

Klantbelang Centraal; een blijvende uitdaging ook voor Compliance

Bijdrage van Ruud de Hollander, hoofd Toezichtgroepen Financiële Ondernemingen, tijdens het jaarseminar Verbond van Verzekeraars 'Compliance en Risk management', 22 november 2013.

- Dames en heren, met plezier lever ik namens de AFM een bijdrage aan het jaarseminar van het Verbond van Verzekeraars over Klantbelang Centraal. Het is een uitdagende tijd voor verzekeraars en elke professional in de financiële sector. En zeker ook voor de toezichthouder. Klantbelang Centraal blijft een onderwerp waarbij het goed en belangrijk is de dialoog over aan te gaan.
- In mijn bijdrage zal ik eerst even stilstaan bij Klantbelang Centraal als evoluerend begrip en hoe dit zich verhoudt tot duurzame en klantgerichte organisaties. Daarna geef ik het huidige beeld van de AFM en de consument over waar de sector nu staat op de transitie naar duurzame en klantgerichte organisaties. Vervolgens ga ik in op het internaliseren van het klantbelang door verzekeraars en banken. Wat is nodig om dat te bereiken? De verbinding met de Compliance functie is daarbij belangrijk, net als de verwachtingen die de toezichthouder heeft van Compliance om verder bij te dragen aan het internaliseren van het klantbelang. Het is ook belangrijk dat Compliance weet wat zij niet zou moeten doen. Ik sluit af met enkele uitdagingen waar de verzekeraars voor staan.

Klantbelang Centraal vs duurzame en klantgerichte organisaties

- Klantbelang centraal is geen statisch begrip en onderhevig aan veranderingen die te maken hebben met de maatschappelijke context. Tot 2008 was het verstrekken van een hypotheek tot 110 of 115% van de aankoopwaarde van de woning heel gebruikelijk. Dat werd door de sector en de klant als norm gezien voor handelen in het belang van de klant. Uiteraard mede gefaciliteerd door de fiscale regels die er waren. Op dit moment is een maximale hypotheek van 104% van de aankoopwaarde de (maximale) norm, maar dat betekent niet dat per definitie 104% financieren in het belang van elke klant is. En als de aanbeveling van de Cie Wijffels wordt gevolgd is over 10 of 15 jaar een financiering tot maximaal 80% van de aankoopwaarde in het belang van de klant. Wat betekent dit voor een verzekeraar die ook hypotheeken verstrekt en hoe beïnvloedt dit het denken over klantbelang intern?

- Ik sta eerst even stil bij het onderwerp Klantbelang Centraal vs duurzame en klantgerichte organisaties. Hebben we het dan over hetzelfde? Dat hangt er met name vanaf of je een enge of brede interpretatie van Klantbelang Centraal en klantgericht hanteert. Als toezichthouder krijgen we vaak reacties dat er meer voor een bank of verzekeraar speelt dan uitsluitend het belang van de klant. En gaat het dan om het belang van de individuele klant of een groep van klanten?
- Klantbelang Centraal betekent voor ons als toezichthouder ook dat het in het belang van de klant is dat instellingen een duurzaam bestendig verdienmodel hebben en daardoor toekomstbestendig en financieel solide zijn. Daarnaast is het ook in het belang van de klant dat er voldoende keuzemogelijkheden zijn en dus ook voldoende concurrerende partijen in de markt. Klantgericht betekent in onze optiek dat naast o.a. een goede service, vakbekwame medewerkers en heldere en duidelijke informatie aan de klant ook uitsluitend producten worden ontwikkeld en gedistribueerd die toegevoegde waarde bieden en dat (gerechtvaardigde) teleurstellingen bij klanten worden vermeden. Dus wat de AFM betreft is bij een ruime interpretatie van Klantbelang Centraal en Klantgericht geen verschil tussen Klantbelang Centraal en duurzame en klantgerichte organisaties.

Beeld van de AFM en de consument waar de sector staat

- Het Klantbelang Dashboard, de systematiek waar we vooral de grote aanbieders scoren op Klantbelang indicatoren op producten, advisering en dienstverlening of processen, laat vanaf 2010 zien dat banken en verzekeraars goede stappen zetten in het belang van de klant. Nog belangrijker dan de uitkomsten van het Klantbelang Dashboard is de tone at the top, de missie en visie van instellingen. En de vertaling naar kernwaarden en doelstellingen voor medewerkers op de werkvloer. Het is voor ons als toezichthouder al enige tijd duidelijk dat het de instellingen menens is om het belang van de klant als (één van de) leidend(e) principe(s) te hanteren. Dit blijkt voor ons heel duidelijk uit alle gesprekken die wij hebben met vertegenwoordigers van hoog tot laag in de organisaties. Daarnaast blijkt dit uit nieuwe missies en visies van de instellingen en de vertaling daarvan naar kernwaarden.

- Maar als het die partijen echt menens is dan zou de AFM toch minder aandacht aan het thema Klantbelang centraal kunnen besteden? Wij zien nog steeds een belangrijke rol weggelegd voor de AFM om het onderwerp Klantbelang Centraal hoog op de agenda te houden bij instellingen en te blijven stimuleren om door te veranderen. De uitkomsten van het recente onderzoek naar Expirerende lijfrentes laten voor ons zien dat druk van de toezichthouder (nog) nodig blijft. Maar ook vertegenwoordigers van instellingen zelf en daarbuiten dringen er bij de AFM op aan vooral door te gaan met ons thema.
- Het beeld van de AFM over waar de sector staat is interessant, maar veel belangrijker is hoe de klant denkt over het handelen van zijn bank of verzekeraar in zijn belang. Recent onderzoek door onderzoeksbureau GfK in opdracht van de AFM laat zien dat hier veel ruimte voor verbetering is. Slechts 15% van de respondenten is van mening dat verzekeraars in het belang van de klant handelen. Voor wat betreft de eigen (belangrijkste) verzekeraar ligt dit percentage op 29%. Met de stelling dat verzekeraars de afgelopen jaren meer in het belang van de klanten zijn gaan handelen is maar 18% het eens. Volgens de respondenten zijn de beste manieren om het klantbelang centraal te stellen: eerlijk advies, snel afhandelen van ingediende claims en eerlijk inzicht in kosten en risico's.
- Uit het onderzoek blijkt ook dat de overheid en de AFM als belangrijkste partijen worden gezien om er voor te zorgen dat banken en verzekeraars het klantbelang nadrukkelijk centraal stellen. Slechts 24% van de respondenten geeft aan dat banken en verzekeraars hier zelf voor verantwoordelijk zijn. Dat is dus nog geen positief beeld vanuit het klantperspectief. De vertrouwensbreuk lijkt dan ook vrij fundamenteel. Er is dus nog een lange weg te gaan om aan de klant als belangrijkste stakeholder van de verzekeraar te laten zien dat meer in het belang van de klant wordt gehandeld. Dat is mede een reden voor de AFM om dit thema een belangrijke plek te blijven geven in de activiteiten voor 2014.
- Graag ga ik nu met u een stap verder. Want hoe internaliseer je als verzekeraar de doelstellingen van klantbelang centraal?

Het internaliseren van de Klantbelang Centraal doelstelling

- Wat betekent internaliseren eigenlijk? De Dikke van Dale geeft aan; tot onderdeel van het innerlijk maken, zich eigen maken. De uitdaging is dan ook om handelen in het belang van de klant onderdeel van de haarvaten van iedere organisatie te laten zijn. En dat is nog niet zo eenvoudig.
- Om Klantbelang Centraal te internaliseren is o.a. nodig dat het verhaal vanuit de top over handelen in het belang van de klant consistent is, frequent wordt uitgedragen en past bij de missie, visie en kernwaarden van de onderneming. Ook moeten medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden op vaardigheden en inhoud aangereikt krijgen om beter in het belang van de klant te handelen. Daarnaast is sturen op kwaliteit van advies en dienstverlening belangrijker dan sturen op kwantiteit. Het beloningsbeleid mag geen prikkels bevatten die tegen het handelen in het belang van de klant ingaan. Klantbelang centraal moet, kortom, zo goed mogelijk concreet worden gemaakt voor iedere medewerker. Daarvoor is het belangrijk de dialoog aan te gaan over wat handelen in het belang van de klant in concrete situaties betekent. Compliance kan een rol vervullen om deze dialoog te faciliteren en aan te jagen.
- In het klantbelang dashboard wordt gewerkt met een normenkader voor handelen in het belang van de klant. Dit zijn deels normen die niet door wet- of regelgeving worden afgedwongen maar die vanuit het perspectief van handelen in het belang van de klant juist gewenst of ongewenst zijn. Onze observatie is dat in een aantal situaties het normenkader van een Dashboard module binnen instellingen wordt gebruikt als afvinklijst. Dat is nu juist niet de bedoeling. Om het belang van de klant daadwerkelijk centraal te stellen en te internaliseren moet de dialoog intern worden aangegaan met medewerkers. Vragen daarbij zijn; wat betekent het normenkader voor hen, en wat is er voor nodig om hen in staat te stellen het goede te doen in het belang van de klant.

- Om het internaliseren te bevorderen is het belangrijk dat beoogde en ingezette veranderingen succesvol zijn. Dit is noodzakelijk om de transitie naar duurzame en klantgerichte organisaties te realiseren. AFM en DNB zijn dit jaar gezamenlijk gestart met het thema Verandervermogen als onderwerp voor toezicht. Dit thema is onderdeel van het toezicht op Gedrag en cultuur bij DNB en van het thema Klantbelang Centraal bij de AFM. Verandervermogen onderzoeken hebben als doel dat de ondernemingen (en de AFM en DNB) inzicht krijgen in belemmeringen en succesfactoren die zorgen dat veranderingen wel of niet goed slagen. Vervolgens verwachten wij dat instellingen aan de slag gaan met de uitkomsten. In overleg met een Klankbordgroep van externe stakeholders zullen we o.a. nadenken hoe we de onderzoeksresultaten breder ten behoeve van de markt van waarde kunnen laten zijn.

De rol van Compliance bij het thema Klantbelang Centraal

- Als toezichthouder vinden wij het wenselijk en passend bij de tijdgeest dat Compliance een brede rol pakt. Ook bij het onderwerp Klantbelang Centraal. Als onderdeel van deze brede rol is het logisch dat ook Compliance de interne dialoog over Klantbelang Centraal initieert en daar ook vanuit haar eigen professie en ethisch kader aan bijdraagt. Deze dialoog is belangrijk om voor medewerkers in alle geledingen concreet te maken wat Klantbelang Centraal voor hen in hun functie betekent. En of zij in staat zijn o.b.v. huidige producten, systemen, procedures en interne afspraken daar een bijdrage aan te leveren.
- Voor die brede rol is het belangrijk dat Compliance ook een scherpe antenne heeft voor de manier waarop het denken over Klantbelang Centraal zich ontwikkelt in de samenleving, bij toezichthouders en binnen financiële instellingen. Een goede compliance professional zal zelf ook initiërend kunnen zijn om de dialoog te starten. Die goede compliance professional heeft natuurlijk wel uitgebreide kennis van de business en het scherpe zicht op externe ontwikkelingen die invloed hebben op het centraal stellen van het belang van de klant.

- Bij een brede rol van Compliance is het logisch dat Compliance, samen met de business, naar huidige activiteiten kijkt met een Klantbelang Centraal normenkader. Waar nodig kunnen zij natuurlijk aanpassingen doorvoeren. Dit kan spanning opleveren met korte termijn commerciële belangen. Die uitdaging ziet de toezichthouder ook. De AFM heeft voornamelijk bij de grote verzekeraars binnen haar Klantbelang Dashboard gekeken naar verschillende productsegmenten, zoals Sparen, Hypotheekadvies, Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en activiteiten en processen zoals Klachtenmanagement, Claimafhandeling, informatieverstrekking en Nazorg Beleggingsverzekeringen. Dit betekent dat er genoeg andere activiteiten, processen en producten zijn binnen verzekeraars waarvoor de AFM geen Klantbelang Centraal normenkader heeft ontwikkeld. Compliance kan het initiatief nemen om daar naar te kijken. Vanuit de AFM gaan wij graag het gesprek aan met Compliance over eventueel te ontwikkelen normenkaders.

Wat draagt niet bij aan het internaliseren van het Klantbelang?

- Steeds vaker ontvangt de AFM signalen dat er sprake is van een zekere ‘angstcultuur’ bij financiële ondernemingen. Deze signalen ontvangt de AFM rechtstreeks van marktpartijen of van derden die veel contact hebben met financiële ondernemingen. De angst zou er vooral in zitten dat men geen fouten durft te maken om conflicten met de toezichthouders (AFM en DNB) te voorkomen. Deze angst heeft er toe geleid dat bij diverse instellingen leidraden van de AFM met een interpretatie van open normen strict en letterlijk als verplichte regels zijn geïnterpreteerd. Elke aanbeveling of advies van de AFM in formele documenten, Q&A’s en nieuwsbrieven lijkt soms als een rule based norm te worden geïmplementeerd. Het lijkt daarmee alsof de risico-aversie in de sector is doorgeslagen.
- De redenen hiervoor zullen ongetwijfeld divers zijn. Maar een paar voor de hand liggende lijken er wel te zijn: het vergrootglas waaronder de financiële sector ligt van de politiek, consumentenorganisaties, de media en de toezichthouders; de grote hoeveelheid wet- en regelgeving die in korte tijd door instellingen moet worden geïmplementeerd; de angst om formeel te worden aangepakt door de toezichthouders en soms ook een gebrek aan kennis, expertise en capaciteit om het anders te doen dan via interne ‘rule based’ regels.

- Dit stimuleert het internaliseren van het klantbelang niet. Als toezichthouder moeten we hier ook naar onszelf kijken en nadenken of onze Leidraden, richtlijnen, aanbevelingen en adviezen voldoende ruimte bieden voor verschillende manieren van implementatie. En of het voor de instellingen duidelijk is 'dat er ook andere wegen naar Rome leiden' op basis van de open norm. Ook ons handelen als toezichthouder kan hiertoe hebben bijgedragen. Zijn we helder en duidelijk genoeg over wanneer we tot onderzoeken en eventuele maatregelen besluiten? We willen over dit onderwerp graag het gesprek aangaan met de markt, want het is niet onze intentie dat de markt 'rule based' omgaat met onze aanbevelingen en adviezen.
- Wij zien behalve voor onszelf ook een belangrijke rol voor Compliance (en de afdeling Legal?). Hoe kunnen zij het vertalen van nieuwe wet- en regelgeving, leidraden, interpretaties, aanbevelingen en adviezen van de toezichthouder(s) tot 'afvinklijsten' voorkomen. Niet onbelangrijk daarbij is welke opdracht Compliance vanuit de top krijgt als het gaat om implementatie van nieuwe wet- en regelgeving en leidraden. Daarbij is vooral belangrijk dat Compliance ook ruimte krijgt of ruimte neemt om nieuwe normen en regels 'principle based' te implementeren.
- Voor de professional op de werkvloer is het belangrijk dat hij ruimte en verantwoordelijkheid krijgt, uiteraard binnen kaders, en zelf afwegingen kan maken over wat goed is in het belang van de klant. Deze professional wordt niet gemotiveerd en gestimuleerd door enorme afvinklijsten en handboeken. Die dragen dan ook niet bij aan het internaliseren van het klantbelang.
- Het wordt tijd om tot afronding te komen. Ik wil nog een paar woorden zeggen over:

De uitdagingen voor de verzekeraars

- Zoals ik al aangaf is het vertrouwen van de klant in uw sector en in individuele instellingen nog laag. Het is dus belangrijk dat Verzekeraars de veranderingen in producten, dienstverlening, informatieverstrekking, processen en procedures vasthouden, doorzetten en internaliseren. De klant zal bij elk contactmoment de ervaring moeten krijgen dat de verzekeraar naar hem luistert, het beste met de klant voor heeft en eerlijk is over kosten en risico's van producten. Dit betekent ook vasthoudend en met groot doorzettingsvermogen blijven veranderen en ontwikkelen tot een organisatie die door de klant wordt erkend als een duurzame en klantgerichte

verzekeraar. Om op die weg door te gaan willen wij als toezichthouder ook graag onze bijdrage blijven leveren.

- Ik wens u daarbij veel succes en dank u voor uw aandacht!