

## **“De Klant Centraal” vergt een integrale verbetering**

*Toespraak gehouden door Theodor Kockelkoren op Strategieplatform Banken en Verzekeraars op 4 november 2009 te Sint Michielsgestel.*

### **Schadelijke beeldvorming**

1. In de beeldvorming bent u een leeggelopen mens die kaduuk op de grond ligt. Althans, dat is de visie van Hein de Kort in het FD van 31 oktober jongstleden. Of het nu gaat om bonussen, provisies of de kwaliteit van producten en dienstverlening, de man en vrouw in de straat staan niet te juichen. De beeldvorming van financiële instellingen is sterk negatief en het vertrouwen is evenzeer gedaald. De sector staat op zijn grondvesten te schudden en niet alleen kleine instellingen vallen om.
2. De negatieve beelden zien we bijna iedere dag in de media, maar blijken ook uit onderzoeken. Zo toont onderzoek door Synovate en Porter Novelli dat consumenten banken een 4,9 geven voor betrouwbaarheid (alleen de Rabobank weet het tot een voldoende te brengen). Een zelfde beeld geeft de Crisis Meter van Intomart GfK. Voor de crisis scoorden banken nog ruim voldoende. Mensen lopen met beelden rond dat “banken roekeloze dingen hebben gedaan van ons spaargeld”, dat diezelfde banken vervolgens “met onze belastingcenten overeind zijn gehouden” en dat “als dank de bonusbonanza’s als vanouds weer doorgaan”. Het zijn percepties, maar wel schadelijke percepties.
3. Ook verzekeraars zijn in de beeldvorming hard geraakt. Eerst woekerpolissen, woekerpensioenen en vervolgens woekerprovisies doen het vertrouwen in verzekeraars geen goed. Cijfers van het CVS laten zien dat het vertrouwen in verzekeraars de afgelopen paar jaar hard achteruit is gegaan. Consumenten schatten dat verzekeraars zo’n 30 tot 40 cent op de euro winst maken. Verzekeraars vertellen dat de werkelijke marge lager ligt, maar de perceptie is hardnekkig – en schadelijk. Zo bezien is het minder opzienarend

dat consumenten het oplichten van de verzekeraar minder erg vinden dan winkeldiefstal of zwartrijden in het openbaar vervoer.

4. *Is het beeld van de man en vrouw in de straat terecht?* Er gaat zoveel ook goed in financiële sector. Het betalingsverkeer is het goedkoopste in Europa. De veiligheid van onze infrastructuur is hoog, de toegankelijkheid van banken en verzekeraars is sterk verbeterd de afgelopen tien jaar (met dank aan het internet). Bovendien brengt de sector voor mensen een eigen huis binnen bereik en stelt zij mensen in staat om zich te verzekeren tegen individueel niet opvangbare risico's als bijvoorbeeld ziekte, overlijden en langlevens.
5. Er gaat echter teveel fout. Klanten realiseren zich vandaag de dag veel beter dat het hypotheekadvies van een bank niet altijd in het klantbelang is. De klanten hebben ook moeten constateren dat banken op grote schaal beleggingsverzekeringen hebben verkocht, veelal in het bankbelang. De samenleving heeft moeten constateren dat overkreditering van klanten geregeld niet voorkomen wordt door de banken en dat de tophypotheek nog steeds bestaat. Ook de communicatie van banken is lang niet altijd overduidelijk duidelijk. Zo lijken variabele hypotheekrentes soms willekeurig te bewegen. En is er ook gedoe rondom simpele producten als spaarrekeningen. Teveel banken proberen klanten te winnen met lokkertjes en kleine lettertjes.
6. Ook verzekeraars hebben geregeld moeite met overduidelijk duidelijk zijn. Enkele voorbeelden die consumenten bij ons melden zijn: de pensioencontracten worden niet begrepen, in de kleine lettertjes staat dat bepaalde veel voorkomende arbeidsongeschiktheidsvoorvallen uitgesloten zijn, de productinformatie bevat geen gegevens over de kosten, pas achteraf blijkt dat bij het beëindigen van het product er hoge kosten in rekening worden gebracht, of pas achteraf blijkt dat een zeer groot deel van de premie opgaat aan provisie voor de distributeur.
7. Vanuit het perspectief van de banken en verzekeraars is het mogelijk in veel van deze gevallen een verhaal te vertellen. Maar tot dusver zijn de financiële

instellingen niet in staat geweest de burgers te overtuigen. Het lijkt erop alsof de financiële instellingen moeite hebben de rode draad te herkennen: In de ogen van veel burgers falen de financiële instellingen in hun rol als duurzame ondernemingen en als aanbieders van een nutsfunctie.

### ***Hoe heeft het zo ver kunnen komen?***

8. Teveel financiële ondernemingen zijn doel en middelen gaan verwarren. De onderneming heeft als doel om waarde voor klanten te creëren. Winst is daarbij de maatstaf voor succes. Winst is dus heel belangrijk, maar maximalisatie van de winst als absoluut credo is gevaarlijk. Zeker voor financiële ondernemingen, die zich op twee cruciale onderwerpen onderscheiden van andere ondernemingen. Ten eerste is de financiële sector in een veel grotere mate afhankelijk van het vertrouwen van haar klanten. Ten tweede kunnen klanten in de financiële sector knollen niet van citroenen onderscheiden. Het verschil wordt pas na lange tijd helder (als het al helder wordt). Met andere woorden, consumenten creëren nauwelijks marktdruk gericht op kwaliteit. Het gevolg is dat het risico op verlies aan vertrouwen sterk toeneemt.
9. Dit risico wordt nog groter met prestatiedruk. Deze is de afgelopen dertig jaar aangewakkerd door de Angelsaksische wind van deregulering. De *price earnings* ratio kan symbool staan voor deze ontwikkeling. Hoe hoger de ratio, hoe hoger de koers. Winst en groeisnelheid van de winst zijn daarvoor bepalend. De mantra van winstgroei is dan ook sterk aanwezig bij in elk geval de beursgenoteerde banken en verzekeraars. De prestige en beloning van top management is ervan afhankelijk. Dankzij strakke sturingsmechanismen voelt de gehele organisatie deze druk.
10. Het is mede om aan deze druk weerstand te bieden én omdat consumenten zelf geen tegendruk bieden, dat de overheid de sector de afgelopen jaren royaal bedeed heeft met wetgeving. Inderdaad, de crisis heeft laten zien dat ook de al langer bestaande wet- en regelgeving onvoldoende tegendruk heeft geboden. Over de vele regels die in recente jaren zijn geïntroduceerd zal nog

een oordeel geveld moeten worden, maar de algemene opinie van zowel experts als publiek (zie bijvoorbeeld *21minuten.nl*) stuurt aan op verdergaande eisen.

11. Intussen is dé manier om het vertrouwen weer op bouwen, eenvoudig weg weer kwaliteit leveren aan de klant. Om met de Commissie Maas te spreken: de klant moet weer centraal staan. En dat ondanks het bestaan van sterke prestatiedruk en beperkte tegendruk van consumenten. Dit betekent dat de financiële onderneming niet alleen haar producten en dienstverlening kritisch tegen het licht moet houden, maar allereerst dat de onderneming haar strategie opnieuw definieert en daar de rest van haar organisatie op aan past. Met andere woorden, de vertrouwenscrisis vereist van banken en verzekeraars een integrale aanpak. De AFM heeft eerder dit jaar, bij de presentatie van haar jaarverslag en in reactie op het rapport van de Commissie Maas, gepleit voor integrale verbeterprogramma's. Dit is een goed moment om verder te verkennen wat we daarmee bedoelen en hoe dergelijke programma's eruit kunnen zien.

### ***Integrale verbeterprogramma's***

12. Het integrale verbeterprogramma vergt een nieuw antwoord op de vraag: Welke organisatie is het beste in staat om toegevoegde waarde voor onze klanten te realiseren? Voordat ik op die vraag nader inga, is het nuttig kort stil te staan bij twee belangrijke uitgangspunten die wellicht wat teveel naar de achtergrond zijn geraakt.

13. De gebeurtenissen in deze crisis hebben indringend laten zien dat vertrouwen het fundament is voor banken en verzekeraars. Bankieren is in wezen het zijn van tussenpersoon. Tussen partijen, mensen en ondernemingen, die geldtransacties willen doen. En geld is virtueel, ingewikkeld en persoonlijk. Mensen, maar ook veel organisaties zijn daar onzeker over. Verzekeren is het organiseren van solidariteit. De zekerheid dat, als het noodlot toeslaat, het gezin of de onderneming overeind blijft, dankzij vele schouders die sterker

staan dan slechts één paar schouders. Vertrouwen, ook als het eenmaal weer is terug gewonnen, vereist daarom voortdurende aandacht.

14. De toegevoegde waarde die de financiële onderneming levert aan haar klanten is lastig te bepalen. Dat komt vooral omdat de niet-professionele klanten nauwelijks in staat zijn de kwaliteit van de producten, de adviezen of de veiligheid van een financiële onderneming te beoordelen. De conclusie dat als klanten hoge cijfers geven voor hun tevredenheid er dus ook toegevoegde waarde wordt geleverd, is te snel getrokken. Klanttevredenheid zal eerder staan voor of de telefoon snel wordt opgenomen, of de medewerkers klantgericht zijn, en of het probleem van de klant naar zijn of haar idee ook snel is opgelost. Of het probleem ook goed is opgelost, is vaak niet te beoordelen voor de klant. Klanttevredenheid is daarmee geen betrouwbare graadmeter voor kwaliteit.
  
15. Wat uiteindelijk telt is of de klant geholpen wordt transacties te doen die in zijn of haar belang zijn. Transacties die bijvoorbeeld de klant helpen zijn financiële huishouding op orde te hebben en houden, en die onaanvaardbare risico's afdekken. Een veilige, efficiënte infrastructuur is daarmee net zo belangrijk als kundige en betrouwbare adviezen, en eerlijke, begrijpelijke en scherp geprijsde producten.
  
16. Laten we nu stil staan bij de genoemde vraag: *Welke organisatie is beter dan concurrenten in staat, om de gekozen klantengroep te voorzien van producten en diensten die uiteindelijk in de ogen van onze klanten toegevoegde waarde leveren?* Hier zijn bibliotheken over vol geschreven. Waar minder over geschreven is, hangt samen met de eerder genoemde fundamentele verschillen met andere sectoren: klanten zien het onderscheid niet tussen knollen en citroenen en de financiële sector is veel gevoeliger voor verlies van vertrouwen. Banken en verzekeraars lijken deze belangrijke verschillen onvoldoende mee te wegen bij het beantwoorden van deze vraag. In het bijzonder maken te veel financiële ondernemingen keuzes die gevaarlijk kunnen zijn: 1) ze gaan voor volume als hoofdzaak in plaats van kwaliteit en 2) ze maken in meer of mindere mate gebruik van het feit dat klanten knollen

voor citroenen houden. Laten we wat nader ingaan op deze twee riskante keuzes.

17. Veel banken en verzekeraars distribueren producten via afzetkanalen die zij sterk aansturen op volume. In een markt waar consumenten voor de kwaliteitsprikkel zorgen is dat wellicht te begrijpen, maar in de financiële sector kan deze keuze gevaarlijk uitpakken. Bank en verzekeraars hebben weliswaar de wettelijke kwaliteitseisen opgenomen in hun organisaties, maar niet op een wijze die de gevaren voldoende wegneemt. Zij hebben deze *compliance* eisen namelijk ondergeschikt gemaakt aan hun op volume gerichte *business*-strategie. Daarmee is bijvoorbeeld de kwaliteit van de advisering eerder randvoorwaarde dan doelstelling.
18. In financiële ondernemingen zijn verschillende symptomen te zien die terug te voeren zijn op deze keuze voor volume in plaats van kwaliteit. Laten we er een aantal bekijken.
19. *Provisies en beloningen*: Een inmiddels veel besproken symptoom is de provisie die banken en verzekeraars betalen aan intermediairs. Behalve dat de provisie een vergoeding voor een distributiedienst is, wordt deze vooral ingezet als een sturingsmechanisme om het volume omhoog te pompen. Een vergelijkbaar verhaal geldt voor de interne beloningen die aan de verkopers en adviseurs worden betaald: ook deze beloningen zijn vooral gericht op stimuleren van de omzet.
20. *Sturing*: Sterke sturing op kwaliteit, of het nu om producten of adviezen gaat, schittert veelal door afwezigheid. Managers sturen op omzet, want met name daarop worden zij beoordeeld.
21. *Advies-systemen*: Systemen die de adviseur helpen om snel goede, op de klant in plaats van het product toegesneden adviezen te generen, ontbreken ook vaak. Zo hebben adviseurs geregeld niet het gereedschap om snel scenario's door te rekenen voor hun klanten die daarmee een heel concreet beeld krijgen van de risico's. Ook ontbreken regelmatig de instrumenten om

bijvoorbeeld goede integrale hypotheekadviezen te geven.

22. *Bedrijfsvoering*: Een ander symptoom is de toenemende bureaucratisering van de organisaties. Veel organisaties kiezen er namelijk voor om de wettelijke normen (die steeds vaker bewust open van karakter zijn) te verankeren in gedetailleerde instructies en procedures om te voorkomen dat de volumesturing tot ongelukken leidt. De praktijk laat zien dat deze weg moeizaam is. Kwaliteit van veel financiële producten en diensten laat zich moeilijk vangen in gedetailleerde instructies en procedures. Bovendien krijgen werknemers de indruk dat, als de procedures maar gevolgd zijn, alles geoorloofd is. Mensen dreigen zo van kenniswerker te verworden tot bureaucraat.

23. *Deskundigheid*: Het komt voor dat financiële ondernemingen onvoldoende in hun mensen investeren. Deze instellingen leunen vaak bijna helemaal op de gedetailleerde instructies en procedures, en de kwaliteit van de feitelijk leidinggevende. De klant die vragen stelt net even buiten het standaard pad vangt bot. Deze organisaties maken het zichzelf wel erg moeilijk om goede adviezen te geven.

24. *Cultuur*: Symptomen van de volumegerichtheid zijn ook terug te vinden in de cultuur van organisaties. Die is regelmatig vooral gericht op verkopen. De afdelingen die geacht worden in het belang van de klant te adviseren, heten vaak verkoopafdelingen, de managers zijn veelal 'verkoopdirecteuren', de accountmanagers die de distributeurs bezoeken ontlene hun status aan de omzet die zij wegzetten.

25. De tweede keuze die te veel banken en verzekeraars maken, is om het onvermogen van klanten om knollen van citroenen te onderscheiden commercieel te benutten. Soms verandert bijvoorbeeld de onderneming tijdens de rit zonder dat de klant daar beter van wordt de voorwaarden van het product. Soms wordt het voor een klant wel erg lastig gemaakt om producten van verschillende aanbieders goed met elkaar te vergelijken. En soms zijn de producten zelf eenvoudigweg ondeugdelijk, maar is dat van de buitenkant

voor een gewone klant niet te zien. Net als de eerdere keuze, is ook deze keuze mogelijk gevaarlijk en kan in de huidige context zelfs explosief zijn.

26. Ook van deze keuze zijn symptomen in organisaties terug te vinden.

*Fiscale prikkels:* Een eerste symptoom is de sterke aandacht bij de productontwikkeling voor het benutten van fiscale voordelen. Aanbieders weten dat klanten minder kritisch zijn als de fiscus als het ware mee betaalt. Dit lijkt de aandacht voor het klantbelang te verminderen: fiscaal gedreven producten zijn regelmatig relatief duur, complex en daarmee ondoorzichtig. De reclame over deze producten is soms ook onevenwichtig: teveel aandacht voor het fiscale voordeel, te weinig aandacht voor bijvoorbeeld de inflexibiliteit of de onzekerheid van het fiscale voordeel. Hiermee lijkt het alsof de productontwikkeling door de bankbelangen gedreven wordt in plaats van door de klantbehoeften.

27. *Provisies en beloningen:* Productontwikkelaars en marketeers worden geregeld vooral beloond voor de omzet die de producten genereren en het marktaandeel dat ermee gemoeid is. De kwaliteit van de producten en de communicatie daarover wordt in het productontwikkelingsproces meegenomen als een randvoorwaarde.

28. *Productontwikkelingsproces:* Veel banken en verzekeraars hebben procedures voor het ontwikkelen van producten. Deze werken echter niet altijd goed, omdat een aantal vragen onvoldoende indringend beantwoord wordt, bijvoorbeeld: Voorziet het product in een gefundeerde behoefte bij de doelgroep? Is deze doelgroep goed afgebakend? Zijn de gevolgen van het product in alle scenario's acceptabel en uitlegbaar? Is de productinformatie overduidelijk duidelijk en gebalanceerd? Is het product geschikt om zonder advies te verkopen?

29. *Marketing versus procesinnovatie:* Banken en verzekeraars spenderen meer tijd aan innovatie van de marketing mix, dan aan procesinnovatie. Terwijl de verzekeraars al ruim tien jaar discussiëren over ketenintegratie, kost het de bank nog steeds ruim dertig uur om een hypotheek te regelen (een



gemiddelde Mitsubishi vergt 28 uur werk). Er is nog een hele wereld te winnen in het efficiënter en foutlozer maken van banken en verzekeraars.

30. *Sturing*. De sturing op de productontwikkeling richt zich vooral op omzet- of winstgroei. Het topmanagement kijkt vooral naar de financiële prestaties. Kwaliteit wordt als een gegeven beschouwd. De omvang en complexiteit van grote banken en verzekeraars zorgt voor een grote afstand tot klanten.
31. Het gevolg van de twee genoemde keuzes en bijbehorende symptomen mag zijn dat de winstgroei aan de doelstellingen voldoet. Het gevolg is echter ook dat de AFM in haar rapporten veel matige of zelfs slechte rapportcijfers moet geven aan de kwaliteit van de adviezen, en dat zij geregeld ondernemingen moet aanspreken op gebrekkige producten en communicatie daarover. Om nog meer schandalen te voorkomen, moet een andere weg gevonden worden.
32. *Wat kan een bank en verzekeraar doen om een goed integraal verbeterprogramma op te zetten?* Ten eerste zou de financiële onderneming indringend en lang stil moeten staan bij haar eigen ervaringen in de vertrouwenscrisis en die van haar klanten. Vragen die dan omhoog komen zijn: waar is het misgegaan, maar ook waar liggen de kansen om het vertrouwen weer op te gaan bouwen? Wat is de toegevoegde waarde die onze klanten verwachten en verdienen?
33. Ten tweede zal de bank en verzekeraar opnieuw de cruciale elementen die de organisatie vormen moeten heroverwegen: strategie, structuur, wijze van sturing, de vereiste vaardigheden, mensen en systemen, en de passende cultuur. Bij deze heroverweging komen de twee besproken keuzes aan bod. Ook andere keuzes zullen omhoog komen, zoals:
- Moeten we een onderscheid maken in onze structuur tussen het producthuis en de distributie en advisering?
  - Blijven we de gedwongen winkelnering hanteren of maken we gebruik van een “open” of “guided architecture”?
  - Investeren we om goede kwaliteitsmeting en –sturing op te zetten?
  - Hanteren we netto-producten, producten met provisie of een mix?

- e. Verplichten we en betalen we de registratie van onze adviseurs bij DSI?
- f. Investeren we in nieuwe adviessoftware die goede integrale advisering mogelijk maakt?
- g. Zijn we in staat de IT *legacy* uit te faseren en te investeren in nieuwe sterk efficiëntere processen die *straight through processing* mogelijk maken?

34. Ten derde zal de bank en verzekeraar een transitieplan moeten maken. Want de verbeteringen zijn niet in één klap te realiseren. Een transitieplan moet goed uitlegbaar zijn extern en intern, moet financierbaar zijn en moet vooral leiden naar een duurzame winstgevendheid. Het zal ook duidelijk zijn dat het plan *chefsache* moet zijn.

35. Deze drie stappen leiden tot een integraal verbeterplan dat voor de klanten zichtbare en herkenbare veranderingen realiseert. Bijvoorbeeld het afschaffen van het 'dakpan-systeem' bij renteproducten, zoals ING onlangs heeft aangekondigd. Bijvoorbeeld door het sterk terugbrengen van de distributievergoedingen bij beleggingsfondsen, zodat deze zich verhouden tot de daadwerkelijke inspanning. Bijvoorbeeld met het stoppen van het verkopen zonder advies van zeer complexe gestructureerde producten aan particulieren. Dergelijke stappen bouwen langzaam het vertrouwen weer op, zodat de grondvesten van de sector weer stevig staan. En Hein de Kort zich weer kan gaan richten op andere onderwerpen.