* Paribas Bank België NV. De auteur schreef dit artikel uit eigen naam; het verbindt geenszins de financiële instelling waar hij tewerkgesteld is.

missie opgenomen in haar tweede bankrichtlijn en ze zette die om in een verplichting. De eigen-middelenreglementering is in alle Europese landen aan een herziening toe. In België heeft de Bankcommissie een nieuw reglement uitgewerkt dat een solvabiliteitsratio van 7,5 % vooropzet. Deze reglementering werd in de loop van 1989 uitgetest, maar bleef dode letter ingevolge het uitblijven van de goedkeuring door de ministers van Financiën en Economische Zaken. In 1990 aligeneerde de Bankcommissie haar solvabiliteitsvereiste op die van de Europese Commissie, dus 8 %. Daarnaast publiceren tijdschriften zoals *The Banker* en *Euromoney* sinds 1989 internationale rangschikkingen omtrent *capital adequacy* naast de klassieke klasseringen met balanstotaal en nettowinst.

Deze ontwikkelingen voeden de nervositeit, de onzekerheid en zelfs het onbehagen in de financiële sector. In dit artikel geven we eerst een korte voorstelling van de nieuwe kapitaalvereisten. Vervolgens staan we stil bij de Belgische resultaten qua solvabiliteit en rendabiliteit. In een derde hoofdstuk schetsen we de weerslag op de strategie die de financiële instellingen volgen of wensen te volgen.

I. De nieuwe verplichtingen inzake eigen vermogen

De verhoogde solvabiliteitseisen zijn een gevolg van een blijkbaar dreigend slinkend vertrouwen in het internationaal banksysteem. Die vertrouwenscrisis houdt verband met de verslechtering van de kwaliteit van de kredietportefeuille ingevolge de schuldenproblematiek en de Amerikaanse ervaringen met kredieten aan de landbouw-, de petroleum- en de vastgoedsectoren. Opvallend is uiteraard de uitgifte door goede ondernemingen, dat zijn ondernemingen met een hoge *rating*, van *commercial paper*, *note insurance facilities* en andere dergelijke instrumenten. Dit impliceert dat minder gezonde ondernemingen een beroep moeten doen op bankkredieten. Maar ook de ruime waaier aan risico's stemt tot enige terughoudendheid, zelfs indien nieuwe dekkingsinstrumenten worden gelanceerd. Ook de groeiende internationalisering van het bankieren roept vragen op omtrent het weerstandsvermogen van de banken, omdat de internationale *business* veelal geschiedt tegen zeer kleine marges en de rendabiliteit enkel kan worden verhoogd door omvangrijke volumes te verhandelen. Ten slotte is er de dalende tendens van de klassieke solvabiliteitsratio's, vermits de expansie van de bankverrichtingen niet werd gevolgd door een vergelijkbare toename van de eigen middelen.

De inhoud van de nieuwe bepalingen voorgesteld door het Cooke Committee en de Europese Commissie zijn in bijlage 1 opgenomen. Een vergelijking van de oude en nieuwe Belgische eigen-middelenreglementering is opgenomen in bijlage 2. De minimumsolvabiliteitsnorm van 8 % vanaf einde 1992 (7,25 % per einde 1990) geldt voor de ratio kapitaal t.o.v. het totaal van de activa. Het verschil in risico tussen verschillende activa wordt onderkend door verschillende wegingscoëfficiënten te koppelen aan de onderdelen van de portefeuille. Er zijn 5 verschillende coëfficiënten: 0, 10, 20, 50 en 100 %. Zo krijgt elke vordering zonder waarborg op de niet-bancaire privésector een weging van 100 %. De hypotheekleningen hebben een weging van 50 %. De vorderingen op de staat, voor zover het een OESO-land is, worden gewogen tegen 0 %. De interbancaire vorderingen krijgen een wegingscoëfficiënt van 20 %. Belangrijk is ook dat de buiten-balansverrichtingen eveneens in aanmerking worden genomen voor de berekening van de activa. Het betreft hier niet alleen de documentaire kredieten of de waarborgen voor de uitgiften van beleggingsfondscertificaten, maar ook de interestswaps, de wisselwaps, de opties, de futures, de wisselcontracten op termijn enz.

Er zijn benevens de reeds vernoemde elementen nog twee opvallende kenmerken van deze reglementen. Vooreerst ligt de klemtoon op de kapitaalvereisten voor de financiële instellingen en niet op de kapitaalratio's voor de bancaire activiteiten. Daarnaast ligt de focus op het aandelenkapitaal, waarvan wordt aangenomen dat dit het kwalitatief hoogste kapitaalonderdeel uitmaakt (Van der Veken, 1989).

Niet onbelangrijk is de Duitse negatieve ingesteldheid ten aanzien van deze kapitaalvereisten. De Duitse stelling is dat de kapitaalvereisten voor de financiële instellingen strenger zijn dan voor de effectenmakelaars en de fondsbeheerders in zoverre dat de Duitse universele banken gehandicapt zijn in vergelijking met de Britse banken, die werken met afzonderlijke makelaarskantoren.

Tabel 1
 Samenstelling van de eigen middelen voor de solvabiliteitsberekening in de 12 EG-landen

	Kern-kapitaal	Kapitaal-achtige instrumenten	Herwaarderings-reserve	Niet gepubliceerde reserves	Algemene provisies	Achtergestelde schuld
België	J*	N*	J	J	J	J
Denemarken	J	N	J	N	N	J
Duitsland	J	J	J	N	J	J
Frankrijk	J	J	N	N	N	N
Griekenland	J	N	J	N	N	N
Ierland	J	N	J	N	N	J
Italië	J	J	J	N	J	N
Luxemburg	J	N	J	N	J	J
Nederland	J	N	J	J	J	J
Portugal	J	J	J	N	N	N
Spanje	J	N	J	N	J	J
Ver. Koninkrijk	J	N	J	J	J	J

*J: ja N: neen

Bron: Pecchioli, *Prudential Supervision in Banking*, OESO, 1987.

De Duitsers beklemtonen vooral het kernkapitaal, zoals trouwens blijkt uit tabel 1. België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk hanteren nu reeds een eigen-middelenbenadering die nauw aanleunt bij die van het Cooke Committee.

Hoe dan ook, de naleving van de Cooke-ratio zal een belangrijke inspanning van de meeste banken vragen. Terwijl de Britse banken reeds vrij goed gekapitaliseerd zijn, zullen de Amerikaanse, de Franse en zeker de Japanse banken in hoge mate een beroep moeten doen op de internationale aandelenmarkt. Voor de grote VS-banken schommelen de ramingen tussen 10 en 15 miljard USD. Voor de internationaal actiefste Franse banken wordt een analoog cijfer naar voren geschoven. De Japanse banken zouden 30 tot 50 miljard USD moeten vinden.

II. Solvabiliteit en rendabiliteit van het Belgisch financiewezen

Aan de hand van enkele tabellen geven wij een korte schets van de klasieke solvabiliteits- en rendabiliteitsratio's voor de Belgische banken, spaarbanken en openbare kredietinstellingen (OKI's).

Tabel 2 geeft een overzicht van de solvabiliteitsontwikkeling. In de jaren zeventig was er een forse terugval als gevolg van de opvallende expansie van bankactiviteiten en de achternaahinkende toename van de eigen middelen. De wetten Cooreman-De Clercq ter stimulering van het risicokapitaal, alsook het toenemend beroep op de internationale kapitaalmarkt via de uitgifte van achtergestelde leningen door financiële filialen in Nederland, Luxemburg en de Nederlandse Antillen, hebben de solvabiliteitsratio verbeterd. Daarnaast was er ook de spontane afremming van de traditionele interbankverrichtingen, o.m. als gevolg van de problemen die Continental Illinois kende en de daaraan gekoppelde vrees voor het domino-effect. Tevens groeide het besef dat de financiële structuur moest worden verbeterd, gezien de nakende invoering van de nieuwe eigen-middelenreglementen. De ontplooiing van de markt voor de nieuwe financiële instrumenten zoals swaps, futures en opties was een zeer welgekomen ontwikkeling, vermits deze activiteiten opgenomen werden in de buiten-balansrekeningen. Deze laatste vallen voorlopig nog buiten de bestaande eigen-middelenreglementering.

Tabel 2
 Solvabiliteitsratio: eigen middelen/vreemde middelen*

	Banken		Spaarbanken	OKI's
	(a)	(b)		
1970	6,0	n.b.	n.b.	n.b.
1975	4,2	n.b.	n.b.	n.b.
1980	3,4	2,8	3,4	n.b.
1983	3,6	2,6	3,5	n.b.
1984	3,6	2,6	3,5	n.b.
1985	3,6	2,6	3,6	2,0
1986	4,4	3,1	4,6	2,0
1987	4,6	3,2	5,6	1,9
1988	5,1	3,3	5,5	2,6
1989	5,3	4,8	5,6	3,3

(a) zonder succursalen

(b) met succursalen

* Eigen middelen: kapitaal, reserves en achtergestelde leningen (= speciaal opvraagbaar) na winstverdeling

Vreemde middelen: cliëntendeposito's, bankiers, moedermaatschappij en filialen.

Bron: F. Lierman, "Solvabiliteit en rendabiliteit van het Belgisch Financiewezen in 1989", *Bank- en Financiewezen*, nr. 10, 1990, blz. 535-560.

Het resultaat van dit alles was een zeer bemoedigend herstel van de solvabiliteitsratio voor de banken, in zoverre dat het peil van het begin van de jaren zeventig kon worden benaderd. Tabel 3 toont aan dat de inbreng van het speciaal opvraagbaar zeer groot is. Bij de grootbanken bedraagt het relatief aandeel hiervan reeds meer dan 37 %. Niet onbelangrijk is de vaststelling dat de solvabiliteit omgekeerd evenredig evolueert met de omvang van de bank. Hoe groter de bank, hoe lager de solvabiliteit en omgekeerd.

Tabel 3
Procentuele uitsplitsing van de eigen middelen in de Belgische banksector

	Kapitaal	Reserves	Speciaal opvraagbaar	%	Totaal in mia
1970	55,5	34,4	10,2	100	38,1
1975	47,8	37,9	14,3	100	58,8
1980	48,6	35,3	16,1	100	98,5
1985	40,2	34,3	25,5	100	193,0
1986	36,7	38,1	25,2	100	234,0
1987	35,3	41,8	22,9	100	257,7
1988	28,8	45,6	25,6	100	304,6
1989	32,1	42,4	25,5	100	371,1

Bron: cfr. tabel 2.

De solvabiliteit van de spaarbanken verloopt parallel met die van de banken. Ook hier is de *performance* van de kleinere entiteiten beduidend beter dan bij de grote. De OKI's vallen uit de toon, hoewel er een hoopgevende inhaalbeweging is gestart na de stagnatie rond 2 %. Het beschikken over de staatswaarborg is voor enkele OKI's ongetwijfeld een reden om zich over het solvabiliteitspeil niet zo bezorgd te maken. Daarnaast zullen er ook wel onbekende reserves aanwezig zijn, die voor een externe analist niet toegankelijk zijn.

De solvabiliteitsproblematiek kan onmogelijk worden losgekoppeld van de rendabiliteitsperformance. Het is duidelijk dat een verlieslatende instelling of een instelling met beperkte winst geen of nauwelijks een dividend kan uitbetalen aan de aandeelhouders. Deze laatsten zijn dan ook minder geneigd om deel te nemen aan een noodzakelijke kapitaalverhoging. Daarenboven kan deze instelling slechts tegen een veel hogere kost een beroep doen op de internationale kapitaalmarkt, omwille van de te lage *rating*, die uiteraard een functie is van de te lage rendabiliteit. Natuurlijk moet de rendabiliteitsratio voorzichtig geïnterpreteerd worden. Een instelling die een serieuze inspanning doet om de eigen middelen te verhogen, trekt sowieso de noemer van de ratio netto-

winst/eigen middelen omhoog, waardoor een behoorlijke nettowinststijging toch zou kunnen uitmonden in een lagere rendabiliteitsratio. Het omgekeerde is ook waar: een kleine solvabiliteit en een aantrekkelijke winstverbetering geven een meer dan normale rendabiliteitstoename.

Tabel 4 schetst de rendabiliteitsontwikkeling, die in de jaren zeventig eveneens teleurstellend was. De strakke monetaire politiek om de inflatie te bestrijden, de fors toegenomen concurrentie door de despecialisatie en de onvermijdelijke marge-inkrimping, de duurder wordende werkmiddelen van zowel cliënten als bankiers en de niet zo doorgedreven kostenbeheersing zijn de belangrijkste verklarende factoren. De heropleving in de jaren tachtig kwam er dank zij de versnelde rentedaling van 1983 tot 1987, de financiële innovatie, het soepeler monetair beleid en vooral de strakkere kostenafremming.

Tabel 4
Rendabiliteitsratio: nettowinst*/eigen middelen

	Banken		Spaarbanken	OKI's
	(a)	(b)		
1970	9,2	n.b.	n.b.	n.b.
1975	7,9	n.b.	n.b.	n.b.
1980	6,9	7,3	6,4	n.b.
1983	6,1	7,0	7,4	n.b.
1984	7,4	8,6	9,1	n.b.
1985	8,5	9,8	12,1	5,0
1986	8,4	9,5	12,9	3,8
1987	7,1	8,1	14,3	7,2
1988	8,2	8,4	19,0	12,2
1989	4,7	5,1	14,0	9,7

(a) zonder succursalen

(b) met succursalen

* Nettowinst: resultaat na afschrijvingen en belastingen.

Bron: cfr. tabel 2.

De ratio algemene kosten/bruto-ontvangsten steeg in de jaren zeventig van 74 tot ruim 80 %, om nadien spectaculair te dalen tot 63 % in 1987, maar opnieuw reeds 67 % in 1989.

Daarnaast werden ook vanaf 1986 belangrijke geïmmuniseerde meerwaarden op de effectenportefeuille geboekt, zoals blijkt uit tabel 5. Het feit dat de ratio zich toch moeizaam kan handhaven, is toe te schrijven aan de grotere inspanningen om de solvabiliteit te versterken en aan enkele serieuze verliezen. Elk jaar zijn er banken die een verlies publiceren. In 1985 waren de 5 verlieslatende banken goed voor 818 miljoen verlies. In 1986 waren er 3 banken met een globaal verlies van 213 miljoen. In 1987 waren er echter 12 verlieslatende banken, goed voor 6,3 miljard verlies, waarvan ruim 5 miljard voor 1 bank. In 1988 waren er opnieuw 10 banken met een globaal verlies van 2,2 miljard. In 1989 noederden wij 8 banken met een gezamenlijk verlies van 8,2 miljard.

Tabel 5

Nettowinstontwikkeling van de Belgische banksector (zonder de succursalen; % wijzigingen)

	Nettowinst		Eigen middelen (in ruime zin)
	Met geïmmuniseerde meerwaarde	Zonder geïmmuniseerde meerwaarde	
1984	+38,4	+38,4	+13,5
1985	+22,3	+22,2	+ 5,9
1986	+22,8	+ 5,6	+24,3
1987	- 8,0	-26,1	+ 9,0
1988	+37,7	+61,2	+19,5
1989	-35,2	-50,7	+13,7

Bron: cfr. tabel 2.

Tabel 6 weerspiegelt goed de afhankelijkheid van de resultaten van het renteverloop en van de concurrentieslag. De interbancaire business geschiedt met beduidend kleinere marges dan de verrichtingen met particulieren en zelfs met de ondernemingen, hoewel deze laatste de financiële instellingen serieus onder druk hebben gezet om een betere vergoeding te krijgen voor de deposito's en om goedkopere kredieten te ontvangen.

Tabel 6
Thesauriemarge*

	Banken		Spaarbanken	OKI's
	(a)	(b)		
1970	161,1	n.b.	n.b.	n.b.
1975	155,9	n.b.	n.b.	n.b.
1980	127,8	121,0	133,4	n.b.
1983	127,9	118,6	131,1	n.b.
1984	125,6	118,0	131,9	n.b.
1985	127,2	119,6	134,4	120,4
1986	134,2	125,5	143,4	124,2
1987	135,6	122,8	147,4	123,8
1988	131,7	119,8	142,1	126,7
1989	125,3	122,1	139,2	127,4

(a) zonder succursalen

(b) met succursalen

* Ontvangen interesten en provisies + inkomsten uit portefeuille en participaties t.o.v. betaalde interesten en provisies.

Bron: cfr. tabel 2.

De veel aantrekkelijker rendabiliteitsratio voor de spaarbanken is juist een gevolg van de aard van hun activiteiten (het aantrekken van relatief goedkoop geld en het toekennen van hypotheekleningen en financieringen, alsook de kleinere deelname aan de interbanken-business (cfr. tabel 6)). Het is ook een gevolg van de kleinere kapitaalbasis en van de beperktere kosten (ratio algemene kosten/bruto-ontvangsten: van 59 % in 1985 naar 47 % in 1988 maar 50 % in 1989).

De OKI's kenden een wisselvallig rendabiliteitsverloop maar boekten in 1988 een zeer opvallende verbetering. De relatief zwakke solvabiliteit, een betere kostenbeheersing (van 77 % in 1985 tot 63 % in 1989), maar ook de betere winstcijfers verklaren dit fenomeen.

Ter vervollediging van deze analyse is het geenszins overbodig om de Belgische banken te positioneren ten opzichte van het buitenland. De solvabiliteitsperformance van de Belgische grootbanken is misschien spectaculair te noemen, maar het bereikte peil ligt beduidend lager dan dat van de andere beschouwde banken, met uitzondering van de Franse grootbanken (zie tabel 7). Deze laatste zijn genationaliseerd en worden dan ook minder aangezet om hun eigen middelen te verruimen. Het door de Britse, Zweedse en Zwitserse grootbanken bereikte peil spreekt tot de verbeelding. Het toont aan welke lange weg de Belgische grootbanken nog moeten afleggen.

Wat de brutorendabiliteit betreft scoren de Belgische grootbanken wel goed, ondanks de forse daling in 1988 en 1989 als gevolg van een grote inspanning om de eigen middelen te verhogen. Bij de nettorendabiliteit is er wel een onderliggende trendverbetering maar het peil blijft laag. Enkel de Zwitserse banken doen het slechter omwille van hun steviger solvabiliteit. De Britse en Zweedse grootbanken overtroeven alle andere. Het negatieve resultaat van de Britse grootbanken in 1987 was een gevolg van de versnelde afschrijvingen en provisievorming op de schuldvorderingen ten aanzien van de derde wereld, na het initiatief van Citicorp. Ook 1989 was een uiterst zwak jaar voor die banken.

De Zwitserse en de Zweedse grootbanken beschikken over de beste combinatie van solvabiliteits- en rendabiliteitspeil. De internationale rangschikking op basis van het kernkapitaal, zoals *The Banker* deed in zijn julinumnummer van 1989, geeft een totaal ander beeld dan de klassieke rangschikking met het balanstotaal. De Britse banken verdringen de Japanse van de toposities. De Belgische banken verliezen flink terrein op basis van dit criterium. Geen enkele Belgische bank vertoef in de top 100. Onze grootste bank bekleedt slechts de 109de plaats.

Tabel 7

Solvabiliteits- en rendabiliteitsratio's voor de vier grootste banken in zeven landen, 1981-1989

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Eigen middelen									
1. Vreemde middelen									
België	2,9	2,9	3,3	3,4	3,2	4,0	4,3	4,9	5,1
Nederland	3,6	3,8	4,0	4,2	4,6	5,1	5,4	5,3	5,3
Duitsland	4,7	4,9	4,8	4,8	5,4	6,0	6,0	5,9	5,6
Frankrijk	2,5	2,3	2,3	2,2	2,8	3,3	3,4	2,9	3,0
Ver. Koninkrijk	5,6	5,0	5,1	4,4	5,2	6,0	6,2	7,0	5,8
Zweden	5,1	5,0	6,9	7,3	8,3	9,0	9,3	9,4	9,9
Zwitserland	7,5	7,2	6,9	6,9	7,7	7,8	7,9	8,0	8,5
Eigen middelen									
2. Balanstotaal									
België	2,6	2,6	3,0	3,1	2,8	3,5	3,5	4,2	4,4
Nederland	3,0	3,2	3,2	3,3	3,6	4,0	4,2	4,1	4,2
Duitsland	2,8	2,9	2,9	2,9	3,2	3,4	3,4	3,4	3,6
Frankrijk	2,0	1,8	1,8	1,8	2,2	2,6	2,7	2,3	2,3
Ver. Koninkrijk	5,1	4,4	4,5	3,9	4,5	5,1	5,4	5,9	5,0
Zweden	3,7	3,7	4,9	5,1	5,5	5,8	5,9	5,8	5,7
Zwitserland	5,8	5,6	5,4	5,4	5,9	6,0	6,1	6,1	6,5
Winst voor belastingen									
3. Vreemde middelen									
België	24,1	29,8	25,2	24,1	30,5	28,4	28,4	21,6	20,1
Nederland	16,8	12,6	14,0	12,7	13,6	12,7	12,3	13,4	14,1
Duitsland	21,8	24,4	33,9	30,2	30,2	30,3	21,8	22,1	21,7
Frankrijk	16,4	21,5	18,8	20,1	22,0	17,2	18,5	17,5	16,8
Ver. Koninkrijk	20,4	14,8	15,2	20,0	24,1	23,0	2,2	24,3	0,6
Zweden	29,1	25,0	23,9	20,0	17,9	25,6	20,6	20,7	18,2
Zwitserland	9,9	10,5	11,7	12,0	12,2	11,8	10,8	10,5	10,4
Netto winst									
1. Eigen middelen									
België	6,8	6,9	6,2	6,3	7,7	7,8	9,2	8,4	5,8
Nederland	11,0	8,8	9,2	9,2	9,7	9,2	8,7	9,5	10,8
Duitsland	5,1	5,2	8,4	8,1	9,8	9,0	6,9	8,6	8,6
Frankrijk	14,3	12,9	9,6	8,3	7,0	8,7	8,2	10,8	11,8
Ver. Koninkrijk	16,5	11,3	9,9	8,4	12,8	14,7	-0,3	15,7	0,1
Zweden	22,6	21,6	17,7	15,3	15,3	16,0	16,9	16,7	15,6
Zwitserland	6,4	7,1	7,8	8,3	8,5	8,4	7,7	7,6	7,8

Bron: cfr. tabel 2.

III. Bankstrategie aan herziening toe

De mening overheerst dat de Belgische banken in zekere mate ondergekapitaliseerd zijn. Nochtans blijkt dat volgens de huidige eigen-middelenvereiste van de Bankcommissie (5 %) de Belgische banken per einde 1988 een overschot aan eigen middelen van 97 miljard hebben. De succursalen beschikken over 20,5 miljard te veel en de spaarbanken over liefst 61,1 miljard. Maar de Bankcommissie had aanvankelijk in haar nieuw eigen-middelenreglement een norm van 7,5 % vooropgezet. Om die norm te halen zouden de Belgische banken op basis van hun balans-totaal van einde 1988 liefst 106,6 miljard méér eigen middelen moeten hebben, de succursalen 13,6 miljard en de spaarbanken 12,6 miljard (Bankcommissie, 1988-1989, blz. 145-149). Wetende dat de EG en het Cooke Committee een solvabiliteitsnorm van 8 % hebben vooropgezet en dat de Bankcommissie zich hierop heeft gealigneerd, is het zonneklaar dat de Belgische financiële instellingen een zware taak wacht.

De actie die moet worden ondernomen om dit te verwezenlijken kan heel wat vormen aannemen. Het is evenwel ondenkbaar om in het ijle te ageren. Voor de financiële markten werd de vrijmaking van de Europese kapitaalmarkt per 1 juli 1990 een feit, dat is heel wat vroeger dan einde 1992. Zonder een nog te regelen fiscale harmonisering, vooral omtrent de roerende voorheffing op de effecten en andere beleggingsvormen, en zonder een daadwerkelijke versteviging van het Europees Monetair Systeem zou die vrijgemaakte kapitaalmarkt wel eens serieuze averij kunnen veroorzaken.

Daarnaast zijn de verwachtingen van de ondernemingen, de particulieren en de overheid over hun relaties met de financiële instellingen fundamenteel aan het veranderen. Sommige komen de financiële instellingen ten goede, zoals de wens meer creativiteit en op maat gesneden producten of diensten (b.v. vermogensbeheer) te bekomen, de behoefte aan kredietpackages (korte- en lange-termijnkredieten en/of kredieten en risicokapitaal), de behoefte aan advies op fiscaal, financieel en juridisch gebied, de doorbraak van het elektronisch bankieren (telebanking, selfbanking, phonebanking, homebanking, ATM, POS) enz.

Maar er zijn ook aanzienlijke uitdagingen. De ondernemingen-*business* wordt gekenmerkt door een inkrimpande winstgevendheid voor de financiële instellingen. De concurrentie is er op het scherpst. De multinationals en de coördinatiecentra hebben zich ontwikkeld als *would-be* bankiers. Dit resulteert in hogere vergoedingen voor deposito's en kleinere marges op de kredieten. Ook de particulieren zijn rendementsbe-

wuster geworden en stellen zich dus niet meer tevreden met laagrentende beleggingsvormen voor hun spaargeld. De *retail-business* wordt bedreigd door het fenomeen van de desintermediatie, waardoor verzekeringsmaatschappijen, wisselagenten, distributiebedrijven specifieke spaar- of kredietproducten aanbieden. Het succes van ATM en POS vormt een directe bedreiging voor het klassieke bankkantorennet. Wat de overheid betreft hebben de wijzigingen sowieso vérstrekkende gevolgen, gezien de belangrijke kredietverlening door de financiële instellingen. Het schuldbeheer in hoofde van de overheid wordt herdacht. Zo werden de voorbije jaren reeds gekenmerkt door stabiliseringsoperaties voor een deel van de korte-termijnschuld, door enkele regularisatieverrichtingen voor de dure lange-termijnschuld, de herschikking van de schulden in vreemde munten. Daarenboven werden de fiscale *loop-holes* langzaam gedicht: het regime van de buitenlandse forfaitaire belasting werd minder aantrekkelijk gemaakt door de bruterings-techniek, de wildgroei van het regime van de reeds belaste inkomsten werd aan banden gelegd, het regime van de geïmmuniseerde meerwaarden werd omgevormd tot een geprorateerd regime enz.

Dit overzicht toont aan dat de inkomsten van de financiële instellingen allerminst beveiligd zijn, terwijl de uitgaven (vooral informatica en personeelsvorming) gevoelig zouden kunnen toenemen. Een beroep doen op tarifiering voor de dienstverlening aan de particulieren is een mogelijke uitweg. De recente overeenkomst tussen de Belgische Vereniging der Banken en het Ministerie van Economische Zaken creëert een kader waarin tarifiering kan, op voorwaarde dat de markttransparantie wordt gewaarborgd en elk tarief wordt ondersteund door een kostprijsberekening voor het financiële produkt of de financiële dienst. Indien het werkelijk tot een tarifiering van de meeste diensten of/ en produkten komt, is het vrijwel zeker dat er via de verbruikersorganisaties een luidere roep komt voor betere vergoeding van de zichtdeposito's en/of voor goedkopere kaskredietformules. Het is helemaal niet zeker dat bij een dergelijke ontwikkeling de financiële instellingen een goede zaak zullen doen.

De enige uitweg om toch een behoorlijke, zelfs noodzakelijke rendabiliteit te verwezenlijken is een aanzienlijke kostenbeheersing in zowel het kantorennet als de centrale administratie. Rendabiliteits- en produktiviteitscriteria zullen centraal staan. De loonkostenstructuur moet herdacht worden via o.m. een groter variabel gedeelte. De informatica-investeringen zullen sneller moeten gerendabiliseerd worden. De overconcentratie van het bankpersoneel in de leeftijdsgroep van 35 tot 45 jaar zal niet alleen belangrijke vormingsinspanningen vereisen, maar

dreigt ook te leiden tot enige afslanking van het totaal effectief via natuurlijke afvloeiingen, gouden handdrukken, outplacement-programma's en eventueel gedwongen ontslagen.

Het nastreven van een zo hoog mogelijke rendabiliteit is een noodzaak voor de financiële instellingen. In dit artikel hebben wij reeds uitvoerig de band tussen rendabiliteit en solvabiliteit besproken, zodat wij daar niet meer op terugkomen. Zeker is dat een te lage rendabiliteit een zware handicap is voor de solvabiliteitsvereisten.

In de veronderstelling dat de rendabiliteit niet kan worden verbeterd maar hooguit geconsolideerd, blijven er voor de financiële instellingen niet zoveel uitwegen meer over. Twee ervan zijn het afslanken van de bedrijvigheid en het samenwerken of fusioneren met of het opsorpen van één of verscheidene instellingen.

Het afslanken van de bedrijvigheid kan een inkrimping van bepaalde activiteiten impliceren, waardoor de vreemde middelen minder snel toenemen of zelfs dalen en het dus eenvoudiger wordt om de solvabiliteitsvereisten na te leven, op voorwaarde dat de eigen middelen verder worden verhoogd. Het afslankingsproces kan eveneens uitmonden in het uitstippelen van een niche- of marktsegmentenpolitiek. Elke financiële instelling kiest dan de segmenten die het meest rendabel blijken te zijn, gezien de structuur van de instelling en de mogelijkheden om die structuur met een aanvaardbare investeringsinspanning bij te sturen. Een variatie op dit afslankingsproces is het kiezen voor een effectivering en mobilisering van bankkredieten. In feite impliceert dit dat een deel van de vorderingen verkocht worden. De koper van de vorderingen neemt de risico's die aan die vorderingen verbonden zijn, over. Aldus kan de balans gezuiverd worden. Dit leidt tot een inkrimping van het balanstotaal. Het wordt gemakkelijker om de Cooke-ratio te respecteren.

Het samenwerken of fusioneren met of het opsorpen van een andere financiële instelling is een complexe, zelfs delicate onderneming. Bovendien de omgevingsfactoren die hierboven reeds aan bod kwamen, zijn er ook strategische factoren zoals:

- de verkoop van zijn eigen diensten aan de cliënten van de andere partner (ruimer afzetgebied voor de eigen produkten);
- de verkoop van hun diensten aan de eigen cliënten (verruiming eigen aanbod);
- de verwerving van hun kennis en vaardigheden inzake informatica en/of marketing (snellere verbetering van eigen activiteit);
- de ontmoediging van hun aanval op onze markt.

Om een beslissing te kunnen nemen omtrent een dergelijke actie, is een grondige marketingkennis vereist. Het is niet de eerste keer dat een samenwerking, fusie of opsorping mislukt omdat de integratiekosten hoger uitvallen dan het beoogde rendement. Er moet geantwoord worden op vragen zoals: wat zijn de risico's verbonden aan dergelijke actie? is er voldoende know-how beschikbaar om de operatie tot een goed einde te brengen? is het management bereid om een nieuwe groepsstrategiestijl te aanvaarden? hoe zit de balansstructuur in elkaar? wat is de groeicapaciteit in de nieuwe markt?

De mogelijke kandidaten voor opsorping, fusie of samenwerking zijn de *investment* banken omwille van hun know-how, hun rendabiliteit en hun produktiviteit, de lokale spaarbanken of banken omwille van hun netwerk, hun distributiekanaal en hun relatief goedkope werkmiddelen, en natuurlijk de gespecialiseerde niche-banken omwille van hun know-how.

De mogelijke kopers zijn vooral de buitenlandse banken op zoek naar partners in verschillende EG-landen, de verzekeringsmaatschappijen om het bancaire netwerk te gebruiken voor de verkoop van sommige verzekeringen, de wisselagenten met ambities inzake *investment banking*, de distributiebedrijven die reeds bepaalde verbruikerskredieten en kredietkaarten aanbieden.

De vele overnames, fusies, opsorpingen en samenwerkingen die de voorbije jaren in Europa plaatsvonden, werden gekenmerkt door het streven naar een beveiliging van de onafhankelijkheid en het wegwerken van kwetsbaarheden omtrent de eigen binnenlandse marktpositie. Er zijn relatief weinig inspanningen geleverd om nieuwe markten te veroveren.

De Belgische financiële instellingen bekleden in deze context allerminst een bevoorrechte positie. Omwille van hun beperkte solvabiliteit en hun kleine omvang kunnen zij geen *global bank* ambities koesteren, tenzij zij gaan aanleunen bij één of verscheidene grotere banken. Zij kunnen evenmin op de acquisitietoer gaan, behalve voor zeer specifieke behoeften. Een eigen netwerk uitbouwen in heel de EG is een onmogelijke opgave. Sommige van onze instellingen lopen wel gevaar om vroeg of laat benaderd te worden door een buitenlandse bank omwille van hun rendabiliteit, hun lokaal netwerk, hun specialisatie.

Enkele opvallende gebeurtenissen qua fusies, opsorpingen en samenwerkingsakkoorden sinds 1988 in de Belgische financiële wereld waren:

- de overname van Noordkrediet België door Banco Santander en Royal Bank of Scotland en de omvorming tot CC Bank;
- de overname van Chase Handelsbank door Crédit Lyonnais en de creatie van Crédit Lyonnais België;
- de overname van Royal Bank of Canada (Belgium) door de Nederlandsche Middenstandsbank en de omvorming tot NMB Belgium;
- de fusie tussen Metropolitan Bank en Tiense Bank;
- de overname van Continental Bank België door Banco Hispano Americano en BAC en omvorming tot Banco Hispano Americano Benelux;
- de overname van Crédit Liégeois door de Franse regionale bank BRED;
- Banco Bilbao Vizcaya versterkte haar aanwezigheid, na de Gesbank werd ook de Bank voor Handelskrediet overgenomen;
- de verwerving in Noord-Frankrijk van 5 kantoren van de Banque Joire Pajot Martin door de Kredietbank;
- de participatie (33,4 %) van de ASLK in de Banque Française de l'Agriculture et du Crédit Mutuel;
- de verwerving van de Banque Universelle et Commerciale du Luxembourg (BUCL) door de ASLK, BAC en Codep;
- de verwerving van het volledige kapitaal van Banque Dreyfus door de BBL en de omvorming tot BBL France;
- de verwerving van de spaarbank Unispar door Paribas Bank België en de fusie ervan met Eural Spaarbank;
- de overname van het Discontokantoor van België door het Gemeentekrediet;
- de overname van Banque Nagelmackers door Banque Nationale de Paris;
- de samenwerking tussen het Gemeentekrediet en de Banque Stern en het Crédit Local de France op het gebied van *financial engineering* via de gezamenlijke maatschappij Cités Finance;
- de samenwerkingsakkoorden van de Cera met Franse, Duitse en Nederlandse spaarbanken;
- de samenwerking tussen Crédit du Nord en Paribas Bank België;
- de samenwerkingsakkoorden die de ASLK afsloot met spaarbanken in Nederland, Spanje, Duitsland en Frankrijk en de opening van branches in Londen en New York.

Deze niet exhaustieve lijst van gebeurtenissen vormt allerm minst een eindpunt. Zij bevestigt dat heel wat van onze instellingen in trek zijn bij Europese banken op zoek naar een zo ruim mogelijk Europees netwerk. Bovendien blijkt het zeer moeilijk te zijn voor onze instellingen om in het buitenland op veroveringstocht te gaan (Abraham en Lierman, 1990).

IV. Slotbeschouwingen: het einde van de illusies

De nieuwe, strengere eigen-middelenverplichting vereist een minimumrendabiliteit van de bankactiva. Ze opent tevens de deur voor kostprijberekening en economische analyse en dwingt de financiële instellingen hun ontwikkelingsstrategie te herzien op dezelfde wijze als elke commerciële onderneming die de winstgevendheid van haar activiteiten en haar investeringen moet analyseren. De financiële instellingen worden terug tot de realiteit geroepen. Het tijdperk van de illusies is voorbij.

Het feit dat deze reglementering enkel van toepassing is op de financiële instellingen leidt tot enige concurrentievertekening, gezien de groeiende desintermediatie. Het is niet zo evident om in een dergelijke context te komen tot hogere intermediatiemarges bij de financiële instellingen. Nochtans is dat een noodzaak. Het ontwikkelen van activiteiten op provisiebasis is een mogelijke uitweg om de klassieke maar bedreigde intermediatiefunctie aan te vullen. Maar ook meer buiten-balansverrichtingen, effectisering van bestaande activa, herstructurering van de huidige activiteiten zijn te verwachten ontwikkelingen. Het worden spannende tijden voor de bankstrategen.

Bibliografie

- ABRAHAM, J.P.A en F. LIERMAN, "European Bank Strategies: a supply side approach", *Bank- en Financieuzen*, jg. 1990, nr. 9, blz. 415-436.
- BANKCOMMISSIE, *Jaarverslag 1988-1989*.
- VAN DER VEKEN, F., "Bedenkingen van strategische aard bij het eindrapport van het Cooke Comité - het Llewellyn-rapport", *Bank- en Financieuzen*, jg. 1989, nr. 9, blz. 547-551.

DE EIGEN-MIDDELENREGLEMENTERING

COOKE-COMITÉ

1. KERNKAPITAAL

11. Volledig volstort kapitaal
- gewone aandelen;
 - bevoorrechte en dividendgerechtigde aandelen met uitsluiting van de bevoorrechte aandelen met cumulatief dividend.

12. Gepubliceerde reserves

3. BIJKOMEND KAPITAAL: mag maximaal 100 % van het kernkapitaal of 50 % van het eigen-middelentotaal bedragen.

31. Niet gepubliceerde reserves komen uit de winst- en verliesrekening en zijn toegelaten door de Bankcommissie

32. Herwaarderingsreserves
- herwaardering van een vastgoed dat op de balans voorkomt en door de bank wordt gebruikt;
 - latente meerwaarden op effecten die in de balans tegen hun oorspronkelijke waarde zijn genoteerd.

33. Algemene provisies/Algemene reserves voor dubieuze vorderingen
- niet voorzien voor specifieke risico's;
 - zijn geen minwaarde van specifieke activa.

34. Hybride schuld- en kapitaalinstrumenten
- genieten niet van specifieke garanties, zijn achtergesteld en volledig volstort;
 - zijn niet terugbetaalbaar op initiatief van de houder;
 - zijn beschikbaar om schulden te dekken, zonder dat de bank haar activiteit moet stopzetten;
 - mogelijkheid tot gespreide interestbetaling;
 - bevoorrechte aandelen zonder vervalddag met cumulatief dividend.

35. Achtegestelde termijnlending
- mag max. 50 % van het basiskapitaal bedragen;
 - de initiële looptijd is min. 5 jaar;
 - gedurende de laatste 5 jaar vóór de vervalddag; progressieve jaarlijkse vermindering met 20 %.

EG

1. KERNKAPITAAL

11. Volledig volstort kapitaal
- Bepaald volgens elke nationale wetgeving met uitsluiting van de bevoorrechte aandelen met cumulatief dividend.

12. Gepubliceerde reserves

2. NEUTRAAL KAPITAAL

21. Fonds voor algemene bankcrisiso's

31. Niet gepubliceerde reserves
- idem

32. Herwaarderingsreserves

- idem
- idem

33. zie neutraal kapitaal

34. Effecten van onbepaalde duur en andere instrumenten
- idem
 - idem
 - idem
 - idem
 - idem
 - idem

35. Achtegestelde leningen

- idem
- idem
- gedurende de laatste 5 jaar vóór de vervalddag jaarlijkse progressieve vermindering.

4. VAN DE EIGEN MIDDELEN AF TE TREKKEN POSTEN

41. Goodwill	41. Immateriële activa
42. Eigen aandelen	42. Eigen aandelen in het bezit van de bank
43. De negatieve resultaten van het lopende boekjaar	43. De negatieve resultaten van enige omvang van het lopende boekjaar
44. Deelnemingen in andere financiële instellingen (niet geconsolideerd)	44. Deelnemingen in andere financiële instellingen: - van meer dan 10 % van het kapitaal van deze laatste; - of die 10 % van het eigen vermogen van de bank overschrijden.

Bijlage 2

DE EIGEN-MIDDELENREGLEMENTERING IN BELGIE

	OUD	NIEUW
1. SAMENSTELLING		
11. Kapitaal, reserves, uitgiftepremie, herwaarderingsmeerwaarde, overgedragen winst	ja, beperkt	ja
12. Niet gestort kapitaal	ja	neen
13. Intern zekerheidsfonds	ja	neen
14. Meerwaarde staatsfondsen	ja	ja, na aftrek belastingen
15. Achtergestelde schulden	ja, beperkt tot 50 %	ja, beperkt tot 50 %
16. Af te trekken		
- verlies	ja	ja
- eigen aandelen	neen	ja
- participaties (verbonden ondernemingen, ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat)	ja	ja, enkel fin. sector
- achtergestelde vorderingen (niet verbonden ondernemingen, geen deelnemingsverhouding)	neen	ja, enkel financiële sector*
- vorderingen tegen speciale voorwaarden	ja	ja, enkel financiële sector
- ontoereikendheid van waardeverminderingen ja en provisies	ja	ja
2. BEREKENING GEWOGEN RISICOVOLUME		
21. Activa op of gewaarborgd door publieke overheden		
• Belgische		
- centraal	0	0
- gewesten en gemeenschappen	0	0
- lokale besturen	0	20
• EG-landen		
- centraal	0)	0
- federale staten	0)**	0
- lokale besturen	0)	20

* Indien meer dan 10 % van de eigen middelen.

** Enkel in geval van staatsleningen, 100 % voor andere risico's.

• Andere zone A (OESO)-landen		
– centraal	0)	0
– federale staten	0)**	0
– lokale besturen	0)	20
• Zone B (andere) landen:		
– centraal	0)	100
– federale staten	0)**	100
– lokale besturen	0)	100
• Internationale instellingen waarvan België lid is		
– EG, BIB, IMF, EIB, Wereldbank	0	20
– andere	0	100
22. Activa op of gewaarborgd door centrale banken		
• NBB en HWI	0	0
• EG-landen	0	0
• Andere zone A (OESO)-landen	0	0
• Zone B (andere) landen	0	100
23. Liquiditeiten, daggeld, Postcheck regularisatierekeningen	0	0
24. Activa op of gewaarborgd door kredietinstellingen met hoofdzetel		
• EG-landen	20	20
• Andere zone A (OESO)-landen	20	20
• Zone B (andere landen)	20	20 (100)***
25. Engagements voor rekening van kredietinstellingen		
• documentaire kredietconformaties	20	10
• garanties (kredietsubstituties)	20	20
• andere garanties	20	10
26. Activa op en engagements voor rekening van ondernemingen en particulieren		
• Hypotheekleningen	100	20 (4,0)****
• andere activa	100	100
• engagements		
– documentaire kredieten	100	50
– garanties (kredietsubstituties)	100	100
– andere garanties	100	50

** Enkel in geval van staatsleningen, 100 % voor andere risico's.

*** Minder dan 1 jaar: 20 %, meer dan 1 jaar: 100 %.

**** 50 % indien 1ste rang en minder dan 10 miljoen; 100 % voor de andere.

***** 4 % indien regionale en lokale overheidsinstellingen in zone A, EIB en analoge instellingen, kredietinstellingen in zone A en zone B (≤ 1 jaar).

0 % indien de EG, overheid en centrale banken in zone A, gemeenschappen en gewesten in België.

27. Onbenut deel van terugvorderbare engagements i.v.m. krediettoekenning	0	50 (10)
28. In rekening nemen van de risicodekking door deposito's	neen	ja
29. • Potentiële vervangingskost berekend op basis van de marktwaarde		
– Wisselverrichtingen		
≤ 1 jaar	0	1
> 1 jaar	0	5
– Verrichtingen op rentevoeten		
≤ 1 jaar	0	0
> 1 jaar	0	0,5
• Potentiële vervangingskost berekend op basis van het initieel risico		
– Wisselverrichtingen (initieel looptijd)		
≤ 1 jaar	0	2
> 1 jaar en ≤ 2 jaar	0	5
> 2 jaar	0	5+3 per bijk. jaar
– Verrichtingen op rentevoeten (residueel looptijd)		
≤ 1 jaar	0	0,5
> 1 jaar en ≤ 2 jaar	0	1
> 2 jaar	0	1+1 per bijk. jaar

3. COEFFICIENTEN

31. Financiering van permanente beleggingen door eigen middelen	ja	ja
32. Algemene solvabiliteitscoëfficiënt (eigen middelen/vreemde middelen)	neen	< 1 mia: 6% $1 - > 5$ mia: 4% $5 - > 10$ mia: 3% $10 - > 50$ mia: 2,5% > 50 mia: 2%
33. Risicocoëfficiënt (eigen middelen/gewogen risicovolume)	5%	8%

4. BEPERKING VAN DE GROTE RISICO'S

41. • Centrale overheid		
• België	0	0
• EG-landen	0	0
• Zone A (OESO)-landen	0	90
• Zone B (andere) landen	0	30
42. • Belgische gemeenschappen en gewesten	0	0
• Federale staten in EG	0	0
• Federale staten in andere landen	0	30

43. Lokale overheden		
• België	0	90
• EG-landen	0	90
• Andere landen	0	30
44. Internationale organisaties		
• EG, BIB, IMF, EIB, Wereldbank	0	0
• Andere	0	30
45. Kredietinstellingen met zetel		
• In EG-of OESO-landen	0	90
• In andere landen	0	30
46. Andere tegenpartijen	50	30

Abstract

The 8% Solvency Requirement

A Challenge for the Financial Sector

The raising of the solvency requirement to 8 % from 1992 onwards implies a big challenge for the financial sector. Many financial institutions will have to gather new funds in order to raise their own resources to the required level. This will not be easy, considering their present profitability expectations. Bank strategists are facing a series of major issues: which activities must be decreased, which assets mobilized or materialized, which choice must be made between co-operation or merging with a company or the takeover of one or several other institutions?

Most of the Belgian financial institutions are undercapitalized. Their solvency and profitability ratios are too low compared with the levels reached in other countries. But foreign banks with European ambitions are attracted by the well implanted branch networks of our banks, which mostly lack the means, however, to make takeover bids themselves.



ANTWERPS BEROEPSKREDIET C.V.

Frankrijklei 136

2000 ANTWERPEN Tel.: (03) 233 89 35

UNIEK voor ZELFSTANDIGEN en KMO's

KREDIETEN:

Meer dan 60 jaar uitsluitend ten dienste van de zelfstandigen, vandaar een ver doorgedreven specialisatie inzake de financiële, fiscale en sociale stimuli toegekend door de overheid.

Rentetoeelagen (wet 4.8.78)

Waarborgfonds (idem)

Participatiefonds, bijzonder interessant voor jonge en snel groeiende bedrijven (uitsluitend via het beroepskrediet)

DEPOSITOBOEKJES:

Interessante netto-opbrengsten.

DEPOSITOCERTIFICATEN:

Belegging op middellange termijn.
Hoog rendement.

AGENTSCHAPPEN:

2100 Deurne, Boekenberglei 114	Tel.: (03) 321 51 34
2660 Hoboken, Heidestraat 2/7	Tel.: (03) 828 23 71
2920 Kalmthout, Pastoor Weytslaan 7	Tel.: (03) 666 98 58
2170 Merksem, J. Buerbaumstraat 47	Tel.: (03) 645 01 94
2900 Schoten, Churchillaan 41	Tel.: (03) 658 76 32
2800 Mechelen, Raghenoplein 15	Tel.: (015) 41 62 63
2300 Turnhout, de Merodelei 67	Tel.: (014) 41 23 94
2200 Herentals, Zandstraat 63	Tel.: (014) 21 50 05
2400 Mol, Markt 55	Tel.: (014) 31 44 47

+ diverse vrije medewerkers over gans de provincie Antwerpen.