

Van tegenwind naar wind in de rug. Wetgever bedankt!

Aanbieders en adviseurs ondervinden forse tegenwind bij hun pogingen de 'klant centraal' te stellen. Door ingrijpen van de wetgever lijkt de wind nu uit een andere hoek te gaan waaien. Maar ook die wijziging van richting vraagt forse aanpassing van deze marktpartijen.

Al jaren staat het thema 'klant centraal' hoog op de prioriteitenlijst van de financiële sector. De AFM stelt zelfs dat het thema aangescherpt zou moeten worden naar 'klantbelang centraal'. Terugkijkend op de afgelopen jaren zien we vele pogingen met de juiste intentie maar met te weinig resultaat. Wat hieraan ten grondslag ligt, is dat aanbieders en adviseurs die de weg naar 'klant centraal' willen bewandelen te maken krijgen met forse tegenwind van zowel binnen als buiten de organisatie. Die tegenwind waait uit verschil-

lende hoeken: jarenlange ingeslepen werkwijzen, grote concurrentiele risico's en financiële belangen, verkeerd ingerichte beloningsstructuren, ongezonde verstregeling tussen aanbieder en adviseur en intransparantie in de markt, om er maar een paar te noemen (zie figuur 1). Voeg daar nog het risico op 'first mover disadvantage' aan toe en de tegenwind is sterk. Wie durft immers de eerste stap te zetten in het fundamenteel centraal stellen van de klant als daar mogelijke risico's als verlies van portefeuille en marktaandeel aan kleven?



Figuur 1. Forse tegenwind bij centraal stellen klant.

WETGEVER LAAT WIND DRAAIEN

Het lijkt erop dat de wetgever met het aangekondigde pakket van maatregelen de tegenwind nu doet draaien. Het komende provisieverbod, de Wft-eis Pensioenen en het Product Approval Proces kunnen samen voor aanbieders en adviseurs een stevige wind in de rug worden op de weg naar 'klantbelang centraal' (zie figuur 2). Met dit dwingende pakket van maatregelen zullen talrijke taaie, interne discussies snel tot het verleden gaan behoren. En omdat alle aanbieders tegelijkertijd aan de nieuwe maatregelen moeten voldoen, verdampt ook het 'first mover disadvantage'.

Provisieverbod dwingt om toegevoegde waarde voor de klant expliciet te maken. Vanaf 1 januari 2013 is het provisieverbod op complexe producten van kracht. Het risico op perverse prikkels om een bepaald product niet vanuit 'belang klant' maar vanuit 'belang adviseur' te verkopen, is hiermee weggenomen. Een klant betaalt vanaf dit moment altijd rechtstreeks aan de adviseur voor het advies dat hij krijgt. Hij kan er zo op vertrouwen dat een adviseur aan zijn kant staat. Maar de bijkomstige gevolgen en discussies door invoering van het provisieverbod zijn talrijk. Enkele voorbeelden zijn: de verzakelijking in de relatie tussen adviseurs en aanbieders, level-playing-field discussies met banken, afname van het aantal adviseurs door het

wegvallen van het verdienmodel. Alle partijen in de markt zullen zich moeten beraden op hun toegevoegde waarde in relatie tot de beloning, die nu voor de klant transparant wordt. Zo moet er door adviseurs bijvoorbeeld ook scherper worden gekeken naar de vraag 'wat willen wij als organisatie en waar ligt onze kracht?'. Schieten met hagel (en maar zien wat je raakt) kan niet meer vanwege dalende inkomsten; men zal scherper moeten bepalen welke markt/doelgroep men wil bedienen en met welk concept.

Wft-eis Pensioenen borgt kwaliteit van advies aan klanten. Vakbekwaamheid, kennis en vaardigheden zijn essentiële randvoorwaarden voor adviseurs om klanten goed voor te kunnen lichten en passend te kunnen adviseren inzake collectief pensioen. Recent onderzoek van de AFM toont aan dat de kwaliteit van pensioenadvies onder de maat is (31% zeer slecht, 44% slecht, 19% matig en slechts 6% redelijk). De AFM vindt dat een deel van de markt de vakbekwaamheid moet verhogen óf anders moet stoppen met advisering. Door het afdwingen van meer vakbekwaamheid, kennis en vaardigheid in de nieuwe Wft-eis Pensioenen zal uiteindelijk de advieskwaliteit naar de werkgever worden verhoogd. Maar ook deze maatregel kent een aantal neveneffecten, zoals een verwachte drastische afname in het aantal adviseurs dat doorgaat met tweede pijler pensioenadviesing,

aanpassing van de businessmodellen bij adviseurs door het afstoten van pensioenbusiness, samenwerkingsvormen tussen full service adviseurs en pensioenspecialisten, meer direct aanbod vanuit verzekeraars. Al met al zal het bereiken van de gewenste verandering naar ‘kwalitatief beter advies’ ingrijpende wijzigingen voor zowel aanbieders als adviseurs betekenen.

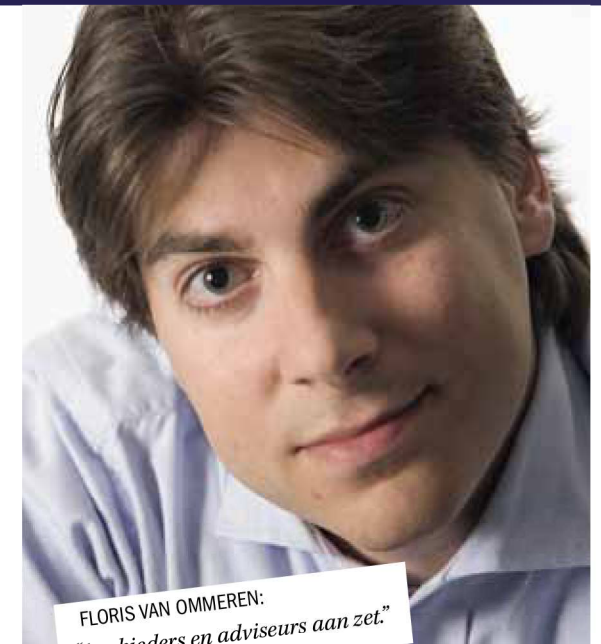
Product Approval Proces zorgt voor kritische test nieuwe producten vanuit klantbelang. Productaanbieders die de belangen van hun klanten centraal stellen, zorgen voor een goed begrip van hun producten. Daarbij hoort ook een beweging naar meer eenvoudige en minder complexe producten op de markt. Consumenten zijn beter in staat producten zelf te beoordelen en kritisch tegen het licht te houden als er meer eenvoudige producten op de markt komen. De AFM heeft de afgelopen jaren in de markt weinig zelfregulering gezien en pleit dan ook voor wettelijke voorschriften via een Product Approval Proces – een PAP.

Een goed PAP kent drie aspecten. Als eerste een duidelijke definitie van de beoogde uitkomsten van het proces: nuttige, kostenefficiënte, veilige en begrijpelijke producten én distributie. Ten tweede definieert het proces welke activiteiten uitgevoerd moeten worden om dit doel te realiseren. En tenslotte bepaalt het proces wie betrokken is en wie welke verantwoordelijkheden heeft.

Een veelvoud aan vragen dient een aanbieder zichzelf te stellen, onder meer of het product in een gefundeerde behoefte voorziet bij de doelgroep, en of de gevolgen van het product in alle scenario's acceptabel zijn voor de klant en goed uitlegbaar. Is de product- en distributie-informatie duidelijk, kan een klant of adviseur uit de productinfor-



ELLEN METAAL:
“Markt wordt steeds competitiever.”



FLORIS VAN OMMEREN:
“Aanbieders en adviseurs aan zet.”

matie de kernelementen (zoals rendement, kosten, risico en restricties) van het product halen en beoordelen? Enzovoorts (vrij naar een speech van AFM-bestuurder Theodor Kockelkoren d.d. januari 2010).

Voldoen aan het proces, zoals de AFM dat voorstelt, vraagt om een stevige verbetering voor aanbieders. Een flinke uitdaging in een markt die steeds competitiever wordt en top-3 proposities vereist.

BENUTTEN VAN WIND

Zoals uit het voorgaande duidelijk mag zijn, geeft de wetgever met het pakket aan maatregelen een flinke impuls aan het centraal stellen van het klantbelang. Aanbieders en adviseurs staan voor de uitdaging deze combinatie van maatregelen in te voeren. Zij zijn nu aan zet om de eigen koers en aanpak te bepalen. Zetten zij ‘een zoveelste imple-

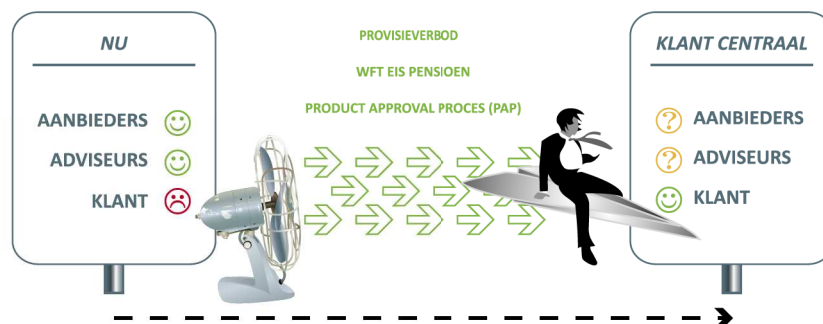
mentatie van wet en regelgeving’ op de projectenkalender, of grijpen zij dit moment aan om handig te laveren en de wind in de rug te krijgen bij het centraal stellen van het klantbelang? Om die wind ook stevig in de rug te gaan voelen, zijn drie succesfactoren bepalend.

1. *Bepaal koers en kies.* Zorg voor diepgaande expertise van de sectoren waarin je als organisatie – aanbieder of adviseur – actief bent, en maak scherpe analyses die een heldere visie ondersteunen. Kies ‘wie je wil zijn en hoe’. Toets of je nu en in de toekomst toegevoegde waarde levert aan zowel klanten en partners, als de eigen organisatie en aandeelhouders.
2. *Bewandel een duidelijke route in korte stappen.* Bij lange tochten is het essentieel om een duidelijke route uit te stippelen. Als je toegevoegde waarde wilt leveren

aan klanten en stakeholders, hoe ziet het ontwerp van producten, de organisatie, processen, tools en benodigde vaardigheden er dan uit? De route wordt afgelegd met een praktisch toepasbare implementatie: korte tussentappen waarin snel resultaten geboekt worden, een continue, duidelijke focus en een planmatige aanpak.

3. *Zorg voor continue energie en aandacht.* Strategische verandering en de daarbij vaak benodigde cultuuromslag zijn weerbarstig. De realisatie vraagt om voortdurende aandacht, drive en realisatiekracht. Het echte, blijvende resultaat wordt sterk bepaald door de mensen in de organisatie, van directiekamer tot op de diverse uitvoerende afdelingen. Zien de medewerkers de noodzaak voor de verandering, willen zij ook veranderen en kunnen ze dat ook? Cruciale vragen, eenvoudig opgeschreven, maar vaak veelomvattend om te beantwoorden.

Drie stevige succesfactoren voor aanbieder en adviseur om in te vullen. Het perspectief is echter aantrekkelijk: met de wind in de rug door de maatregelen van de wetgever gaan aanbieders en adviseurs daadwerkelijk vooruit in het centraal stellen van het klantbelang. ■



Figuur 2. Wetgever geeft aanbieders en adviseurs wind in de rug.