



## Toespraak Merel van Vroonhoven, voorzitter van het Bestuur van de AFM

*Bij het jaardiner van de Vereniging Beleggings Adviseurs op dinsdag 28 oktober 2014*

Dames en heren,

Hartelijk dank voor de uitnodiging hier te spreken. Ik ben nu een half jaar bestuursvoorzitter van de AFM en in die zes maanden heb ik geprobeerd met zoveel mogelijk mensen te spreken. Meer dan vierhonderd gesprekken heb ik gevoerd, met bankiers, verzekeraars, accountants, bestuurders van pensioenfondsen en pensioenuitvoerders, vermogensbeheerders, financieel adviseurs, maar ook consumenten, beleggers, politici en wetenschappers en natuurlijk collega toezichthouders.

Meestal spraken we over drie onderwerpen: hoe staat de financiële sector er voor, hoe zien we de toekomst en vooral: hoe kan het vertrouwen in de sector worden hersteld. Ik ben dus blij dat ik daarover vandaag ook met u kan spreken.

Mijn afdronk uit al die gesprekken is dat de financiële sector, een sector is in verandering en waar al veel is gebeurd, maar ook nog veel moet gebeuren. Om het vertrouwen van de samenleving in de sector te herstellen is bovenal een fundamentele cultuur- en gedragsverandering nodig. Primair bij de aanbieders van financiële producten en diensten. Zij zullen moeten bewijzen dat in alles wat ze doen ze de belangen van klanten centraal stellen. Dat moet zichtbaar zijn in al hun handelen, ook als de toezichthouder niet kijkt.

Het thema van mijn bijdrage van vandaag is dan ook: hoe stellen we het belang van de klant centraal?

En nu hoor ik u bijna al gapen. Het vervelende van frases als deze is: ze zijn van het grootste belang, maar ze zijn de laatste tijd zoveel gebruikt dat ze slechts zijn geworden en hun betekenis dreigen te verliezen. Er is geen advertentie in de krant, geen reclamefolder in de brievenbus en geen bedrijfssite op Internet of zinnen als 'wij stellen de klant centraal' komen er prominent in voor. Bij de supermarkt en het warenhuis, bij vliegtuigmaatschappijen en autoverhuurders, bij verzekeraars en beleggingsadviseurs.

Maar de vraag is: *gebeurt* het ook echt?

Ziet de financiële sector ook echt in dat juist als je zo onder vuur ligt, als je zoveel aan vertrouwen hebt verloren, maar één ding helpt: het belang van de klant écht centraal stellen. Dringt het wel voldoende door dat het niet gaat om het belang van de klant versus dat van het bedrijf?

Want het belang van de klant *is* het belang van het bedrijf.

In de afgelopen zes maanden heb ik in de sector veel initiatieven gezien die opgewekt stemmen. Er gebeurt echt van alles; de sector is behoorlijk in beweging. Er wordt veel gesproken over hoe de klant beter kan worden geholpen, hoe zijn belang beter kan worden gediend. Er zijn cursussen en seminars

en symposia – en bijeenkomsten zoals deze. Er is ook zichtbare verbetering in de kwaliteit van producten.

En toch is het wat mij betreft nog niet genoeg.

Ik ben bezorgd dat het veranderingsproces te langzaam gaat of zelfs dreigt vast te lopen. Iedereen wéét het allemaal wel, maar iedereen heeft inmiddels ook zoveel andere dingen aan het hoofd. Er is best bereidheid tot veranderen, maar nu gaat iets anders even voor: een nieuw ICT-systeem, een interne reorganisatie. En iedereen wéét dat het anders moet, maar niet iedereen *voelt* het al echt: het moet nog te vaak van anderen, niet van jezelf.

Kort geleden hebben de AFM en De Nederlandsche Bank samen een onderzoek gedaan naar het verandervermogen van financiële instellingen en naar de barrières die veranderingen in de weg staan. Die barrières bleken vooral neer te komen op deze drie elementen:

- De cultuurverandering die nodig is krijgt te weinig prioriteit
- Men doet waar de wet toe dwingt, maar nog vaak meer ook niet
- Er is te weinig tijd voor reflectie en leren, voor een werkelijke bezinning op wat er te doen staat, wat daarin nog fout gaat en dus toch anders moet.

Daar komen dan nog twee cruciale factoren bij. De eerste is: een werkelijke cultuurverandering kost heel veel tijd. Het is net een vermageringskuur: als je je eetpatroon niet drastisch en blijvend verandert, zit je zo weer op je oude gewicht. En de tweede is: een veranderingsgezinde organisatie heeft een veranderingsgezinde leiding. Een leiding die niet alleen bestaat uit middelbare mannen met dezelfde achtergrond en dezelfde denkbeelden, maar ook uit vrouwen, mensen van andere culturen en mensen met nieuwe, frisse denkbeelden. Andersdenkers. Tegensprekers.

Hier ligt dus een stevige opdracht voor de sector.

Kijk eens naar de samenstelling van uw onderneming. Zitten daar wel mensen met afwijkende meningen? Organiseert u de tegenspraak wel goed?

Kijk eens naar de werkdruk in de organisatie: is er wel ruimte voor reflectie, voor bezinning? Vraagt u zich voldoende af: "Nemen we de tijd om de verandering echt blijvend een plaats te geven in het hart van de organisatie? Of zijn we al met het volgende project begonnen?"

En kijk eens naar de manier waarop u omgaat met regels. Wet is wet en regels zijn regels, maar in een democratie als de onze hebben die wetten en regels ook een helder doel. Als u in een tunnel maar 80 mag rijden, dan is dat voor uw veiligheid. Dus is het verstandig u aan die snelheid te houden. Maar als er brand uitbreekt in de tunnel, kan het heel nuttig zijn om u snel uit de voeten te maken. Wet is wet, maar het is goed steeds te bedenken: wat is het doel van de wet? Handel ik niet alleen naar de letter, maar ook naar de geest van de wet? Als de wet voorschrijft dat u uw klanten moet informeren over veranderingen, vinkt u dan af: 'Voorlichtingsfolder gemaakt. Check. Klant geïnformeerd. Check.' Of staat u ook even stil bij de vraag of meneer De Zwart of mevrouw De Wit nu écht weet wat er voor hem of haar verandert?

Dat zijn de vragen die een moderne organisatie zich moet stellen. De basisvoorwaarden voor blijvende verandering.

Op de weg die de sector is ingeslagen kunnen we nog maar één kant op: vooruit. De woorden moeten inhoud krijgen, vertaald worden in concrete veranderingen. Bij alles wat u doet moet u zich afvragen: dient dit het belang van de klant?

Tegelijk is het van groot belang dat die klant ook veel zichtbaarder is, een actievere rol speelt in het systeem. Ook dat is de les die we wat mij betreft uit de financiële crisis moeten trekken. Het is uiteindelijk ook in het voordeel van de financiële sector zelf als we de tegenmacht van de klant organiseren. Als hij kan beschikken over voldoende en betekenisvolle informatie. Als hij inziet dat korte termijn-winst niet altijd goed is voor later. Als hij zelf verantwoordelijkheid kan nemen voor zijn keuzes.

Gelukkig hebben we tegenwoordig wel een middel dat daar enorm bij kan helpen. Want ik geloof niet dat er een uitvinding in de geschiedenis ooit zo geschikt is geweest voor de 'empowerment' van de klant als Internet.

Wie kijkt naar de grote internetbedrijven ziet dat dát hun verdienmodel is. Amazon noemt zichzelf niet *costumer oriented*, maar *customer obsessed*.

Dat is voor de traditionele bedrijven trouwens niet alleen een leermoment, maar ook een waarschuwing. Want als je sector niet klantvriendelijk genoeg is, neemt een snelle ICT-jongen het zo van je over. Als taxi's niet klantvriendelijk genoeg zijn, verzint iemand de website Ueber met wél aardige chauffeurs.

Enige tijd geleden las ik in de Volkskrant een interessant artikel van iemand die stelde: de 21<sup>ste</sup> eeuw is de eeuw van de consument. De 19<sup>e</sup> was die van de producent, want dat was de eeuw van de nieuwe industriële productiemethoden. De 20<sup>ste</sup> eeuw was die van de werknemer, die zich wist te organiseren in politieke bewegingen en vakbonden. Maar de 21<sup>ste</sup> eeuw is die van de consument. De eeuw van de geëmancipeerde, goed geïnformeerde consument die de economie zijn wil kan opleggen. Die met één wijd verbreide oproep op Internet een in opspraak geraakt bedrijf naar de ondergang kan brengen. Kijk maar naar de macht die Tripadvisor heeft in de horeca en de reiswereld.

Als dat zo is – en ik denk dat – dan is 'het belang van de klant centraal' echt geen idealistische oproep, maar bittere noodzaak.

Vraag het maar aan de huisarts. Hoeveel patiënten komen tegenwoordig de spreekkamer al niet binnen met een printje in de hand. Kijk dokter, volgens huisarts.nl heb ik *deze* kwaal en nu wil ik graag een recept voor *dat* medicijn. Ik ben er zeker van dat het uiteindelijk met de financiële dienstverlening net zo zal gaan. Kennis is overall beschikbaar. De taak van de dienstverlener is om de klant wegwijs te maken in welke kennis voor hem waardevol is en welke niet – en welk product precies past bij zijn of haar specifieke wens. Maar de klant iets voorspiegelen dat niet helemaal klopt, dat is straks in de Interneteeuw echt onmogelijk.

Kort samengevat: er wordt van de sector veel verwacht. Aan innovatief vermogen, aan organisatorische veranderingsgezindheid en aan inzicht in technologie.

Maar wat is daarbij dan de rol van de AFM?

De agenda van de AFM voor de komende tijd concentreert zich op drie punten.

1. We willen de sector stimuleren maar ook toetsen en afrekenen op de verandering van cultuur en gedrag die nodig is om de klant werkelijk centraal te stellen

2. We willen innovaties en technologische ontwikkelingen stimuleren en erin investeren. Zodat we goed kunnen zien welke innovaties goed zijn voor de klant – en ons toezicht daarop kunnen afstemmen
3. We willen kennis opbouwen over het gedrag van de organisaties, maar ook van de klant. We willen de weerbaarheid van de klant vergroten, zorgen dat hij beter zijn verantwoordelijkheid kan nemen.

Ik zei het al: het is uiteindelijk ook in het voordeel van de sector als u de tegenmacht van de klant organiseert, als u zorgt dat die klant zelf verantwoordelijkheid neemt.

Laat ik als voorbeeld het provisieverbod nemen. Dat is ontworpen om de klant meer inzicht te geven in de prijs die de beleggingsonderneming rekent voor zijn diensten. Zo moet het ook. Maar de klant ziet dan opeens ook wel dat beleggingsdienstverlening geld kost. En dan zijn er natuurlijk klanten die daar van schrikken en zich afvragen of ze dan niet liever *zelf* beleggen.

Maar dat hoeft helemaal niet erg te zijn: als u de klant in staat stelt om zelf aan de slag te gaan, kan hij toch actief blijven op de beleggingsmarkt. De klant kan zelf kiezen hoeveel hij van de dienstverlener vraagt. En zo komen er producten en diensten op de markt die de kleine belegger helpen zelf zijn weg te vinden. En komen platforms die hem daarbij met handige *tools* ondersteunen. *Online* adviseurs kunnen hem met betrekkelijk weinig inspanning heel effectief en efficiënt van advies dienen - een vorm van dienstverlening die goed past bij de klant in de huidige *onlinewereld* - en die vermoedelijk ook nog goedkoper is.

We zien partijen die de consument in een execution only concept met dergelijke tools zijn eigen doelstelling en risicobereidheid laten bepalen. Beleggers krijgen de mogelijkheid zelf te zien wat het effect is van hun handelen, wat de impact is van het risico in de portefeuille.

We zien partijen die financiële dienstverlening beschouwen als onderdeel van een brede ondersteuning van de klant. Hoe wil de klant zijn leven inrichten en op welke manier past beleggen daarin – als middel, niet als doel - de hele financiële planning wordt hier in feite in meegenomen.

Het zijn ontwikkelingen waar wij bij de AFM zeer vóór zijn. Zo komen er steeds meer nieuwe producten en diensten op de markt die het gemak van de klant dienen en kwaliteit garanderen. Dienstverlening die zorgt dat ook kleine beleggers actief kunnen blijven. Dienstverlening die zorgt dat de klant zich zelf verantwoordelijk voelt voor zijn financiële handel en wandel. Daar zijn wij als AFM vóór.

Maar dan moet de kwaliteit natuurlijk wel goed zijn. En ik moet eerlijk zeggen: daar kan nog echt wel een tandje bij. Onderzoeken van de AFM in de afgelopen jaren laten zien dat de kwaliteit van beleggingsdienstverlening nogal wisselend is - en uit ons laatste onderzoek uit 2013 bleek dat het gemiddelde niveau gewoon niet goed genoeg was. Beleggingskaders, ontbreken, de inventarisatie en actualisatie van cliënten is niet vlekkeloos en de vraag of de uiteindelijke dienstverlening wel passend is, is onvoldoende gewaarborgd.

Daarom zeg ik tegen u: doe daar iets aan. Zorg dat u en uw klant elkaar echt goed begrijpen. Maak duidelijk wat u wel doet en wat u niet doet en wat de gevolgen daarvan zijn – dat geldt voor advies, vermogensbeheer, en execution only. Controleer of uw klant begrijpt wat hij kan verwachten. Let er op dat de ondersteuning bij execution only dienstverlening bij uw klant past - zorg dat de passendheidstoets juist bij execution only geen formaliteit is.

Steeds blijkt uit onderzoek dat beleggers bij de keuze voor aanbieder zich vooral laten leiden door het verschil in prijs - verder vergelijken ze aanbieders niet of nauwelijks met elkaar en lijken ze het speelveld slecht te overzien. Ook bij de keuze voor type dienstverlening laten beleggers zich sterk beïnvloeden door de kosten.

Aan u dus de opdracht: geef inzicht in de kosten! Want met het inzicht in de kosten kunt u ook duidelijker laten zien wat u precies levert voor die kosten – en waarin juist uw toegevoegde waarde zit voor de klant. Wij zijn als AFM dan ook positief over het voorstel van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en de banken om meer inzicht in de kosten van beleggen te geven, vooruitlopend op de Europese voorstellen op dit gebied in MIFID II/PRIPS. Ook de overige beleggingsondernemingen zouden vervolgens zo snel mogelijk inzicht in hun kosten moeten geven, net als de fondsaanbieders.

U hebt hier vooral ook zelf baat bij. Let wel: De AFM vindt dat een belegger niet alleen moet letten op de kosten, maar ook het beoogde rendement en het risico mee moet nemen in zijn afwegingen. Ook daarin kunt u de belegger ondersteunen door hem een helder overzicht te bieden van het samenspel van deze drie elementen.

Dames en heren, ik rond af.

De afgelopen zes maanden heb ik tijdens mijn gesprekken een aardig beeld gekregen van de financiële sector. Ik zie een sector die een enorme ontwikkeling doormaakt. Die taai is en koers houdt, ook in slecht weer. Maar ook één met grote onderlinge verschillen. En dat is niet slecht. Je moet niet proberen één maatpak te ontwerpen voor honderd heel verschillende mannen. One size fits nobody. Iedere onderneming moet in deze tijd zijn eigen keuzes maken, zijn eigen stip op de horizon bepalen. En het is zeker niet aan de AFM om te bepalen waar die stip moet liggen. Maar we kunnen wel adviseren. We houden toezicht, kijken of de korte termijn-belangen niet overheersen, kijken of de belangen van de klant écht dominant zijn. We letten op de samenhang in het stelsel en betrekken internationale ontwikkelingen in ons oordeel.

Ik zei al: de ingeslagen weg kent maar één route en dat is vooruit. Terug naar vroeger is geen optie. De financiële sector – en daarbinnen die van de beleggingsadviseurs – is cruciaal voor de samenleving. Maar veel meer dan vroeger moet de sector zich realiseren, dat het de opdracht is om dienstbaar te zijn aan diezelfde samenleving. Om innovatief en creatief te zijn – en soms tegendraads en zelfs een beetje rebels. Maar altijd in één belang: het belang van de klant.