



De belofte om het klantbelang centraal te stellen

De tussenstand



Autoriteit Financiële Markten

De AFM bevordert eerlijke en transparante financiële markten. Wij zijn de onafhankelijke gedragstoezichthouder op de markten van sparen, lenen, beleggen en verzekeren. Wij bevorderen eerlijke en zorgvuldige financiële dienstverlening aan consumenten, particuliere beleggers en (semi-)professionele partijen. We zien toe op een eerlijke en efficiënte werking van kapitaalmarkten. Ons streven is het vertrouwen van consumenten en ondernemingen in de financiële markten te versterken, ook internationaal. Op deze manier draagt de AFM bij aan de stabiliteit van het financiële stelsel, het functioneren van de economie, de reputatie en de welvaart van Nederland.

Ontwikkelingen klantbelang centraal

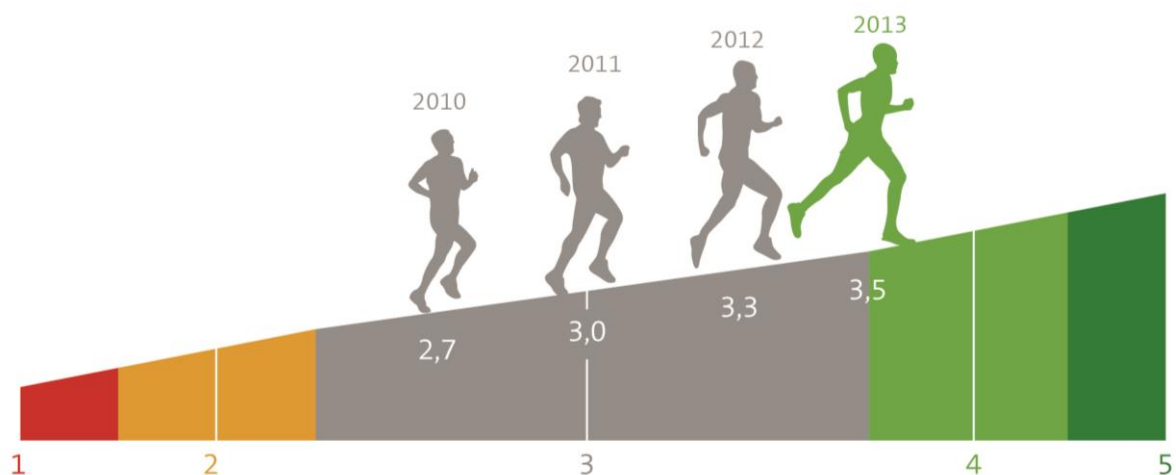
Het belang van de klant weer centraal stellen is een lange weg die banken en verzekeraars afleggen. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is **tevreden over de voortgang** die de grote banken en verzekeraars ook in 2013 hebben geboekt. De AFM constateert daarbij een breed gedeeld besef onder de hoofdrolspelers bij grote banken en verzekeraars dat verder veranderen noodzakelijk en urgent is om de continuïteit ook op de lange termijn zeker te stellen. De AFM stimuleert deze verandering en brengt verslag uit van de tussenstand na 2013.

Meer lezen?

Op de website van de AFM staan meer **cijfers, trends en een toelichting** op de inhoudelijke elementen van de [Klantbelang Dashboard modules](#) waarop de AFM heeft getoetst. De AFM heeft over diverse onderwerpen eerder separaat gecommuniceerd.

De grote banken en verzekeraars veranderen geleidelijk in organisaties die het belang van de klant meer centraal stellen. De AFM meet vanaf 2010 in welke mate zij deze belofte waarmaken door middel van het *Klantbelang Dashboard*. De grote banken en verzekeraars hebben zich op de vijfpuntschaal van dit dashboard minimaal een 4,0 score ten doel gesteld. In 2013 scoorden grote banken en verzekeraars gemiddeld een 3,5. Dit is 0,2 hoger dan in 2012. De stijgende trend van de afgelopen jaren wordt hiermee voortgezet. In 2010 was de score nog een 2,7.

Het pad naar een duurzame en klantgerichte organisatie vraagt van alle grote banken en verzekeraars om meer focus op de omgeving en de klant. Banken en verzekeraars hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarbij hoort de uitdaging om bij klanten begrip te kweken dat een lange termijn proces is ingezet en dat niet alle veranderingen van vandaag op morgen gerealiseerd zijn. De duurzame verankering van het klantbelang in de cultuur zal nog



jaren vergen. De AFM roept de sector dan ook op om actie te blijven ondernemen en te blijven investeren in een *maatschappelijke dialoog*.

We zien net als in 2012 *geleidelijk verbetering*. Vorig jaar heeft de AFM opgeroepen tot meer maatschappelijke dialoog over de veranderingen die de sector moet doorvoeren om het belang van de klant centraal te stellen. De dialoog met de AFM is in volle gang. Wij zien ook dat de sector initiatief neemt om de bredere dialoog met de samenleving op gang te brengen. De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) heeft bijvoorbeeld onlangs haar visie op 'Toekomstgericht Bankieren' gepubliceerd. Daarnaast neemt de sector meer verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van haar eigen functioneren. Dit heeft bijvoorbeeld het afgelopen jaar geresulteerd in een samenwerking tussen de AFM en het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. Dit keurmerk is een onderdeel van het programma Verzekeraars Vernieuwen van het Verbond van Verzekeraars. De stappen die afgelopen jaar in het verandertraject zijn gezet, zijn waardevol. Deze geven de sector een goede uitgangspositie om op voort te bouwen en de dialoog verder uit te breiden.

De AFM wil dat de banken en verzekeraars meer *consequent gaan handelen* vanuit het belang van de klant. Op onderdelen waar de AFM minder aandacht op heeft gevestigd blijven de prestaties achter, zoals bij de kwaliteit van beleggingsdienstverlening. Banken hebben inmiddels toegezegd dat zij de kwaliteit van beleggingsdienstverlening zullen verbeteren. Een aantal partijen heeft al verbetermaatregelen geïmplementeerd. Op onderwerpen waar de AFM al enige jaren naar kijkt, zoals spaarbeleid en klachtenmanagement, presteren de grote banken en verzekeraars wel beter. Sommige verbeteringen gaan verder dan waar de AFM op heeft gemeten.

De *grote banken* hebben behoorlijke stappen gezet op het gebied van lenen en sparen. De rentevastperiode bij hypotheek sluit nu over het algemeen goed aan bij de risico's die de klant wil lopen en kan dragen. De afgelopen jaren hebben banken hun aanbod van spaarproducten al vereenvoudigd. Banken nemen ook de volgende stap, namelijk het stoppen en afhandelen van verouderde spaarrekeningen. Verder ziet de AFM dat banken zich inspinnen om te voorkomen dat klanten onaangenaam verrast worden door een schuld. Zo heeft de klant alleen de mogelijkheid om rood te staan op de betaalrekening als hij daar zelf om heeft gevraagd. De persoonlijke lening krijgt daarnaast een steeds volwaardigere rol in het adviesproces. Bij een persoonlijke lening liggen de te betalen maandtermijnen vast, zodat aan het einde van de

Tien grootste banken en verzekeraars

De AFM besteedt binnen haar thema 'Klantbelang centraal' veel aandacht aan de tien grootste Nederlandse banken en verzekeraars. De AFM baseert dit verslag en de bijbehorende cijfers op haar onderzoeken in 2013 bij deze ondernemingen: ABN AMRO, Achmea, AEGON, ASR, Delta Lloyd, ING, Nationale Nederlanden, Rabobank, SNS REAAL en Van Lanschot. De cijfers in dit verslag betreffen dus niet de hele financiële sector.

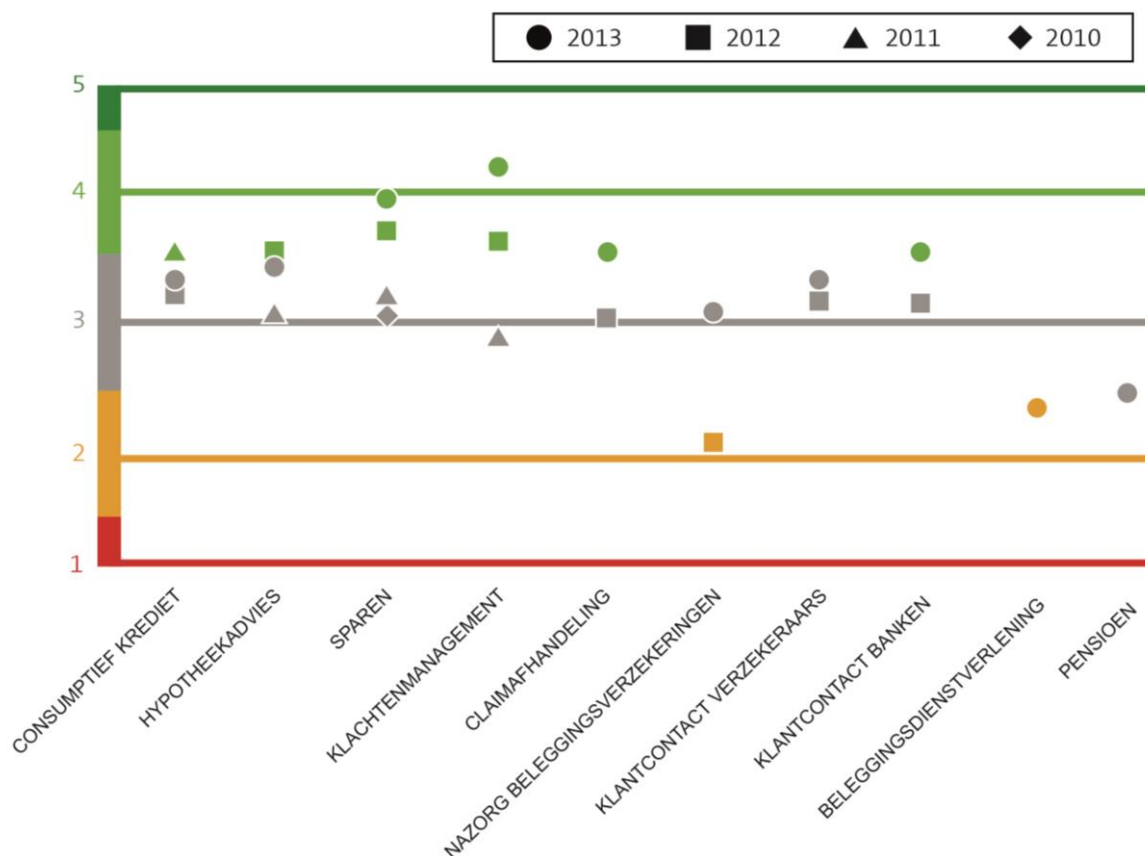
Kleinere banken en verzekeraars doen mee

Kleinere banken en verzekeraars zijn ook bezig hun dienstverlening beter te laten aansluiten bij de belangen van hun klanten. Hun uitdagingen zijn soms anders dan die van de grootste ondernemingen. In 2013 is de AFM met een selectie van middelgrote banken en verzekeraars in gesprek gegaan om scherp te krijgen hoe zij invulling geven aan de 'klantbelang centraal' belofte. De AFM heeft hen aangespoord om hier ambitieus en zelfkritisch aan te werken. Hierbij delen wij de kennis die wij de afgelopen jaren hebben opgedaan. Ook het Verbond van Verzekeraars

looptijd de schuld is afgelost. Verbeteringen zijn mogelijk op het gebied van kredieten waarop minder dan 2% aan rente en aflossing wordt betaald. De AFM ziet niet hoe het verstrekken van consumptieve kredieten waarop niet of zeer beperkt wordt afgelost, in het belang van de klant kan zijn.

Ook de *grote verzekeraars* zijn in beweging. De communicatie over het indienen van een claim en het verloop van de afhandeling is helderder geworden. Ook blijkt dat veel pensioenverzekeraars de juistheid van de informatie periodiek toetst. In het dossier beleggingsverzekeringen ziet de AFM bovendien dat de grote verzekeraars belangrijke stappen hebben gezet. Zij hebben plannen gemaakt om klanten op grote schaal te activeren, te beginnen met de meest kwetsbare groepen. Pas als zij (samen met het intermediair) succesvol klanten aanzetten om hun probleem inzichtelijk te krijgen en waar nodig aanvullende maatregelen te nemen, kan het vertrouwen van de klant in de sector herstellen. Op dat vlak is er nog een lange weg te gaan. De activiteiten van verzekeraars zullen zich moeten terugvertalen in daadwerkelijke resultaten. De AFM onderzoekt daarom welke resultaten verzekeraars in 2014 boeken bij het activeren van klanten en zal hierover rapporteren.

Overzicht van Klantbelang Dashboardscores over de afgelopen 4 jaar



Een van de meest *zichtbare veranderingen* voor klanten is dat banken en verzekeraars duidelijker zijn gaan communiceren. De afgelopen twee jaar hebben zij zich ingespannen om hun informatie te verduidelijken. Bank en verzekeraars geven aan dat ze ongeveer driekwart van de brieven, brochures, voorwaarden en websiteteksten hebben herschreven. Uit onderzoek in

2013 bleek dat klanten informatie over bijvoorbeeld hypotheek substantieel beter begrijpen dan drie jaar geleden. De klant kan door deze ontwikkeling steeds beter bepalen welk product bij hem past.

Banken en verzekeraars moeten klanten *actiever ondersteunen* en aanmoedigen om actie te ondernemen om financiële problemen te voorkomen of te repareren. Dit geldt breder dan alleen voor klanten met een beleggingsverzekering. Zo wijst een pensioenverzekeraar die het klantbelang centraal stelt, deelnemers uiteindelijk de weg naar een concrete oplossing om een mogelijk pensioengat te dichten. De huidige informatievoorziening is wat dat betreft ontoereikend. Ook de manier waarop klanten worden geïnformeerd over (mogelijke problemen met) hun lopende hypotheek kan beter. Slechts een klein aantal hypotheekverstrekkers maakt inzichtelijk voor de klant hoe de waardeontwikkeling van zijn opbouwproduct zich verhoudt tot de hoogte van de hypotheek. Zonder dat inzicht kan de klant niet de afweging maken of hij maatregelen moet treffen.

In september 2013 heeft de AFM in een onderzoek onder algemeen publiek in kaart laten brengen hoe consumenten over klantbelang centraal denken. Klantbelang centraal betekent volgens de respondenten dat de klant op de eerste plaats staat, de klant een goede service en advies ontvangt en dat er wordt meegedacht met de klant.

Ongeveer 20% van de ondervraagden is het eens met de stelling dat de sector de afgelopen jaren meer in het belang van de klanten is gaan handelen. Voor wat betreft de eigen (belangrijkste) bank en verzekeraar ligt dit percentage op een kleine 30%. Het verschil duidt erop dat de consument de inspanning van de sector als geheel minder herkent. Dit is een extra signaal voor de sector om verbinding te blijven zoeken met de samenleving.

De AFM ziet '*achter de schermen*' dat grote banken en verzekeraars hun aanpak om het belang van de klant meer centraal te stellen binnen hun organisatie gestaag uitvoeren. Voor het realiseren van de plannen en het borgen van de verandering is niet alleen de meer harde, instrumentele kant van belang, zoals het aanpassen van het beleid en procedures. Ook de meer zachte, menselijke kant is juist van belang, zoals het beschrijven van nieuw gewenst gedrag. Medewerkers praten veelal positief over de veranderagenda. Zeker waar de veranderingen een beroep doen op hun vakmanschap. Er liggen dan ook kansen om medewerkers meer te stimuleren om vanuit eigen denkkraft te handelen in het belang van de klant. We zien dat het leiderschap een belangrijke rol vervult bij het versterken van de veranderbereidheid bij medewerkers. De AFM constateert daarbij een breed gedeeld besef onder de hoofdrolspelers bij grote banken en verzekeraars dat verder veranderen noodzakelijk en urgent is om het belang

Productaanbod houdt rekening met klantbelang

Sinds 2013 houdt de AFM toezicht op het productontwikkelingsproces en de producten van financiële ondernemingen. Wij toetsen geen producten voordat ze de markt op gaan, maar kijken of het productontwikkelingsproces erin voorziet dat de juiste producten bij de juiste doelgroep terecht komen en of die in hun belang zijn. Waar nodig ondernemen we actie. Consumenten die veiligheid en eerlijkheid zoeken moeten dat ook krijgen.

van de klant centraal te stellen. De AFM constateert echter ook dat er nog te beperkt regie wordt gevoerd op de gewenste gedragsverandering bij medewerkers. Het is belangrijk dat de visie van de top van onderneming wordt doorvertaald naar de houding en het gedrag van medewerkers en de cultuur en structuur van de organisatie. Het is daarbij een taak voor alle managementlagen van de grote banken en verzekeraars om voorbeeldgedrag te vertonen.

Wij zien wel goede initiatieven die bijdragen aan de *verankering van het klantbelang in de cultuur*. Het juist neerzetten en onderhouden van het klachtenmanagement vraagt in deze fase veel managementaandacht, met name van de top van de organisatie. We zien dat het topmanagement van de meeste ondernemingen klachtenmanagement de aandacht geven die nodig is. Wij vinden het daarnaast positief dat de sector meer aandacht besteedt aan de vaardigheden die medewerkers nodig hebben voor het centraal stellen van het klantbelang, bijvoorbeeld de vaardigheid om zich te kunnen verplaatsen in de klant. Verder zien we dat verzekeraars concrete afspraken maken met (externe) schade-experts over de wijze waarop zij hun werk uitvoeren en hoe hierbij de objectiviteit en kwaliteit voor de klant gewaarborgd wordt.

De volgende stappen

De afgelopen jaren heeft de sector op veel terreinen stappen gezet. Zowel aanpassingen van de missie, visie en kernwaarden, maar ook bij concrete zaken als rentebeleid bij hypotheek, klachtenmanagement en de afhandeling van claims. Hoewel dit veelal ingrijpende stappen zijn die ten goede komen aan de consument, zijn het ook vooral instrumentele aanpassingen. De volgende stappen naar het *structureel centraal zetten van het klantbelang* vereisen verdere veranderingen van het bedrijfsmodel, de motivatie van hoog tot laag in de organisatie om de verandering door te zetten en daadwerkelijk veranderen van de bedrijfscultuur. De onderneming en haar medewerkers kunnen daarbij geconfronteerd worden met ogenschijnlijke tegenstrijdige belangen. De AFM is ervan overtuigd dat de keuze voor het belang van de klant voor alle stakeholders de enige duurzame keuze zal blijken.

Het economisch klimaat vormt nog altijd een bedreiging voor de soliditeit van financiële instellingen. Zij werken bovendien veelal met zwaar verouderde ICT systemen, moeten veel nieuwe wetgeving invoeren, hun kosten reduceren en vaak personeel laten gaan. Ondanks het zware weer, ziet de AFM dat medewerkers van banken en verzekeraars trots zijn op hun werk én het vertrouwen willen terugwinnen. Er ontstaat echter frustratie waar dit onvoldoende lukt of dit te langzaam gaat. Het volbrengen en borgen van deze taaie fase van verandering vraagt om *uithoudingsvermogen en reflectie*.

De AFM ziet dat ondernemingen worstelen met het stellen van prioriteiten in de volle veranderagenda. Dit maakt het moeilijk om op adem te komen en achterom te kijken. Om het klantvertrouwen op een duurzame wijze te herwinnen is het essentieel dat banken en verzekeraars werken aan hun *zelfkritisch vermogen* en ruimte creëren voor beschouwing. Dan

kan men meer leren van opgedane ervaringen. Meer reflectie op een dieper niveau, bijvoorbeeld welke leiderschapsstijlen effectief zijn in deze fase van verandering, hoort daar ook bij.

Er is de komende jaren ook *aandacht nodig voor de medewerkers met direct klantcontact*. Die medewerkers kennen de klant het beste en kunnen dan ook het meeste voor hem betekenen. Zij zijn in de praktijk de hoeders van het klantbelang. Het is daarom belangrijk dat de visie van de top van onderneming wordt doorvertaald naar de houding en het gedrag van medewerkers en de cultuur en structuur van de organisatie. Goed voorbeeld doet daarbij goed volgen.

Het einddoel is nog niet in zicht. Het belang van de klant moet een cruciale rol spelen in beleid én in de praktijk van de banken en verzekeraars. Niet als eis van de AFM, maar puur vanuit de klant geredeneerd. Als banken en verzekeraars het belang van de klant uiteindelijk centraal stellen hanteren zij een bedrijfsmodel dat blijvend rendabel is en tegelijkertijd gefocust is op het belang van de klant. De belangrijkste uitdaging om dat einddoel uiteindelijk in zicht te kunnen krijgen is de *duurzame verankering van het klantbelang in de cultuur*. Vragen die daarbij nog open staan zijn bijvoorbeeld; hoe zorgt de sector dat de goede initiatieven blijvend behouden worden in de organisatie? Op welke wijze is er bij de ondernemingen aandacht voor de benodigde gedragsverandering? Hoe zorg je dat je als organisatie zelfkritisch en proactief blijft? Over deze lange termijnagenda zijn wij met het topmanagement van de banken en verzekeraars in gesprek. Van hen verwachten wij veranderbereidheid en de wil om in de spiegel te durven kijken. Onze rol is om de verandering te stimuleren. Daartoe blijven wij, in samenwerking met DNB, de komende jaren ook investeren in onze eigen kennis over het vermogen van organisaties om te veranderen.