

# De toekomst van het vermogensbeheer



De toekomst van het vermogensbeheer



jubileumuitgave

## Vijf jaar Fondsnieuws: de dood of de gladiolen



Cees van Lotringen

**H**et was 28 augustus 2008 dat we het bootje afduwden dat we *Fondsnieuws* hadden gedoopt. Het was een even simpele als toegankelijke naam voor wat een moeilijk en weerbarstig onderwerp zou blijken te zijn: de sector die gestandaardiseerde beleggingsproducten produceert en beleggingsoplossingen adviseert.

Pakweg vier maanden daarvoor hadden wij – de initiatiefnemers Cees van Lotringen en Jasper Staring – elkaar leren kennen in het starterspand op het Hooghiemstraplein in Utrecht. De eerste was vanuit Amsterdam naar de Domstad afgereisd, omdat de laatste een persbericht had uitgedaan waarin hij de lancering van [fondsinfo.nl](http://fondsinfo.nl) wereldkundig maakte. Aan de voorbereiding van een vergelijkbaar platform werkte de eerste, samen met de FD Mediagroep, op dat moment ook.

Aan het einde van het gesprek werd besloten de krachten te bundelen en werd een uitgewerkt voorstel aan de directie van de FD Mediagroep voorgelegd. De rationale van die samenwerking was allen snel duidelijk: de één had een lange staat van dienst als financieel journalist, de ander bracht diepgaande kennis van en ervaring in de sector zelf in en de FD Mediagroep zou met de autoriteit en de merkkracht van *Het Financieele Dagblad* en BNR Nieuwsradio garant staan voor een behouden vaart.

Maar toen brak de dag des oordeels aan: maandag 15 september 2008. Lehman Brothers moest surseance van betaling aanvragen, nadat in het weekend door minister Paulson van Financiën tevergeefs was geprobeerd om de Amerikaanse banken te overtuigen Lehman de helpende hand toe te steken. Toen dat geweigerd werd en ook de Amerikaanse regering dacht dat het goed was de markt te laten inzien dat niet iedereen door de overheid gered zou worden, viel het doek voor de zakenbank definitief. Dat gebeurde met achterlating van ruim 600 miljard dollar aan schulden.

Paulson maakte een serieuze misrekening: want al behoorde Lehman tot de kleinste van de Amerikaanse zakenbanken, de schok van het faillissement zorgde voor een *perfect storm* op de financiële markten. In paniek verkochten beleggers hun stukken, verlaagden centrale banken in een gecoördineerde actie hun rentetarieven tot historische niveaus en werden de geldpersen aangezet om te zorgen dat de stormvloedkering de gewenste hoogte kreeg.

De ondergang van Lehman Brothers zorgde ervoor dat in ons bewustzijn een wielervedigheid manifest werd: de dood of de gladiolen. Al geloofden we dat we een goede businesscase hadden, assetmanagers gaven nu even niet thuis. Zij hadden hun marketingbudgetten *on hold* gezet en probeerden net als wij deze storm te doorstaan. Of het de dood of de gladiolen zou worden, was enkel en alleen van onszelf afhankelijk. Enerzijds waren we erop gespist de kosten zo laag mogelijk te houden en anderzijds moesten we ons werk zo professioneel en betrouwbaar doen dat we konden bewijzen dat wij als een beoogd platform voor beleggingsprofessionals een functie hadden. Dat lukte, omdat de perfecte storm ook haar voordelen had: geen enkele concurrent durfde bij dit getij de achtervolging op ons in te zetten, terwijl de behoefte aan informatie bij beleggingsadviseurs en private bankers onuitputtelijk was en fondshuizen en fondsmanagers met ons een gedeeld belang hadden: via *Fondsnieuws* konden zij hun visie delen en aan de distributeurs van hun producten verantwoording afleggen over hun beleggingsbeleid.

In maart 2009 brak het licht door – ook voor ons. Aanleiding was de verklaring van de topman van Citibank dat het ergste volgens hem achter de rug was. Vanaf dat moment trokken de markten, gesteund door het programma van kwantitatieve verruiming van de Federal Reserve, weer aan. Sindsdien hebben

**'HET IS VAN GROOT  
MAATSCHAPPELIJK  
BELANG DAT DE ADVISEUR  
WEER EEN TRUSTED  
ADVISOR WORDT'**

vooral professionele beleggers zeer forse koerswinsten in de boeken kunnen bijschrijven.

Toch is het beslist geen *business as usual*: marges staan voor zowel de assetmanagers als voor de banken onder druk. De reden is dat veel particulieren behoedzaam zijn geworden en ervoor kiezen hun geld op een spaarrekening te zetten. Daarnaast hebben de wetgever en de toezichthouder stelselmatig de druk op zowel de banken als de assetmanagers verhoogd. Zij eisen meer transparantie in hun dienstverlening en in hun producten. Het schot voor de boeg gaf AFM-bestuurder Theodor Kockelkoren in het najaar van 2009. Hij beschuldigde in *Het Financieele Dagblad* de banken ervan hun klanten nog vaak knollen voor citroenen te verkopen. De ophef over deze uitspraak was in de sector groot, maar Kockelkoren toonde zich een pitbull: hij liet niet meer los. Het bestaande provisiemodel zou en moest worden vervangen door een adviesmodel.

Van de eerste schrik bekomen, reageerde bestuurslid Hester Borrie van Robeco een jaar later als eerste publiekelijk. 'Wij vinden het een goede zaak om een discussie te openen over het loskoppelen van de levering van een product en het advies dat een klant van zijn distributeur, in dit geval de bank, krijgt,' zei ze in een gesprek met *Fondsnieuws*. Dat leek een gedurfde openingszet, die op veel weersin en afwijzing in de sector kon rekenen. Maar Robeco en Borrie wisten zich op de flank gesteund door een machtige speler in de Nederlandse markt. Bij monde van directeur private banking Pim Mol verklaarde Rabobank als moederbedrijf dat de discussie in de sector inderdaad onvoldoende werd gevoerd. Mol pleitte voor een *level playing field* en stak de overheid daarbij ruimhartig de hand toe. Het gelijke speelveld kwam er volgens hem alleen als regering en toezichthouder hun inbreng in deze discussie zouden hebben.

De rest is inmiddels verleden tijd – hoewel? Het provisiemodel mag dan met ingang van 2014 worden verboden, wat het effect van dit verbod op de dienstverlening, het concurrentievelde en op de eindklanten is, is nog allerm minst duidelijk. Critici zijn van mening dat de AFM met de afschaffing van het provisiemodel per 2014 niet minder dan een structuurwijziging in de industrie heeft doorgevoerd. ‘Het is geen zegen, het is een vloek,’ zegt consultant Jan de Zeeuw scherp. Hij stelt dat vermogensbeheerders de uitvoeringsorganisatie van de AFM zijn geworden.

Jan de Zeeuw, een onafhankelijke en scherpe geest in de vermogensbeheerindustrie, is een van de twaalf mensen die wij voor dit boekje ter gelegenheid van vijf jaar *Fondsnieuws* hebben geïnterviewd. Om bij dat heugelijke feit stil te staan, hebben wij gekozen voor hét onderwerp van dit moment: de toekomst van het vermogensbeheer na afschaffing van het provisiemodel. De interviews met bankiers, assetmanagers, consultants, toezichthouder en een financial planner zijn een tour d’horizon van wat op dit moment aan inzichten, opvattingen en plannen in de sector leeft. Sluitende conclusies zult u er niet in vinden, daarvoor is alles nog te fluïde en te onzeker.

De afschaffing van het provisiemodel is inderdaad een waterscheiding. Of het de relatie tussen bank en klant diepgaand verandert, zal de tijd uitwijzen. Zeker is wel dat het verbod een einde zal maken aan het verstandshuwelijk tussen producent en distributeur van beleggingsproducten en -oplossingen. De klant wordt een begin klant in plaats van een eind klant, zoals Pim Mol in een van de interviews zegt. En als die ambitie waargemaakt kan worden, dan zal de adviseur ook weer de *trusted advisor* kunnen worden die hij ooit geweest is. Dat zou niet alleen voor de banken en de klanten, maar ook voor de maatschappij wenselijk zijn. Want

vertrouwen is misschien wel het belangrijkste kapitaal dat bij de ondergang van Lehman Brothers verloren is gegaan. Aan het herstel daarvan zijn vele beroepsgroepen schatplichtig, maar beleggingsadviseurs, private bankers en vermogensbeheerders behoren daar als geen ander bij. ■

---

CEES VAN LOTRINGEN EN JASPER STARING: INITIATIEFNEMERS VAN  
FONDSNIEUWS



## Inhoud



<b>IAN WACHTERS: DE FOCUS LIGT NU OP DE IMPLICATIES VAN HET VERBOD</b>	<b>13</b>
<b>JAN DE ZEEUW: VOOR DE KLANT HEEFT VRIJWEL NIEMAND TIJD</b>	<b>19</b>
<b>IVAR ROELEVELN: JA, ER IS SPRAKE VAN EEN 'TRUST GAP'</b>	<b>25</b>
<b>TIM MORTELMANS: WE DOEN ONS BEST WAT MINDER HOEKIG TE ZIJN</b>	<b>31</b>
<b>PIM MOL: HET WORDT DE BEGINKLANT IN PLAATS VAN DE EINDKLANT</b>	<b>37</b>
<b>ALBERT VAN ZADELHOFF: KLANTGESPREK MOET VRIJ ZIJN, MAAR NIET WAARDEVRIJ</b>	<b>43</b>
<b>FRANS VAN LANSCHOT: DE KLANT MOET WENNEN AAN HET IDEE VAN LOSLATEN</b>	<b>49</b>
<b>BAREND VAN DOORN: ER IS GEEN NIEUW MODEL IN ZICHT</b>	<b>55</b>
<b>PHILIPPE MOL: ALS HET EROP AANKOMT, IS VERTROUWEN DOORSLAGGEVEND</b>	<b>61</b>
<b>FERNANDO HAGEL FRANCO: WIJ HEBBEN HET GELUK VAN DE 'SPÄTEN GEBURT'</b>	<b>67</b>
<b>WOUTER TEN HAVE: BIJ VERANDERING GAAT HET OM DE 'RIGHT PACE OF CHANGE'</b>	<b>73</b>
<b>MARJAN VAN KASTEREN: JE MOET DE KLANT ÉCHT WILLEN LEREN KENNEN</b>	<b>79</b>

AUTEUR CEE VAN LOTRINGEN EINDREDACTIE JAN VAN DE LAAR VORMGEVING TINEKE HOOGENBOOM

FOTOGRAFIE BINH TRAN, MARJN ALDERS DRUKWERK COLOURCAKE UITGEVERIJ WRITERS UNITED BV

De focus ligt nu op de implicaties van het verbod



Ian **Wachters**





**H**et provisieverbod en de overgang naar een adviesfee is goed voor de transparantie. Nadeel is wel dat de kosten van dienstverlening voor particuliere klanten nu wat hoger worden door het feit dat er voor advies btw geheven moet worden. Dat is een vervelende bijkomstigheid. Maar los daarvan is de acceptatie onder klanten redelijk groot. Die verwachting heb ik ook altijd gehad.

Nu het provisieverbod een feit is, is de discussie over de wenselijkheid verstomd. Partijen focussen nu op de implicaties van het verbod. De focus ligt nu op de operationele consequenties. Dat is *work in progress*, waarbij de een verder is dan de ander. Dat er nu een overgangperiode bij de implementatie van het provisieverbod komt tot eind 2014 is wel lastig. Dat schept onduidelijkheid. Zo vraag ik me af of het verbod op de kickback echt definitief is of dat het toch nog in een bepaalde vorm wordt toegestaan, bijvoorbeeld als de distributievergoeding wordt doorbetaald aan de eindklant.

Vanuit het belang van de klant is het de vraag of de AFM met de push voor uitsluitend kickbackvrije fondsen de juiste keuze heeft gemaakt. Enerzijds zie je dat fondshuizen de introductie van deze kickbackvrije variant namelijk gebruiken om de kosten licht te verhogen, terwijl anderzijds banken de mogelijkheid wordt ontnomen om ten behoeve van hun klanten lagere managementfees te onderhandelen. Teruggeven van de kickback aan klanten is overigens geen sinecure. Het kost tijd voor je dat ingeregeld hebt, maar klanten zijn er wel blij mee.

Een adviesfee van duizenden euro's geeft een minder negatief gevoel als daar tegenover staat dat je op hetzelfde bankafschrift ziet dat je de kickbacks terugkrijgt. De individuele impact per klant verschilt overigens enorm. In het verleden betaalden klanten die veel beleggingsfondsen in hun portefeuille hadden relatief veel, in

de vorm van relatief hoge managementfees (inclusief kickbacks). Ook klanten die veel transacties deden betaalden relatief veel door vrij hoge transactiekosten. Nu de managementfees van fondsen en de transactiekosten naar beneden gaan en daarvoor in de plaats adviesfees geïntroduceerd worden, zullen passievere klanten met weinig fondsen relatief meer gaan betalen dan vroeger.

Een ander gevolg van de afschaffing van het provisiemodel is dat de belangen tussen distributeurs, dat wil zeggen de banken, en producenten, zijnde de assetmanagers, uit elkaar beginnen te lopen. Wat je bijvoorbeeld zult zien, is dat banken meer en meer profiel- of *white label*-fondsen ontwikkelen en daarvoor fondsmanagers inhuren tegen lagere institutionele tarieven. Ze betalen voor deze fondsen pakweg 30 basispunten, waardoor per saldo een deel van de marge in de keten van de banken komt. Daarnaast zullen assetmanagers proberen minder afhankelijk te worden van distributeurs. Ze lanceren nu eigen *execution only*-platforms. Verschillende assetmanagers zien daarin nu de oplossing. Maar ik ben daar sceptisch over. De Nederlandse markt is er een van open architectuur, met relatief veel opties waaruit je kunt kiezen. Nu willen assetmanagers een platform lanceren met voornamelijk eigen fondsen. Maar waarom zou je dat als particuliere klant doen? Wat schiet je op met een beperkte keuze terwijl er voldoende alternatieven zijn met meer keuze? Je wilt juist dat het beste van het beste beschikbaar komt tegen lage en vooral ook transparante kosten. Dat is moeilijk te rijmen met een gesloten architectuur.

Waar ik voor assetmanagers en anderen wel kansen zie, dat is als zij focussen op het aanbieden van beleggingsoplossingen voor oudedagsvoorziening. Daar zijn met het oog op de vergrijzing en verschuivingen in het pensioenstelsel (van de eerste en de tweede pijler naar de derde en vierde pijler) de kansen op termijn mogelijk

heel groot. Dit geldt voor assetmanagers met hun expertise op het gebied van producten en beleggingsoplossingen. Maar dat geldt ook voor banken die in de vorm van bankspaarproducten fiscaal aantrekkelijke alternatieven bieden voor verzekeraars met hun levensverzekeringen.

De uitdaging is om klanten een integraal perspectief te kunnen bieden op hun oudedagsvoorziening. Daarvoor moeten verschillende informatiestromen samenkomen en zullen aanbieders gebruik moeten maken van verschillende producten, bancair, beleggingen en verzekeringen (bijvoorbeeld voor het afdekken van lang- en kortlevenrisico). Het is nog een uitdagende klus om dat voor elkaar te krijgen, ook in combinatie met een kostenefficiënte advisering. Partijen zullen mogelijk ook samen moeten werken om een dergelijke integrale propositie te kunnen bieden. Daar zouden banken, assetmanagers en verzekeraars elkaar opnieuw kunnen vinden.

Tot slot is de uitdaging voor assetmanagers om een heel scherpe keuze te maken. Steeds meer telt het adagium ‘The winner takes all’. BlackRock is met iShares een voorbeeld van een bedrijf dat de voordelen van schaal heeft en het one stop shop-ideaal succesvol in de praktijk brengt. Die schaalvergroting zal een grote uitdaging zijn voor de relatief kleine Nederlandse partijen. Zij zouden niet in alles goed moeten willen zijn, maar op de niche focussen en daar dan ook de beste in moeten zijn. ■

Voor de klant heeft vrijwel niemand tijd



Jan de Zeeuw



**'D**e afschaffing van het provisiemodel is zonder twijfel een vloek en geen zegen. Daar wil ik meteen wel een nuancering bij plaatsen. Het harde optreden van de AFM moet je namelijk tegen de achtergrond zien van de excessen in de verzekeringssector met kapitaal- en pensioenverzekeringen en leaseproducten. Dat de toezichthouder tegen die tijdgeest wilde optreden begrijp ik wel. Allerlei producten deden namelijk niet wat ze moesten doen, waardoor veel mensen hun doelstellingen op einddatum niet zullen halen. Maar die excessen hadden echter weinig tot niets te maken met de kosten van beleggingsproducten. De AFM heeft de mond vol van klantbelang, maar de sector heeft er nu helemaal geen aandacht voor. Die staat met de rug naar de klant en met het gezicht naar de AFM.

De toezichthouder heeft bij het maken van de regelgeving heel sterk gekeken naar Engeland. Maar het belangrijkste dat we met dat land gemeen hebben, is dat het, net als wij, baadt in schandalen. Voor de rest is het een heel andere markt met een toezichthouder die een veel langere geschiedenis heeft. Toezichthouders in Nederland treden zo op dat vermogensbeheerders zijn verworpen tot de uitvoeringsorganisatie van de AFM, zoals pensioenfondsen dat van De Nederlandsche Bank zijn geworden.

De AFM had de problematiek in het vermogensbeheer makkelijk kunnen oplossen door te zorgen voor transparantie, voor een beperking van de retrocessies tot maximaal 50 basispunten en door particuliere klanten toegang te bieden tot institutionele *share classes*. Daarentegen is gekozen voor afschaffing van het provisiemodel, wat een structuurwijziging van de industrie inhoudt. Die gaat hierdoor terug naar af. Bij de banken keren paraplufondsen terug of kiest men voor een multimanagerstructuur waarin men belegt via mandaten in plaats van beleggingsfondsen. Met dat laatste gaat de beoogde

transparantie juist verloren. Zo zal de open architectuur verminderen, waarin Nederland ten behoeve van de eindklant veel verder is gegaan dan andere landen in Europa. Bij mandaten weet je namelijk niet of de bank haar inkoopkracht ook doorgeeft aan de eindklant. Zo kunnen de retrocessies die men wilde afschaffen in een andere gedaante weer terugkeren. De *Total Cost of Ownership* (TCO) als berekeningswijze, die de AFM voorstaat, is in theorie een oplossing om zicht te blijven houden op de kosten. Maar in de praktijk zou je dit plaatje van totale kosten permanent willen kunnen volgen. Dat is echter zeer complex en bovendien ook erg kostbaar.

Ik hou er dan ook rekening mee dat met het verbod op het provisiemodel de kosten voor vermogensadvies of -beheer per saldo hoger zullen worden dan nu het geval is. Het antwoord daarop zou zijn dat je als belegger weer in individuele titels, zoals aandelen, zou moeten gaan beleggen. Dat is goedkoper en transparanter. Alleen kan vrijwel niemand in Nederland op het niveau van individuele aandelen een wereldwijde research en dienstverlening bieden.

De afschaffing van het provisiemodel zal er toe leiden dat meer mensen overstappen naar beheer vanuit de gedachte: “als we toch moeten betalen, dan maar in beheer”. Dat is natuurlijk positief, want veel adviesklanten beleggen nu helemaal niet actief. Ze herbalanceren hun portefeuilles niet regelmatig en behalen zo rendementen die vaak niet eens boven de 35 basispunten per jaar uitkomen. Tegelijkertijd zal er een groep zijn die niet wil betalen. Je mag aannemen dat hoe lager het vrij te beleggen vermogen is, hoe meer er voor execution only wordt gekozen. De AFM vindt dat je onder de 100.000 euro eigenlijk helemaal niet zou moeten beleggen, maar dat vind ik een nogal elitair standpunt. Met een rente van minder dan 2 procent leg je geld toe als je niet belegt. Dan weet je zeker dat je je doelen niet haalt. Hopelijk komen er via execution only simpele oplossingen met mixfondsen voor

retailklanten beschikbaar, zodat de risico's beperkt blijven.

Niet alleen voor eindklanten, ook voor de kleinere onafhankelijke vermogensbeheerders zal de afschaffing van het provisiemodel radicale veranderingen teweegbrengen. Het zijn doorgaans kleine teams, met beperkte beheerde vermogens. Aan hen worden aan de ene kant steeds hogere eisen door de toezichthouder gesteld en aan de andere kant betekent de afschaffing van de retourprovisie een streep door de rekening van hun businessmodel. Een consolidatie is dan ook onvermijdelijk, al zou een gezamenlijke inkooporganisatie om beleggingsfondsen gunstig in te kopen een oplossing kunnen zijn. Maar hier doet zich een specifiek Nederland probleem voor: dit land is qua schaal te klein voor een grote technische infrastructuur waar onafhankelijke vermogensbeheerders hun backoffice kunnen laten doen.

Mijn indruk is dat de AFM vanuit een versimpeld theoretisch kader te hoge eisen stelt aan de sector. Zo wil zij dat de sector nu van een klantgerichte naar een klantrintrinsicke houding evolueert. De toezichthouder wil graag naar een totaaldesign toe én het is waar: of iemand een trusted advisor is of gewoon een businessman, dat voel je vrijwel onmiddellijk aan. Trusted advisor zit in je genen, dat bepaalt je stijl tot aan de deurknoppen toe. Maar feit is dat op dit moment vrijwel niemand in de sector tijd heeft voor de klant of voor kwaliteit. Vrijwel iedereen heeft een standaardvermogensbeheerconcept ingeprijsd. Er wordt namelijk heel erg vanuit de bestaande kostenbasis gedacht terwijl niet gekeken wordt wat de klant nu echt nodig heeft. Dat is een totaalconcept, waarbij vermogensbeheer en *financial of estate planning* geïntegreerd zijn. Maar daar is de sector als geheel nog ver van verwijderd. ■

Ja, er is sprake van een 'trust gap'



Ivar **Roeleven**



Los van de discussie over de afschaffing van de distributievergoeding, gebeuren er op dit moment heel veel dingen tegelijk. Particulier gedrag wijzigt, banken heroriënteren zich, wetgeving wordt meer en meer dwingend, de *business cycles* worden alsmaar korter en ook de karakteristieken en de oude wijsheden van beleggen zijn achterhaald. Zo bestaat veiligheid niet meer, zelfs niet voor staatsobligaties of spaargeld.

Belangrijk voor ons vind ik vooral dat het gedrag van de particuliere klant heel snel verandert. Dat komt mede doordat de gevestigde orde veel van haar magie heeft verloren. Er is sprake van een *trust gap*. Particulieren vertrouwen de mythische merken niet meer. Zelfs de handtekening van een accountant is niet voldoende, men gaat liever af op de aanbevelingen van medeburgers. Zie het succes van aanbevelingen die op websites worden gedaan. Gevaarlijk, vind ik dat soms. Maar het is nu eenmaal de tijdgeest en daarbij geldt ook: het moet snel snel. Kijk maar naar de flitsscheidingen en de flitspaspoorten, alles moet binnen één dag kunnen.

Door de vertrouwenskloof die er nu is, neemt de drang toe om zelf te bepalen. Dat biedt ook kansen. Kijk naar bol.com. Het is voor mij een eye opener geweest dat het nu al de grootste meubelboulevard van Nederland is. Een softwarebedrijf nota bene! En dat bij een product waarvoor je van oudsher juist naar de winkel ging. Dat zijn ontwikkelingen die ons duidelijk óók raken. Ze stellen ons als sector en als bedrijf voor de vraag en de uitdaging of wij op die veranderingen snel genoeg weten in te spelen.

Tegelijk met die veranderende consumentenpatronen worden we geconfronteerd met aangescherpte wet- en regelgeving. Dat is logisch na een crisis, maar probleem is wel dat we te maken

hebben met een Europese lappendeken van toezichthouders die allemaal verschillende regels, interpretaties en bepalingen hebben geformuleerd. Het is ongekend, en zonder precedent, om te zien hoe oneens we het met elkaar zijn. Neem Europese instituten als de Europese Commissie en het Europees Parlement die niet dezelfde taal spreken, Europese landen die ieder voor hun eigenbelang gaan. En tot slot is het binnen landen zelfs ook niet meer vanzelfsprekend dat toezichthouder en wetgever gelijk oplopen. Je kunt je voorstellen hoe lastig dat is voor een internationaal opererend bedrijf als wij. De afschaffing van het provisiemodel is in de kern goed. Banken moeten nu excelleren in advies en de assetmanager moeten uitblinken in beleggen.

En dan is er ook nog sprake van belangrijke demografische trends, zoals vergrijzing, een terugtrekkende overheid en een lage rente en inflatie die het vermogen van particulieren dreigen uit te hollen. Dat is een wereldwijde trend, die in ieder geval in Europa manifest wordt. Mensen zullen meer opzij moeten leggen voor hun toekomst. Want ook de kosten van gezondheidszorg en de studie van de kinderen zullen stijgen. Zorgkosten stijgen drie keer zo hard als onze economische groei. Je kan erop rekenen dat wij zelf meer moeten opbouwen. Dat zal mensen snel doen beseffen dat ze financieel fit moeten zijn en dat ze prioriteit moeten geven aan sparen of beleggen voor een ongewisse toekomst.

Wij willen op die nieuwe ontwikkelingen inspelen met een eigen execution only-platform. Op deze nieuwe site, die we januari 2014 zullen lanceren, willen we klanten helpen om zich bewust te worden van hun situatie en om hun financiële dilemma's te herkennen. Aan de hand hiervan kunnen klanten bepalen wat hun financiële fitheid is en wat ze moeten of kunnen inleggen om hun doelen te bereiken.

Wij beginnen met een versie 1.0. De schoonheid daarvan is

eenvoud. Gaandeweg zullen we dat uitbreiden, maar vooral op basis van de feedback van onze klanten. Daar geloof ik in. Klantbediening nieuwe stijl is dat je je klanten laat bepalen waarin je kunt verbeteren. Je kwetsbaar opstellen. Waar dat uiteindelijk toe leidt, zal de tijd ons leren.

Het is waar: tot dusver waren execution only-platforms geen succes, dat hebben we ook zelf ondervonden. Maar de situatie verandert nu dramatisch door het provisieverbod, de *do-it-yourself*-mentaliteit van particulieren en de rationalisering en de focus bij de banken. Dat laatste houdt onder meer in dat zij hun concepten en hun productaanbod terugbrengen, waardoor bijvoorbeeld ook onze producten minder voorhanden zullen zijn. Als je dan wilt dat je hele aanbod toch eenvoudig beschikbaar blijft, dan moet je daar zelf iets voor ontwikkelen. Een pilotproject in Polen heeft ons duidelijk gemaakt hoe succesvol dat kan zijn. Wij denken daarbij dat zogenoemde flexibele oplossingen goed bij een execution only-platform passen. En bovendien geloven we dat wij bij dergelijke totaaloplossingen echt van toegevoegde waarde kunnen zijn.' ■



We doen ons best wat minder hoekig te zijn



Tim **Mortelmans**



**H**ypotheken en beleggingsdiensten zijn weliswaar twee verschillende productgroepen en verschillende markten, maar in beide gevallen is er het risico dat je met provisies een ongewenste prikkel geeft. Er is een sturing mogelijk die je niet helemaal goed te zien krijgt. De sector antwoordde eerst: wij gaan die provisiekosten transparant maken. Maar wij zeiden: daar moet je het als sector niet bij willen laten. Optimale transparantie is gewenst, maar niet voldoende. Je moet de indirecte geldstromen (provisies) ook afschaffen, want anders blijft de perceptie bij de eindklant dat er van sturing achter de schermen sprake is. De sector was het daar uiteindelijk met ons over eens. Dat blijkt ook uit het herenakkoord van begin 2013 tussen de AFM en de sector. De sector wilde bij die gelegenheid laten zien dat zij zelf een stap naar voren wil zetten met het doel de vertrouwensrelatie met de klant te verbeteren.

Dat er waarschijnlijk een gedeeltelijke overgangsperiode komt, die maakt dat het provisieverbod feitelijk pas per 1 januari 2015 totaal is gerealiseerd, heeft meerdere redenen. De assetmanagers zijn bijvoorbeeld cruciaal in deze transitie. Wij kunnen hen niet dwingen *rebate*-vrije fondsen voor de Nederlandse markt aan te bieden. Verder zijn er fiscale complicaties, zoals de btw. En banken vinden dat ze met adviesklanten het gesprek moeten aangaan om uit te leggen dat ze een adviesfee voor de geleverde diensten moeten gaan betalen.

Ik ben er bij de overgang naar een provisieloos tijdperk niet bang voor dat het aantal fondsen sterk afneemt. We kunnen best met minder toe. Al was het maar omdat veel fondsen te weinig toegevoegde waarde hebben. Een paar goede fondsen per asset class is voldoende. Misschien zullen er fondshuizen zijn die geen

zin hebben om rebate-vrije fondsen voor de Nederlandse markt aan te bieden. Uiteindelijk ziet iedereen wel dezelfde stip op de horizon, alleen is er soms onenigheid hoe snel die reis moet gaan.

Het gaat ons er uiteindelijk om dat de klant een goed advies krijgt. Daarvoor is in ieder geval een aantal randvoorwaarden nodig: geen verkeerde prikkels via provisies, inzicht in de kosten middels een Total Cost of Ownership en sterk verbeterde vaardigheden bij de adviseurs. Sommige banken en assetmanagers zijn vooralsnog tegen de TCO. Ze zeggen bijvoorbeeld dat een kostenoverzicht technisch veel te ingewikkeld is, maar dat bestempel ik als een reflectie van de oude wereld. Ze zeggen dat het hun Europese concurrentiepositie ondergraaft. Ik denk dat dat wel meevalt en de industrie ook hier een stap voorwaarts moet maken.

We zijn ons er goed van bewust dat de afschaffing van het provisiemodel het landschap drastisch zal veranderen. Maar dat is ook goed. Want het is een behoorlijk conservatieve sector, met relatief weinig innovatie. Er zijn altijd drie smaken geweest: beheer, advies, execution only. Daar zijn nog veel varianten op mogelijk. Zo is integraal advies inderdaad voor veel klanten onnodig en te duur, maar is ook “pure” execution only-dienstverlening niet het meest gewenste alternatief. Maar je kunt dienstverlening ook efficiënter maken door internet, videopresentaties, apps, maar bijvoorbeeld ook door online tools zodat de klant meer zelf kan doen.

De vraag of klanten met kleine vermogens nog wel moeten beleggen, is een terechte vraag, maar die moeten niet wij willen beantwoorden. Dat moet de bank of de vermogensbeheerder in samenspraak met zijn klant doen. Centraal moet de nulvraag staan: wat past bij jou als klant, wat is jouw risicoperceptie en wat zijn je doelen? Op basis daarvan kom je tot een keuze te beleggen of te sparen. Die nulvraag is maatwerk. Daar is geen gestandaardiseerde oplossing voor.

Als toezichthouder voelen we ons niet direct verantwoordelijk voor de kosten die de bank of vermogensbeheerder in rekening brengt. Daar moet de klant zijn eigen verantwoordelijkheid nemen en daar moet de markt zijn werk doen. Wel willen we de TCO doorvoeren, omdat de klant dan ook beter zijn eigen afweging kan maken. Waar wij ons wel verantwoordelijk voor voelen dat is dat de klant voldoende toegevoegde waarde krijgt, ook in verhouding tot de prijs. Wij kijken of het klantadvies via een zorgvuldig proces verloopt. Daarnaast kijken we vanuit het belang van de zorgplicht mee of de klant regelmatig wordt geïnformeerd of de opgestelde doelstellingen worden gehaald. We verwachten dat de bank monitort en er regelmatig met de klant over praat.

Ja, ik ken het verwijt uit de industrie dat wij als AFM te theoretisch zijn en geen ruimte laten voor nuance. ‘Jullie komen alleen naar buiten als er slecht nieuws is.’ Ik begrijp wel dat men dat zegt. Wij zijn een relatief jonge organisatie. In het begin was het belangrijk dat de markt een forse stap vooruit ging maken. Nu die stap gezet is, doen we ook ons best wat minder hoekig te zijn. We doen dat door workshops te organiseren en achtergrondgesprekken te voeren waarbij we bij wijze van spreken met de benen op tafel liggen. Dat helpt, maar het laat onverlet dat er nog veel te doen valt. Er zijn veel meer verschillende vormen van dienstverlening mogelijk dan er nu zijn, bijvoorbeeld met een nieuwe gedifferentieerde feestructuur. Want nu is het allemaal eenheidsworst. Er zijn ook partijen die zich verschuilen achter de bestaande structuren. Dan zeg ik: zet daar managers op die het zorgvuldig beheren als een goede sterfhuisconstructie, maar zet daarnaast een nieuwe unit op die inspringt op deze nieuwe tijd en de kansen die deze tijd biedt.’ ■

Het wordt de beginklant in plaats van de eindklant



Pim **Mol**



**I**k heb altijd van een “moeten”- naar een “willen”-positie willen overgaan. Van “moeten” krijg je namelijk geen energie, van “willen” wel. Wij hebben als industrie te lang in de verdediging gezeten. De overgrote meerderheid stelde zich op het standpunt: we hebben niks fout gedaan. Maar daar stel ik tegenover: we hebben “het” onvoldoende bewust goed gedaan. Nu komt het erop aan dat we het bewust goed gaan doen.

Dat betekent in mijn optiek dat we de klant aan het begin van het proces gaan stellen. Het wordt de beginklant als startpunt in plaats van de eindklant bij wie alles pas uiteindelijk samenkomt als eindstation. Hij wordt het ‘hart’ van het nieuwe gebouw. Bij alles wat we testen, staat hij centraal. Daar houden we alles tegenaan. De dilemma’s waar we mee worstelen, leggen we ook aan hem voor. We stellen dus vragen in plaats van dat we hem overtuigen. Wij doen dat bij Rabobank bij voorbeeld met onze lokale ledenraden. Als je het klantbelang centraal stelt, dan vraag je wat hun behoeften zijn. Soms moet je daarop nee zeggen, omdat je vanuit risico-oogpunt een andere opvatting hebt gegeven het risico dat de klant kan en wil dragen. Wel een nee met perspectief wat het op termijn wel kan zijn.

De klant en het klantbelang centraal stellen, betekent dat je je adviseurs en je organisatie niet langer volumedoelstellingen meegeeft of op marktaandeel stuurt. De focus komt op skills te liggen in plaats van op productie. In een dergelijke organisatie komt het accent op klantdoelstellingen te liggen en niet op organisatiedoelstellingen. Wat verwacht de klant van jou als bank en als adviseur? Heb je de “vaardigheid” om dat concreet op tafel te krijgen? Pas dan kun je klantdoelstellingen opstellen en kun je beoordelingscriteria voor je medewerkers opstellen. Dan kijk je naar tevredenheid, proactiviteit, het voldoen aan financiële rust

et cetera. Daar zijn we ruim twee jaar geleden mee begonnen. Nu zijn de *key performance indicators* duidelijk en kunnen we de klantoplossingen herijken en de functieprofielen aanpassen. Van daaruit bouwen we de hele piramide op: steen voor steen, laag voor laag, geen kruissubsidies meer, een nieuwe tarifiering. Daarnaast bieden we nieuwe diensten aan, deels ook via de digitale snelweg afspelen, waar we de adviesrelatie en de vermogenspositie van de klant écht kunnen visualiseren.

40

Voor de adviseur is de “begin klant” een grote uitdaging. Het verlangt nieuwe vaardigheden. Je moet vragen kunnen en durven stellen in plaats van je eigen kennis etaleren. Dat betekent dat je echt geïnteresseerd in iemand moet zijn. Het is niet zo dat je als adviseur de ander moet overtuigen van je gelijk. Nee, je moet de klant helpen doelen scherp te krijgen. Het maakt uit of je een open of een gesloten vraag stelt. Dat betekent dat wij willen binden op advies in plaats van verkopen. Het zal niet gemakkelijk zijn, daarvan ben ik me bewust. Het maakt dat coaching heel belangrijk wordt en dat zowel de manager als de hele organisatie erbij betrokken moet worden om die slag te maken.

Wat die veranderingslag bij Rabobank tot een echte uitdaging maakt, dat is onze structuur van 136 aangesloten banken met een centrale ondersteuningsorganisatie. Wij kennen geen *one size fits all*. Dat maakt de implementatie moeilijker, maar ook spannender en leuker. Wederom gaat het om de dialoog, om het gesprek, en niet om het eenzijdig overtuigen en opleggen. Dat proces neemt misschien extra tijd, maar als je het eenmaal met elkaar eens bent, dan gaat de implementatie ook weer sneller en merkt de klant ook dat je erachter staat. Rabobank is een netwerkorganisatie met meerdere entiteiten. Dat sluit goed aan bij de tijdgeest.

Wij willen naar een klantrelatie waarin advies wordt gegeven met een integrale blik. Daarbij kijk je naar zowel inkomen voor

alle dag, wonen, pensioen, inkomenszekerheid en de doelstelling die je hebt met het vrij belegbare vermogen, dat wil zeggen groei, inkomen en kapitaalbehoud. Om dat inzicht up-to-date te houden, heb je een adviseur nodig die optreedt als een proactieve huisarts. Om dat te laten slagen, ook vanuit het financiële belang van de bank, moet je de processen vereenvoudigen en zorgen dat de basisdingen op een eenvoudige en simpele wijze via het web kunnen gebeuren. Dat verlaagt de kosten en dan kun je je als vertrouwensarts richten op de kerntaak van de adviesrelatie: een integraal advies geven en monitoren.

Het is waar: het wordt spannend of de klant deze beweging begrijpt en of hij bereid is aan de voorkant een fee voor de geleverde diensten te betalen. Dat hangt ook af van de vraag of wij als bank de menselijke maat weten terug te brengen en de klant weer het gevoel terugkrijgt dat de adviseur een vertrouwensman is, een financiële huisarts. Kortom, kunnen we weer verbinding maken? Dat is echt een test. Niet alleen voor de banken, maar voor de samenleving als geheel. Daarbij kunnen we de schaduw van het verleden inwisselen voor concrete stappen in de toekomst. ■

Klantgesprek moet vrij zijn, maar niet waardevrij



Albert van Zadelhoff



**W**ij lopen ten aanzien van de discussie over de gevolgen van de afschaffing van het provisiemodel voor op de andere banken. We waren altijd al transparant over de kosten van advies en beheer. Het prettige daaraan is dat je dan met je klanten een ander gesprek kunt voeren. Wij zeggen: geld heeft waarde. Je kunt daarmee een positieve verandering teweegbrengen. Als wij met onze klanten spreken, dan gaat het gesprek over waarden. Wat zijn als klant jouw waarden? En hoe wil je dat met je vermogen bevorderen? Natuurlijk, bij die keuzes stellen we zeker dat ons financieel rendement ten minste even goed is als dat van concurrerende banken en ook zorgen we ervoor dat onze waarden en die van de klant matchen met zijn risico. Een klantgesprek moet vrij zijn, maar niet waardevrij. Als je helder bent over de kosten van je dienstverlening, dan helpt het om dat gevoel van vrijheid en openheid in het gesprek te krijgen. Je krijgt dan een gesprek dat écht ergens over gaat.

Bij alle bedenkingen die je over de AFM kunt hebben, moet je stellen dat de toezichthouder met de afschaffing van het provisiemodel de wereld open heeft gemaakt voor die discussie. Maar het feit dat de banken nu transparanter worden over de kosten van hun dienstverlening wil volgens mij nog niet zeggen dat ze ook al intrinsieke waarden nastreven. Die discussie begint volgens mij nu pas. Ik denk dat wij daarin een stuk verder zijn. Neem duurzaamheid. Voor ons gaat dat vooral over verbinding en verbondenheid. Andere banken hebben het daar als deelthema ook wel over, maar ik vind dat ze de mogelijkheid om de (potentiële) financiering ook te laten afhangen van de impact op mens en maatschappij nog niet voldoende gebruiken. En ook voeren ze de dialoog daarover met hun klanten nog onvoldoende.



Anders gezegd: daadwerkelijk gebruikmaken van het “vermogen van geld”, dat banken als kredietverschaffers hebben. Je moet echter constateren dat de grootbanken dit vermogen in deze betekenis nauwelijks of helemaal niet gebruiken. Want als je bedrijven als DSM en Unilever hoort, die zich proberen te verduurzamen, dan hoor je tot nog toe niet: “Wij hadden laatst een heel goed gesprek met onze bankiers, die ons op onze brede verantwoordelijkheid wezen en dat vonden we toch wel een sterk verhaal.”

Er wordt gezegd dat er door de afschaffing van het provisiemodel een standaardisering van het advies komt. Dat is onzin. Adviseurs vonden grote klanten intuïtief altijd al interessanter dan kleine(re) klanten. Daar werd *deep down* altijd al voor een standaardoplossing gekozen. Nu, met de mogelijkheden die internet biedt, kun je dat verder uitbouwen. Dat wil niet zeggen dat het advies of het adviesgesprek verdwijnt, maar er bestaat wel een serieus risico dat het uitgekleeft wordt. Zo zal het contact gelimiteerd worden in de tijd. Wij kiezen er juist voor om advies verder te ontwikkelen en uit te bouwen, omdat wij de dialoog over waarden essentieel vinden. Private banking-klanten kunnen bij ons zo vaak advies krijgen als ze willen. Maar wij gaan niet meer bij klanten met kleinere vermogens thuis op bezoek. Ze zullen bij ons op kantoor moeten komen. Deels zal de communicatie dan ook meer via internet gaan, maar de *human interface* blijft bestaan. Want als je het over waarden wilt hebben, dan moet je dat face-to-face doen.

Het is waar, een gesprek voeren over waarden is iets anders dan te zorgen dat je alle financiële aspecten van iemands vermogenspositie op orde hebt. Als je enkel zou focussen op financiële inrichting, compliance, hygiëne, dan mis je als bank en als adviseur toch een deel van de discussie die we met onze

klanten willen aangaan. Dat vinden wij wat vluchtig. Op dat punt hebben we ook wel kritiek op de aanpak van de AFM, die alles en iedereen in risicoprofielen probeert te vangen. Maar als je een klant hebt die 5 miljoen euro vermogen heeft en daarvan 3 miljoen heeft gereserveerd voor zijn kinderen conform het risicoprofiel, dan zou je met die klant buiten dat profiel om willen praten over wat hij op basis van zijn waarden met die resterende 2 miljoen zou willen doen. Op zo’n moment is het risicoprofiel knellend. Wij willen het met onze klanten uist over de waarde van geld hebben en hoe zijn hun waarden met hun vermogens verder kunnen brengen.

Om te zorgen dat onze adviseurs dat gesprek ook kunnen voeren, steken wij veel tijd en aandacht in de discussie over de waarden waar wij als bank voor staan. Want als je die als bank niet hebt, dan vraag ik me af waar de discussie met je klant over moet gaan. Dat gesprek over de waarden van de klant, en of die veranderd zijn, maakt de relatie met onze klant ook tot een waarachtige en verhoogt ook zijn loyaliteit aan de bank. Daarom entameren we intern ook voortdurend met onze mensen de discussie en de vraag wat die missie voor hen, en dus ook voor onze adviseurs, persoonlijk betekent. Dat doen we elke maandagochtend met het voltallige personeel. Dat is niet alleen verrijkend, het is ook onze sociale infrastructuur. In die zin hebben we ook wel iets van een familiebedrijf. Want ook wij gaan voor de continuïteit en de lange termijn.’ ■

De klant moet wennen aan het idee van loslaten



Frans **van Lanschot**



**W**ij hebben ongeveer 25.000 private banking-klienten bij ABN Amro MeesPierson die hun beleggingen geheel of gedeeltelijk op basis van ons advies doen. Met al die klanten voeren we gesprekken om te horen hoe ze tegen hun vermogen aankijken en wat hun doelen zijn, waarom en hoe ze willen beleggen. Dat is een enorme operatie. Maar we willen die gesprekken voeren, omdat we naar een nieuwe dienstverlening voor beleggen gaan. We hebben onze dienstverlening verbeterd en de klant gaat rechtstreeks betalen voor advies en de producten die hij bij ons afneemt. In 2012 hebben we dit al ingevoerd voor vermogensbeheer, dat was relatief eenvoudig. Bij adviesklienten is de situatie meer fluïde.

Wij hebben vorig jaar een groot marktonderzoek laten doen en daar kwam een duidelijk beeld uit. In een pilot voerden we gesprekken met klienten en daarin werden de conclusies van het marktonderzoek onderschreven, namelijk dat klienten vooral gedreven worden door de toegevoegde waarde die ze van de bank verwachten. Bij hun beleggingsbeslissingen willen ze graag feedback en advies van de bank. Klienten zijn nu erg behoudgedreven, onder meer ook omdat het pensioen minder zeker is geworden en omdat markten onzeker zijn. Risicomanagement *is key*. Daar spelen we nu op in. We gaan anders communiceren met de klant, vooral ook proactiever. We gaan de klant op het juiste moment proactief benaderen met specifieke en relevante informatie en beleggingssuggesties afgestemd op zijn profiel. We gaan dat vooral digitaal doen, via e-mails die afgestemd zijn, of via webcam en teleconferenties.

Een van de uitkomsten van de gesprekken is dat veel adviesklienten naar beheer willen overstappen. Dat overtreft onze verwachtingen. We denken dat die overstap goed is. Veel van de

klanten hebben een bepaalde *bias*. Dat pakt bij het beleggen niet altijd goed uit. Als je je vermogen laat beheren door de bank, dan gaat de executie die op een aanpassing in onze beleggingsstrategie volgt veel sneller. Dat is echt een voordeel dat een klant in een beheerrelatie kan behalen.

Nederlanders zijn van oudsher geneigd zelf aan de knoppen te zitten. Aan het idee van loslaten moeten klanten dan ook wennen. Maar ik denk dat de ervaringen van de laatste jaren maken dat veel klanten nu klaar zijn om de overstap naar beheer te maken. De oude dag is daarin een *driver*. Mensen hebben door de dalende beleggingen, huizenprijzen en pensioenuitkeringen het gevoel dat ze er in welvaart op achteruit zijn gegaan. Ze hebben behoefte aan duidelijke sturing. Dan kan beheer een oplossing zijn. In zekere zin zijn we in dat opzicht in Nederland met een correctie bezig ten opzichte van het buitenland. Zo is de penetratiegraad van beheer in Nederland relatief laag. In Zwitserland kiest 40 tot 45 procent van de private banking-klanten voor beheer, in Nederland is dat niet meer dan 25 tot 28 procent. Ja, het is waar, bij retailbanking wordt het aantal kantoren minder omdat de klant minder vaak op kantoor komt, maar bij ons is eigenlijk van het tegenovergestelde sprake. De persoonlijke relatie van de private banker met de klant zal volgens ons juist aan belang winnen. Dat betekent ook dat de kwaliteit en de vaardigheden van de private banker moeten toenemen. Daarom hebben al onze bankers een intensieve opleiding bij Insead gevolgd, vooral ook om hun technische kennis te verhogen. Om die persoonlijke relatie op een hoger niveau te brengen, moet de banker een nog beter beeld van de klant zien te krijgen. Dat betekent dat hij goed moet luisteren. Wij willen niet alleen dé private bank van Nederland zijn, wij willen ook dé beleggersbank van Nederland zijn. Dat stelt hoge eisen aan onze mensen. Ze moeten inlevingsvermogen hebben, kunnen

doorvragen. Ons aanbod aan de klant is een groot financieel plan eens in de vijf jaar en elk jaar een soort van APK.

Ik voer persoonlijk ook heel veel klantgesprekken en daaruit komt naar voren dat klanten zeer tevreden zijn over de adviseur en het advies, maar van banken in het algemeen hebben ze geen hoge pet op. Het kost tijd en moeite om dat beeld van de banken bij te stellen. Dat het vertrouwen in de private banker of de beleggingsadviseur zo hoog is, is ook te danken aan het feit dat wij een segmentering in onze klantgroepen hebben aangebracht. Niet meer alle typen van klanten adviseren, maar segmenteren naar O en O (Onderneming en Ondernemer), executives bij de grote corporates en de zakelijke dienstverlening waar governance ongelooflijk belangrijk is, instituten en charitatieve instellingen of de familievermogens. Door onze mensen specifiek op deze groepen te laten focussen nemen hun kennis, ervaring en hun toegevoegde waarde geweldig toe en kunnen we ze ook veel beter en specifiekere opleiden. Een bijkomend voordeel is dat door de persoonlijke relatie met de bankier klanten ook bereid zijn als 'ambassadeur' op te treden. Dat is een *vote of confidence*, die ons ook weer helpt. Wij proberen naar dat vertrouwen te leven en te handelen. We laten weinig mensen rouleren, zodat ze een ankerpunt blijven voor de klant. ■

Er is geen nieuw model in zicht



Barend **van Doorn**



**H**et is goed dat het provisiemodel wordt afgeschaft. Daar is de tijdgeest naar, die om transparantie en openheid vraagt. De provisies op bemiddelde producten waren noch transparant noch open. Door die lappendeken van vergoedingen af te schaffen, kunnen banken en vermogensbeheerders mogelijk het vertrouwen van hun klanten weer terugwinnen. Maar tegelijkertijd doemt er met de afschaffing van het provisiemodel in Nederland wel een probleem op. Er is namelijk geen nieuw model in zicht. Dat is een groot probleem, want met de afschaffing van het provisiemodel wordt wel, opnieuw, een fors gat geslagen in het verdienmodel van banken. De rentegerelateerde inkomsten stonden al een tijdje onder druk bij de Nederlandse banken. Vergeleken met het buitenland zijn de niet-rentegerelateerde inkomsten bij de banken in Nederland laag. Het is zelfs een factor 2-3 lager. Daar komt nu extra druk op met de afschaffing van het verdienmodel.

In het buitenland zijn ze met de ontwikkeling van een alternatief verdien- en klantmodel in dat opzicht een stuk verder. Daar zie je voorbeelden van banken die wél weten waar hun toegevoegde waarde zit. Neem bijvoorbeeld Bank of America, die een nieuw verdienmodel heeft gebouwd op het principe van *business rules* waarin je data over je klanten verzamelt, daar informatie uit destilleert en met die kennis op maat gesneden diensten en producten levert. Banken helpen daar als het ware met het beheren van het huishoudboekje van de klant. Als de energiekosten te hoog zijn, dan wijzen ze de klant daarop en bevelen ze een nieuwe provider aan. Daar krijgen ze inderdaad een provisie voor, maar de klant wordt van die actieve, adviserende rol van de bank ook echt wijzer.

Een probleem voor Nederlandse banken is dat met een dergelijke

strategie geweldige investeringen in informatietechnologie nodig zijn en die ruimte is er op dit moment niet. De praktijk is juist dat veel banken bijzonder veel systemen naast elkaar in stand moeten houden. Maar dat helpt niet om de bediening van de klant te optimaliseren. Wat dat betreft zie je parallellen met de computerfabrikanten HP en Dell. HP distribueerde uitsluitend via winkels, toen kwam Dell. Die liet de retail links liggen en ging via internet zijn producten distribueren en veroverde meteen een fors marktaandeel.

Het probleem voor de banken is dat de wet van de remmende voorsprong geldt. Ze innoveren niet omdat het duur is, maar vooral ook omdat ze bang zijn voor kannibalisering van hun omzet en winst. Overigens, als je niks doet dan kannibaliseert het sowieso. Daarom zeggen wij: als je nieuwe producten of diensten wilt ontwikkelen, doe dat dan buiten het kernbedrijf. Zo heeft Bank of Tokyo-Mitsubishi destijds al in 2010 een *100% mobile bank only* gelanceerd. Jibun Bank werd apart gezet van de bestaande operatie en bood alleen nog maar diensten via mobiel. Binnen anderhalf jaar tijd had ze al 1 miljoen klanten.

Op termijn zal ook in Nederland de wal het schip wel keren. Bankiers moeten zich net als managementconsultants afvragen waar hun toegevoegde waarde ligt. Dat is niet uurtje-factuurkje, maar dienstverlening bieden waar klanten ook echt wat aan hebben. In Zuid-Europa zijn er diverse banken, zoals de bank Inter, die op basis van soms wel meer dan tienduizend business rules een fine segmentering van diensten en producten hebben opgesteld. De eerste positieve initiatieven in Nederland zijn Aegon met Knab en Achmea met Inshared.

Gelet op de hoge kosten zie je wel een aantal ontwikkelingen in de bankensector die onvermijdelijk zullen blijken te zijn. Schaalvergroting is er één van. Maar ook verschraling van de

dienstverlening. Maar is dat wel verschraling? Veel bankfilialen zijn vaak leeg. Banken zeggen dan: je moet wel zichtbaar zijn in het straatbeeld. Maar dan zeg ik: ik weet wel goedkopere manieren om je merk onder de aandacht te brengen. En bovendien: veel mensen hebben nog maar eens in de twee jaar contact met hun adviseur. Ze willen dat ook niet vaker, omdat de adviseur vaak ook onvoldoende toegevoegde waarde heeft. Dat komt omdat hij in het verleden vooral werd afgerekend op het verkopen van producten. De adviseur weet überhaupt niet wie zijn klant is, of wat die klant wil. Dat was vijftien jaar geleden wel anders, maar dat is verloren gegaan omdat er door het model van provisies en retrocessies dat tussen assetmanagers en banken is gegroeid, een te sterke focus is komen te liggen op het pushen van producten. Dat is nu in één klap voorbij. Dat is goed. Het biedt ruimte aan nieuwe modellen van *personal selling*. Dat ict hier een belangrijke rol gaat spelen is evident. Bij de jaarlijks gehouden Innovation Awards voor de financiële sector is 80 procent van de innovatieve concepten ict-gedreven. En volgens mij staan we nog maar aan het begin. De waardeketen van de banken zal verder afbrokkelen en er zullen nieuwe wegen worden ingeslagen door toedoen van nieuwe toetreders en door toepassing van nieuwe technologieën. ■

Als het erop aankomt, is vertrouwen doorslaggevend



Philippe **Mol**





**'E**r wordt gezegd dat de afschaffing van het provisiemodel een waterscheiding in de sector teweeg zal brengen. Maar het is in mijn ogen het laatste stapje van een veel langer proces. De samenleving keek al langere tijd kritisch naar de sector en de markt dwingt nu af dat men als klant goed bediend wordt, dat de klant centraal wordt gesteld. Achteraf gezien deed het aandeelhouderschap als leidende waarde eind jaren tachtig zijn intrede in de financiële sector. Tot dan toe stelde men zich tevreden met een rendement van 6 tot 8 procent, maar vanaf toen eiste men ook in de financiële sector dubbelcijferige rendementen. Die eis die aandeelhouders aan het management stelden, probeerde men te realiseren door fusies en overnames en door nieuwe, complexere producten te introduceren. Maar nu, door de crisis, werkt die motor niet meer.

Wetgever en toezichthouders reageren met meer wet- en regelgeving. Men hoopt hierdoor de transparantie en de dienstverlening te verbeteren, de marktwerking te vergroten. Maar het tegengestelde gaat gebeuren. Kleinere instellingen zullen het juist veel moeilijker krijgen, omdat de regulering strenger wordt, de kosten stijgen en klanten kritischer worden. Ook de grootbanken hebben het moeilijk. Ze moeten én de bankbalansen verbeteren, én meer kredieten verstrekken én klanten beter bedienen. Dat gaat niet allemaal samen. Dus zul je juist meer schaalvergroting krijgen. Retailklanten gaan dat als eerste voelen. De standaardisatie neemt toe, technologie wint aan gewicht. Dat hoeft niet per definitie een achteruitgang te zijn. Kijk naar [mijnpensioenoverzicht.nl](http://mijnpensioenoverzicht.nl). Dat vond ik een openbaring. In één oogopslag het volledige overzicht! Maar technologie en modulaire standaardisatie moet wel uit kunnen. Daar heb je namelijk schaal voor nodig.

Of dat ook tot verschraling leidt? Wel, die trend is al veel langer gaande. In zekere zin betekent het ook dat de sector volwassen wordt. Neem de automobielsector of food & beverage. Daar vindt ook consolidatie plaats. Dat hoort bij het volwassen worden van sectoren. Het is nu eenmaal zo dat de succesvolle bedrijven overwinnen.

Wat de Nederlandse markt complex maakt, is dat consumenten niet gewend zijn te betalen en dat ook vaak niet willen. Maar als je onafhankelijk advies wilt, dan heb je een trusted advisor nodig. Dat kost geld, en dat mag ook wat kosten. Financial planning zal veel belangrijker worden, al heeft óók deze beroepsgroep in de afgelopen jaren bij de banken in dienst gestaan van de verkoop van producten.

De bovenkant van de markt richt zich op vermogende klanten met meer dan 5 miljoen euro beheerd vermogen en de echt vermogende klanten met 25 miljoen. Die eerste categorie vind je bij ABN Amro MeesPierson, Schretlen, Van Lanschot. Maar 25 plus, dat is een heel andere categorie. Die instellingen zijn zeer sophisticated, met veel content en research. Daar heb je een veel bredere financiële dienstverlening met topfiscalisten en stromen die je uit elkaar wilt trekken. Daar spelen Angelsaksen een rol, en de Zwitsers.

In dit segment van de markt heb je verschillende doelgroepen: de gemakskopers, die een one stop shop willen of mensen die zelf de regie willen voeren. Dat zijn vaak ondernemers, die willen voor hun eigen financiële toekomst zorgen, maar willen daar wel een financieel adviseur bij, die ze ook bereid zijn goed te betalen. Het is jammer dat kosten nu vaak aan het begin van de discussie staan, terwijl dat pas achteraan zou moeten komen. Want als puntje bij paaltje komt, dan is het vertrouwen doorslaggevend. Is mijn geld wel in goede handen? Wordt daarover goed en

transparant gerapporteerd? Krijg je overzicht en daarmee diepgravend inzicht in je portefeuille, je vermogen, je rendement en je risico's? Dat is wat een klant uiteindelijk het allerbelangrijkste vindt.' ■

Wij hebben het geluk van de 'späten Geburt'



Fernando **Hagel Franco**



**'M**ogelijk leidt de afschaffing van het provisiemodel uiteindelijk helemaal niet tot een verbetering voor de klant. Het aantal klanten dat bereid is te betalen voor advies zal beperkt blijken. In het Verenigd Koninkrijk zie je dit al gebeuren. Particuliere beleggers krijgen vermoedelijk minder keuze, minder onafhankelijk advies, het aantal huisfondsen neemt toe en de kosten worden niet lager.

Het doel dat de overheid met de afschaffing van het provisiemodel beoogt, namelijk meer transparantie, wordt waarschijnlijk ook niet gehaald. Dat komt doordat de grootbanken, die de bulk van de klanten hebben, vanuit de kosten naar hun advies- en verdienmodel moeten kijken. En hun kostenbasis is zodanig dat ze relatief weinig speelruimte hebben om een model te bedenken en te lanceren waarvoor ze zouden kiezen als ze van *scratch* af aan opnieuw zouden mogen beginnen. Ook werken de traditionele banken met een vast mandaat voor de inrichting van de portefeuille waar zij aan vasthouden. Wij doen dat anders, het betaalt zich uit om te kunnen inspelen op de markt. Om die reden werken wij met een dynamisch mandaat voor assetallocatie. Dit is van belang voor het beheren van risico.

Wij hebben het geluk van de *späten Geburt*. Toen wij in 2008 begonnen met het aanbieden van online vermogensbeheer deden we dat op basis van vragen van onze klanten om hen te helpen bij beleggingsbeslissingen. Wij begonnen met een schone lei en konden ons de vraag stellen: wat verwacht de klant? Dat is transparantie, lage kosten, actief beheer en actief risicomanagement. Wij kwamen al snel tot de conclusie dat wij in aandelen wilden beleggen. Want aandelen, dat begrijpen onze klanten. Het zijn eenvoudige producten, vrij van verborgen kosten.

Wij besloten daarop een vermogensbeheerconcept uit te werken

aan de hand van volledig geautomatiseerde modellen. Centraal stond daarbij de vraag of een aandeel koopwaardig is of niet. Op basis daarvan acteren we wel of niet. Veel klanten hebben vertrouwen in onze aanpak en zijn bereid hun vermogen helemaal in onze handen te geven. Op papier hebben klanten misschien wel een lange horizon, maar de psychologische horizon is veel korter. Bij klanten uit onze doelgroep kan het zomaar zijn dat zij door omstandigheden moeten terugvallen op hun vermogen. Om die reden hecht men aan vermogensbehoud. Zoals gezegd werken we daarbij met een zeer dynamisch mandaat.

Als onze modellen dat aangeven gaan we 100 procent uit aandelen, zoals we nu sinds onze start in 2008 drie keer bijna volledig hebben gedaan. Maar onze computermodellen zijn geen kristallen bol. Dat betekent dat we altijd een paar stappen achter de markt aan lopen. Met onze technische kwantitatieve analysemodellen reageren wij op sentimenten en op trends. Daardoor verlies je altijd wat rendement, want je stapt later in en uit. Iedere nacht rekenen we met gebruikmaking van 48 computermodellen het hele universum aan vijfhonderd Europese aandelen door. Ook de portefeuille van de klant wordt doorgerekend en daarbij worden op basis van de risicobereidheid eventueel aanpassingen gedaan. De uiteindelijke uitvoering en de controle van de voorgestelde transacties blijven een menselijke handeling.

Wat betreft de kosten hebben wij gekozen voor een kostenstructuur waarbij klanten vooraf weten waar ze aan toe zijn. Hiervoor rekenen wij een vaste onkostenvergoeding van 1 procent per jaar en een prestatievergoeding van 10 procent, waarbij wij het *high watermark*-beginsel toepassen. Het vermogen van de klant moet daadwerkelijk gegroeid zijn en over dit deel wordt de prestatievergoeding in rekening gebracht.

Deze opzet wordt door onze klanten zeer gewaardeerd. Wij zijn een groot voorstander van de TCO. Dit helpt klanten om inzicht te krijgen in de werkelijke kosten, waardoor ze beter in staat zijn hun keuzes te maken. Op dit moment komt het nog te vaak voor dat klanten niet weten wat hun rendement is en ook geen idee hebben wat ze betalen.' ■

Bij verandering gaat het om de 'right pace of change'



Wouter **ten Have**



**'D**e eerste vraag die je je moet stellen is of je businessmodel nog wel gezond is. Als je naar de cijfers kijkt, dan kun je in dat beeld soms bevestigd worden. *Overall* ziet het er dan goed uit, maar men zegt wel eens: "Als je met je hoofd in de oven zit en met je blote voeten in een ijsklomp staat, dan is je gemiddelde lichaamstemperatuur goed, maar ben je feitelijk wel dood. Dat geldt ook een beetje voor de bankensector. Jarenlang werkte het goed, de financiële cijfers leken gezond te zijn, maar onderliggend was er sprake van een heidebrand: de bank raakte vervreemd van zijn klant. Probleem is dat er in een sector waar goede winsten worden gemaakt vaak geen reden is om te veranderen. Dat zag je ook lang in de bouw. Op projecten werd verlies geleden, maar de eindresultaten waren altijd goed. Dus was er voor niemand reden zich aan te passen. Het was een door iedereen gedragen systeem. "We hebben het altijd zo gedaan."

Wil je veranderen dan moet je de rationale, de beweegredenen, duidelijk kunnen maken. Daarna moet je als management zorgen dat je mensen begrijpen wat je wilt bereiken en dat iedereen begrijpt "what is in it for me?" En als je dat kunt overbrengen, dan is de volgende vraag die het management zichzelf moet stellen: heeft de organisatie voldoende focus en energie om de verandering ook door te maken en waar nodig af te dwingen? Belangrijk daarbij is dat je integraal naar de organisatie en het vraagstuk kijkt.

In het geval van de banken is daarin ook de rol van de toezichthouder relevant. Zij moeten namelijk samen zoeken naar een nieuw paradigma. Het oude werkt tenslotte niet meer. Dan helpt het niet als de AFM alleen zegt: jullie doen alles verkeerd. Maar het zou aan de andere kant wel helpen als de banken zeggen: wij weten ook niet precies hoe het moet worden, maar we weten

wel hoe we het niet willen. Als je het systeem wilt herdefiniëren, dan moet je uit je rol durven stappen. Een management van een bank moet op dit punt – van de strategie naar de operatie – het hele proces kunnen doordenken. Als je dat hebt gedaan, dan moet je de organisatie dirigeren en disciplineren, want ze hebben het nog nooit eerder zo gedaan. De fase daarna wordt niet in de boardroom bedacht. Dat is het centraal stellen van de klant. Dan is er een interactief proces nodig met mensen die het proces echt begrijpen. Hier moet je echter niet alles in regels proberen te vatten, maar moet je ook waarden toevoegen. Hier komt het aan op het vinden van een evenwicht tussen *rule* en *principle based* systemen. Een probleem daarbij is dat de AFM als toezichthouder nog onvoldoende richting geeft. Als de nieuwe richting niet voldoende duidelijk wordt bepaald dan ontbreekt er een helder *frame* en dan loop je het risico dat de sector de randen opzoekt van wat onder de nieuwe regels met het oude systeem nog nét kan en mag. Het zou hier helpen als zowel de banken als de AFM samen integraal naar het systeem kijken en wederzijds erkennen: het is een nieuw systeem, dus is ieder van ons even incompetent. Dat betekent dat je samen aan een nieuw model bouwt, zeer regelmatig overlegt en snelle feedback geeft.

Is 2014 haalbaar? Een nieuwe tarievenlijst opstellen en implementeren, dat kan wel, maar kun je het gedrag van de medewerkers in die paar maanden ook veranderen? Dat is veel lastiger. Voordat je het weet, heb je een nieuwe lijst, maar met oud gedrag. Bij verandering is het essentieel dat je de *right pace of change* volgt. Voelen de adviseurs zich echt bekrachtigd en gefaciliteerd in hun nieuwe rol? Krijgen ze de tijd om het nieuwe model te leren? Er is altijd risico dat ze terugvallen in hun oude gedrag, vooral als dit bekrachtigd wordt door het (oude!) systeem.

De adviseur bij de banken moet een verhaal hebben als het

provisiemodel plaatsmaakt voor het adviesmodel. Hij is degene die de lastige vragen van de klant moet kunnen beantwoorden: waarom voor iets betalen waar hij vroeger ogenschijnlijk niet voor hoefde te betalen? En wat gaat die adviseur dan aan waarde toevoegen, opdat de klant dat ook echt terugziet in de portefeuille? Ook hier is het essentieel het hele proces te doordenken. Probleem is dat de sector niet weet hoe de vlag er dan, begin 2014, bij hangt. Is het vreedestijd of is het oorlogstijd? Dat maakt nogal uit. Niet alleen naar de klant, maar ook intern. Gaat het topmanagement inderdaad voor de klant, of gaat het – als het er echt om spant – toch om het rendement, waarbij dit overigens, onterecht, nog te veel als twee tegengestelde belangen wordt gezien. Over de eigen keuzes en richting moet het topmanagement klare wijn schenken, want werknemers zijn gebrand op inconsistenties. Daar hebben ze een radar voor: wat zeggen ze en wat doen ze echt? Het begint met richting geven aan de gewenste gedragsverandering en deze bekrachtigen. Daar moet je als topmanagement in het begin in “oversizen”. En wil je écht veranderen, dan moet het leiderschap ook veranderen.’



Je moet de klant écht willen leren kennen



Marjan **van Kasteren**



**H**oe krijgen we het bootje in de haven? Dat is de vraag die veel aanbieders zich nu stellen. Want vanaf 1 januari 2014 moeten volgens een ruwe schatting van het ministerie van Financiën ongeveer honderdduizend mensen in de financiële dienstverlening die contact hebben met klanten gaan voldoen aan de vernieuwde vakbekwaamheidseisen van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft). Dat is een mega-operatie voor de grootbanken en een gigantisch kostenprobleem. Lobby-activiteiten zoals handhaving van het bedrijfsvoeringmodel of een collectieve erkenningsprocedure voor klantmedewerkers (EVC) zijn gestrand. De banken proberen de eisen die de Wft stelt hanteerbaar te maken door kritisch te kijken naar bestaande functies en deze te herschikken in bijvoorbeeld adviserende en informerende functies. Voor die laatste groep is dan geen Wft-diplomerings nodig en kan men de vakbekwaamheid van de groep op bedrijfsniveau borgen. Tegelijkertijd gaan ook de bestaande businessmodellen op de schop als gevolg van het provisiemodel. Het is de veelheid van eisen waar iedereen tegen aanhikt.

Los van de operationele uitdaging is er in de sector consensus over het belang van integrale klantadvisering. Dat vergt ook veel meer van de vaardigheden en competenties van financieel adviseurs. Niet voor niets vormen deze elementen een belangrijke aanvulling in het nieuwe Wft-vakbekwaamheidsstelsel per 1 januari 2014. En dat betekent dat vaardigheden en competenties ook periodiek getoetst gaan worden. Dat is belangrijk. Financieel planners hebben wat dat betreft een voorsprong omdat zij al gewend zijn om niet vanuit een product, maar vanuit een (integraal) klantbeeld te denken en te adviseren.

Je moet de klant namelijk écht willen leren kennen. Om een goed geïntegreerd advies te kunnen geven moet je een totaalbeeld

van de klant en zijn situatie zien te krijgen. Het intakegesprek met de klant is dan ook heel belangrijk: doorvragen op werkelijke wensen en doelstellingen van de klant, dat vergt communicatievaardigheden en -competenties van een adviseur. Dat aspect gaan we per 1 januari 2014 ook in het nieuwe FFP-examen extra benadrukken. Tegelijkertijd beseft ik ook dat we moeten oppassen dat we van een financial planner niet een schaap met de vijf poten maken.

82

Door de afschaffing van het provisiemodel per 1 januari 2013 beseft de consument dat advies niet gratis is. Dat is het ook nooit geweest. Ik vind het persoonlijk jammer dat we de consument daarover gefragmenteerd geïnformeerd hebben. Beter was het geweest als de overheid een basiscampagne was gestart, die door de sector verder zou zijn ingevuld. Het gaat er vooral ook om dat je inzichtelijk maakt dat de kosten er altijd geweest zijn, maar dat het grote verschil is dat het nu transparant wordt gemaakt. Goed communiceren is écht een uitdaging. Onderzoek laat zien dat we als sector niet goed in staat zijn uit te leggen wat we doen. Zo verkopen wij als financieel planners geen financieel plan. Néé, onze dienstverlening richt zich op het geven van inzicht, overzicht en daarmee financiële rust. Dat is veel waard. Dan durf ik de klant wel de vraag te stellen: hoezo duur? Duur ten opzichte van wat?

Wat ik in de nabije toekomst wel zie is dat adviestrajecten (kosten)efficiënter zullen worden ingericht, waarbij klanten zelf een deel kunnen oppakken. Het is natuurlijk al een heel verschil als je als klant je zaken tot in de puntjes hebt voorbereid of dat je als het ware de spreekwoordelijke schoenendoos meebrengt. De toegevoegde waarde van de adviseur of planner zit in het advies, niet in de ordening of het verzamelen van de gegevens.

Financial planning vraagt serieus onderhoud. Het is niet een eenmalig iets. Je privé- of je werksituatie kan veranderen en dan

zul je je plan ook moeten bijstellen. Het is een levend document. Maar als je me vraagt of dat onderhoud standaard in een abonnementstructuur moet worden gevat: persoonlijk vind ik van niet.

Met het oog op de massieve veranderingen die in de sector plaatsvinden, zijn er een paar punten die op de wenslijst van de FFP staan: maak advies en financial planning geheel of gedeeltelijk fiscaal aftrekbaar, zodat het toegankelijk blijft voor een grote groep mensen. Pas de Wet op het Financieel toezicht zo aan dat de product- en transactiegerichtheid verdwijnen en financiële advisering echt in het hart van de praktijk komt te staan. En tot slot, zorg dat het vak van financial planner wettelijk beschermd wordt, zodat de klant ook weet dat hij de kwaliteit krijgt die hij verdient.' ■



