



## Rabobank en AFM over productontwikkeling

**Rudi Kleijwegt** is Directeur Toezicht bij Rabobank.

### Twee vragen

- Wat vindt u belangrijke randvoorwaarden voor goede productontwikkelingsprocessen?
- Hoe zou de AFM toezicht moeten houden?

“Bij de Rabobank hebben we sinds 2004 productgoedkeuringscommissies. Het proces van productontwikkeling en de goedkeuring ontwikkelt zich nog steeds. Behalve eigen financiële producten, gaan ook producten van derden door het goedkeuringsproces. Inmiddels ook zakelijke producten en niet-financiële producten. Belangrijk is het assortimentsbeleid. Een product kan wel goed werken, maar vinden we het ook passend voor de Rabobank? Willen we een product wel voeren? Ook is het belangrijk om producten te durven schrappen, bijvoorbeeld wanneer ze te complex blijken en de doelgroep de risico's ervan onvoldoende kan overzien. Voor goede productontwikkeling heb je mensen nodig vanuit meerdere disciplines. Klantinzicht, productkennis, systeemkennis, juristen, risicomangement, compliance. De diversiteit draagt bij aan de kwaliteit. Een helder normenkader is een randvoorwaarde. Daarmee kun je gestructureerd een vast aantal aspecten in ieder geval de revue laten passeren en zie je niets over het hoofd. Productontwikkeling is namelijk een veel moeilijker sport dan het lijkt. Bij de Rabobank start de productontwikkeling bij het belang van de klant. Niet omdat dat van de AFM moet, maar omdat dat hoort bij onze kernwaarden. Dat lijkt eenvoudig, maar strak redeneren vanuit klantbelang centraal geeft ons nu weer scherpere inzichten dan, zeg, twee jaar geleden.”

**EVALUATIE** “Een goed product voldoet aan een klantbehoefte die verder reikt dan de korte termijn. In het goedkeurings-

proces gaan we na of het product van de introductie tot de uitfasering goed is voor de klant. Op dit moment hebben we de regel dat elk product minimaal eens in de twee jaar aan een evaluatie wordt onderworpen en vervolgens weer door de productgoedkeuring moet. Ook bij de evaluatie kijken we vanuit meerdere disciplines naar de werking van het product in de huidige omstandigheden, naar de doelgroep, de communicatie naar de klant enzovoort. We werken nu aan een aanpak die meer risicogericht is. Dat betekent dat bepaalde producten vaker door de molen gaan en andere minder vaak, mede op basis van signalen van klanten of op basis van veranderende omstandigheden.”

**TOEZICHT** “Het belangrijkste is dat de processen leiden tot goede producten. Als de AFM op basis van eigen constatering of door klachten twijfelt of een product of de informatie erover wel in het belang van de klant is, dan moet ze daarover aan degene die het product aanbiedt scherpe vragen stellen. Voor het toezicht vind ik van belang dat niet alleen gekeken wordt naar het proces, maar ook naar de uitkomst van het proces, het product. The proof of the pudding is in the eating.”

PERSPECTIEF

“PRODUCTONTWIKKELING IS MOEILIJKER DAN HET LIJKT.”

“The proof of the pudding is in the eating.”

## AFM en Rabobank over productontwikkeling

Michiel Denkers is Hoofd Toezichtgroepen Financiële Ondernemingen.

### Twee vragen

- Wat vind jij belangrijke randvoorwaarden voor goede productontwikkelingsprocessen?
- Hoe gaat de AFM hierop toezicht houden?

“

Ik vind het belangrijk dat alle medewerkers die betrokken zijn bij productontwikkelingsprocessen kritisch durven te zijn op de producten die zij ontwikkelen, goedkeuren en evalueren. Het inzetten van discussiesessies vanuit verschillende disciplines, het stellen van open vragen en een duidelijk normenkader kunnen hierbij helpen. Om het normenkader goed aan te laten sluiten op de eigen praktijk en om het zelfkritisch vermogen te stimuleren, is het in mijn ogen essentieel dat aanbieders hun eigen normenkader ontwikkelen. Daarbij is het natuurlijk belangrijk dat dit past binnen de nieuwe wettelijke norm (artikel 32 BGfo nieuw).

Om ook het belang van de klant goed mee te kunnen wegen tijdens de productontwikkelingsprocessen is het belangrijk om te waarborgen dat de relevante scenario's voor het product (met al haar kenmerken) goed worden getest. En dat het product en de uitkomsten van uitgevoerde scenario-analyses worden vergeleken met andere productoplossingen die in een soortgelijke klantbehoefte voorzien. Bij veel producten moet de werking van het product gesimuleerd worden om een goede inschatting te kunnen maken van de kansen op de uitkomsten in verschillende scenario's.

Het zorgen voor een tijdige evaluatie van producten is ook belangrijk. Dit kan door per product een inschatting te maken van de benodigde frequentie voor evaluatie, in combinatie met het signaleren van aanleidingen voor een vervroegde evaluatie. Zo kunnen er ontwikkelingen zijn die sterk doorwerken op de prestaties van het product. Ook een substantiële aanpassing

van een product kan aanleiding zijn. Als een aanpassing aan een product de werking van het product wezenlijk verandert, moet bovendien vastgesteld worden of het product nog past bij de oorspronkelijke doelgroep. De doelstelling bij het toezicht van de AFM is dat retailklanten (inclusief retailbeleggers) erop kunnen vertrouwen dat de producten die ze aangeboden krijgen goede producten zijn. Daar bedoel ik mee, dat een product begrijpelijk is, waarvoor z'n geld biedt, voorziet in een gefundeerde behoefte van de doelgroep en doet wat het belooft.

Belangrijke randvoorwaarde om deze doelstelling te realiseren is dat bij productontwikkelingsprocessen op een evenwichtige manier rekening wordt gehouden met de belangen van de klant. Ons toezicht zal erop gericht zijn het zelfkritisch vermogen van productaanbieders met betrekking tot hun producten en productontwikkelingsprocessen te toetsen en waar nodig te bevorderen. Productaffaires kunnen daarmee worden voorkomen.

Net als nu blijven wij in gesprek met de markt. We blijven DNB ook betrekken. Wij gaan ons toezicht risicogeorieëerd aanpakken. We maken voortdurend een inschatting van de mogelijke problemen op het gebied van productontwikkeling en producten. Hierbij richten wij onze analyses en interventies op de belangrijkste en meest urgente problemen. Wij grijpen in als blijkt dat de uitkomst van de processen (dus de kwaliteit van producten) onvoldoende is of als duidelijk wordt dat het proces dusdanig slecht is dat het niet stelselmatig tot goede uitkomsten kan leiden.”



### TOEZICHT

De AFM houdt vanaf 1 januari 2013 toezicht op de kwaliteit van producten en productontwikkelingsprocessen.

PERSPECTIEF

“DURF KRITISCH TE ZIJN.”

“Het is essentieel een eigen normenkader te ontwikkelen.”