

Bankentrio

Hoe ziet de toekomst van het beleggingsadvies eruit? Aan wie anders moet je dat vragen dan aan de partijen die dat waarschijnlijk zullen bepalen: ABN Amro, Rabobank en ING Bank.

door Pieter Kort/fotografie Robert Elsing

IEXProfs: Beleggingsadvies is er niet makkelijker op geworden in een tijd waarin de veilige bouwstenen van een portefeuille – AAA-obligaties – niets meer opleveren.

Mol: De meest fundamentele verandering in het vak is dat we niet meer meteen in asset classes moeten denken. Voor je meteen met individuele instrumenten begint, moet je eerst de hoofdlijnen invullen. Dick heeft het wel eens mooi verwoord: we moeten weg van het schermbeleggen en over naar het klantbeleggen. Je kunt een hele analyse maken of je beter Nestlé of Unilever kunt kopen, maar dat is in het plaatje van wat een klant nodig heeft van ondergeschikt belang. In die zin moet het advies 180 graden de andere kant op. Het is een paradigmaverandering, die moet beginnen met de behoeften van de klanten; weg van waarin ze specifiek moeten beleggen.

Van Ommeren: Beleggen was voor veel mensen een hobby, maar het wordt een noodzaak. Voor mensen die nu 67 zijn maakt het misschien minder uit, maar als je nog 20 jaar te gaan hebt tot je pensioen, dan zul je erover moeten nadenken, want het is niet meer zo goed geregeld als vroeger. We gaan naar een systeem zoals dat in Amerika al langer bestaat: de voorzieningen vanuit de overheid en het sociale vangnet zijn kleiner, dus je zult zelf iets moeten doen.

Van Gennip: Mensen zullen zich moeten realiseren dat het niet vanzelf gaat. Vijf jaar geleden dachten mensen dat hun vermogen altijd vanzelf zou aangroeien, dat de overheid pensioen, zorg en onderwijs zou verzorgen en dat beleggingsadvies altijd gratis zou zijn. Zo werkt het niet meer. Als je nu 16 bent, dan word je 104, is de verwachting. Dat betekent dat er heel andere eisen worden gesteld aan hoe je je financiële zaken regelt. En dat je erop voorbereid moet zijn dat je financieel meer zelf moet doen en dus ook zelf inzicht hebt in je persoonlijk financiële situatie.

Mol: Uit een onderzoek bleek dat van de adviesklanten slechts 28% een doel heeft gedefinieerd. Dus bijna driekwart belegt wel, maar heeft niet voor ogen waar precies behoefte aan is. Hoe kan je dan als adviseur adviseren?

Van Ommeren: Het startpunt daarvan ligt bij een financieel plan. De beleggingen moeten in functie van dat plan staan.

Van Gennip: Plannen is een vak apart. We moeten de adviseurs daarin meenemen. Vroeger was de adviseur een onestopshop. Nu hebben we een client service-team, dat om de klant heen staat.

IEXProfs: Dus de beleggingsadviseur van de toekomst is een financieel planner?

Van Ommeren: Dat is wel de lijn, maar je moet je afvragen of je van alle schilders wel loodgieters kunt en moet maken. De beleggingsadviseur van tien jaar geleden was een hele andere dan die van vandaag. Het is heel leuk hoor, drie Reuters-schermen en een Bloomberg op je bureau, maar dat is al lang niet meer 80% van het werk.

Van Gennip: Wij hebben het tegenwoordig niet meer over beleggingsadviseurs, maar over vermogensadviseurs. Beleggen is slechts een deel van de invulling. Vermogen bestaat ook uit real assets, uit cash en wellicht deposito's. Een vermogensadviseur zegt ook of het verstandig is om wel of niet je hypotheek af te lossen, bijvoorbeeld. We zijn net een nieuwe site begonnen, waar we klanten bewust proberen te maken van het feit dat ze aan financiële planning moeten doen. Wat moet je vandaag doen, om later geen zorgen te hebben?

Mol: Een deel van de advisering zal ook online gaan plaatsvinden. Afhankelijk van de doelgroep zijn er verschillende gradaties in ons model. Voor de groep tot 200.000 à 300.000 euro zijn er online services, vooral vanuit het idee dat simpele oplossingen

vaak de beste zijn. Simpele doelen, lage kosten.

Van Ommeren: IT wordt absoluut belangrijker in de advisering, dat staat buiten kijf. Dat betekent vanuit bedrijfsmatig oogpunt dat de omvang van de organisatie belangrijker wordt. Je hebt een bepaalde installed base nodig. Waar vroeger mankracht de belangrijkste kostenpost was, is dat nu IT.

Mol: De vraag is dan ook of iedereen het wel kan invoeren. Want het vraagt grote investeringen in systemen en kennis. Je hebt schaal nodig om dit efficiënt te kunnen doen.

IEXProfs: Maar de advisering door echte adviseurs van vlees en bloed zal zich dus steeds meer gaan richten op planning- en niet zozeer op beleggingsvraagstukken?

Van Gennip: Voor iedere discipline zijn andere specialisten nodig. In een client service-team fungeert een private banker vooral als spin in het web. Daaromheen heb je specialisten, die waar nodig kunnen worden ingezet. Financial planners, portfolio managers of hypotheekadviseurs, bijvoorbeeld.

Mol: Of een beleggingsadviseur ook een FFP'er moet zijn hangt af van de doelgroep. Een private banker moet dat altijd beheersen, ook nu al. Op andere niveaus moet je die vaardigheden hebben die nodig zijn, maar niet per se alles. In het algemeen worden de eisen hoger. We gaan een beetje de kant op van de Amerikaanse CFA, die is al heel breed georiënteerd.

Van Gennip: Een financieel planner is meer dan een adviseur met een spreadsheet. Het gaat om mensen en hun behoeftes. Als iemand zegt: ik wil over 20 jaar zo leven als nu, wat bedoelt hij daar dan mee? De ene doelt dan op inkomen, de ander heeft het over andere dingen. Zo'n adviseur moet niet alleen kunnen rekenen, maar ook over emotionele kwaliteiten beschikken.

Van Ommeren: Alle private bankers bij ons hebben een planningsopleiding. Alle beleggingsadviseurs zijn DSI-geregistreerd en volgen een permanent opleidingsprogramma. We werken met Insead om boven de materie te kunnen staan. Er is echt sprake



Karien van Gennip, ING Bank



Dick van Ommeren, ABN Amro MeesPierson



Pim Mol, Rabobank

“We moeten naar het model van een wasstraat. Alleen wassen met water, wassen met water en zeep, wassen met water en zeep en wax. Meer niet”

de adviseur de klant op de risico's die de gekozen oplossing met zich mee kan brengen. Daarna stellen we ieder jaar een evaluatie op en maken we inzichtelijk wat er afwijkt van de doelstelling en bevestigen dat schriftelijk na een gesprek met de klant..

Van Ommeren: Dat plaatje wat Pim laat zien kun je bij wijze van spreken ook een groen-geel kleurtje geven, want dat lijkt sterk op hoe het bij ons gaat. Dat is ook logisch, want zo'n AFM-leidraad komt tot stand na uitgebreide consultaties met de hele sector. Dus voor ons was het geen verrassing toen die leidraad uitkwam.

Mol: Het is niet zo dat we zomaar neerzetten wat de AFM voorschrijft. We stoppen niet iedere klant in een modelportefeuille.

Je moet de kennis en de vakbekwaamheid niet weghalen bij de beleggingsadviseur. Wel een beleggingskader, maar het moet geen keurslijf zijn!

Van Gennip: We zijn voortdurend in gesprek met de toezichthouder. En ik weet dat de toezichthouder het soms nodig vindt om onderwerpen kenbaar en bespreekbaar te maken. Wij moeten inschatten wat we daarvan willen toepassen. Pas stelde de AFM dat er eigenlijk één begrip moet komen voor alle kosten die je als belegger maakt. Een total cost of ownership. Daar zijn we het op zich mee eens, maar hoe bepaal je dat? Iets wat je op één A4-tje moet kunnen uitleggen. Tja, ik ken mijn klanten en ik ken mezelf: voor je aan het eind van dat A4-tje bent, duizelt het je waarschijnlijk.



KARIEN VAN GENNIP

Karien van Gennip staat sinds 2010 aan het hoofd van Private Banking & Beleggen van ING Bank. Daarvoor was zij onder andere directeur bij de AFM en staatssecretaris van Economische Zaken in het kabinet Balkenende-II (2003-2007).



DICK VAN OMMEREN

Dick van Ommeren is managing director marketing & products bij ABN Amro MeesPierson. Van Ommeren begon zijn financiële carrière bij Fortis Bank. Later werd hij bij MeesPierson onder andere commercieel directeur en directeur beleggingen.

Van Ommeren: Niet iedere oplossing hoeft een standaardportefeuille te zijn. Wij hebben ons beleggingsbeleid, maar de klant maakt zijn eigen keuzes. Dus er is ruimte. We zorgen wel voor continue monitoring: wijkt het af van het gekozen beleggingsbeleid? En we brengen in kaart wat de risico's zijn die een klant loopt door af te wijken van de lijn die onze adviseurs aandragen.

IEXProfs: hoe wordt de adviseur beoordeeld nu het niet meer alleen om volumes draait?

Mol: De doelstellingen van onze adviseurs zijn meer op klantbelangen geënt dan voorheen. We meten voor iedere adviseur een Net Promotor Score (NPS). Die wordt onder andere vastgesteld op basis van een enquête onder klanten: hoe zijn ze geadviseerd? Daar maken we ook inzichtelijk mee hoe klanten geadviseerd willen worden. Daarnaast zijn er de klantervaringstesten in speciale centra.

Van Ommeren: Wij doen twee keer per jaar onderzoek bij cliënten. En we organiseren ook round tables, waarin de discussie nog eens twee niveaus dieper gaat.

Mol: NPS is een systematiek. Het maakt

voor een klant inzichtelijk wat je van een adviseur kunt verwachten. En vervolgens is de vraag: heeft dat ook zo plaatsgevonden? **Van Ommeren:** We meten het natuurlijk ook aan de hand van het aantal klachten en claims.

Van Gennip: Iedere adviseur heeft doelstellingen. Kwalitatieve, maar ook financiële, die betrekking hebben op de earning assets base. Verder kijken we naar wat wij doen voor de klant. Een belangrijk criterium is bijvoorbeeld of een klant ons als huisbank ziet. Daarnaast hebben nog andere KPI's waarop we adviseurs beoordelen. De tevredenheid van klanten natuurlijk. (NPS). Daarnaast worden de retentie van klanten en bijvoorbeeld MVO-criteria steeds belangrijker. En ja, het moet uiteindelijk wel een winstgevend activiteit blijven, dus dat is ook een doelstelling.

Mol: De kwaliteit van portefeuilles is ook

heen was het meer op output. De klanttevredenheid wordt bepaald door wat je biedt en of je daarmee de verwachtingen waarmaakt. Als je dat goed doet leidt dat tot een betere relatie tussen klant en adviseur.

IEXProfs: Leidt de nieuwe aanpak ook tot minder huisproducten in de portefeuilles?

Van Ommeren: Het gaat om het moral framework. Wij kijken naar twaalf, dertien elementen om te beoordelen of we producten willen voeren. Dat doen we niet alleen voor nieuwe producten, maar ook voor alle bestaande producten. We beoordelen alles met één set criteria, ongeacht wie de aan-

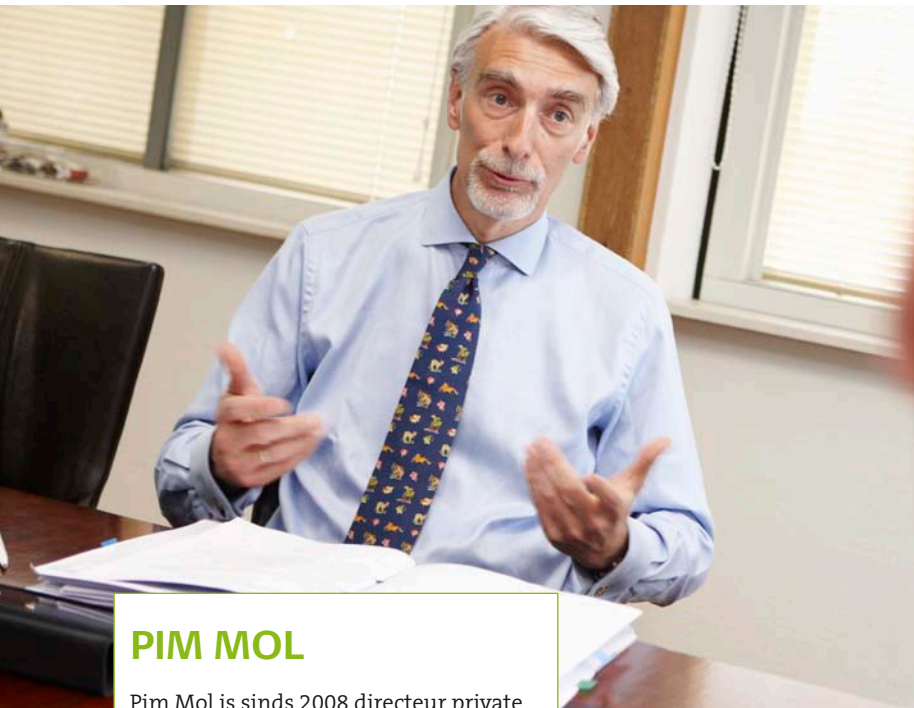
“Een deel van de advisering zal online gaan plaatsvinden.”

een meetbaar gegeven. Hoe ben je omgegaan met het beleggingsbeleid van de Rabo? Dat is heel anders dan het vijf jaar geleden was.

Van Ommeren: Het grote verschil met het verleden is dat er nu meer op input van de adviseur en kwaliteit wordt gestuurd. Voor-

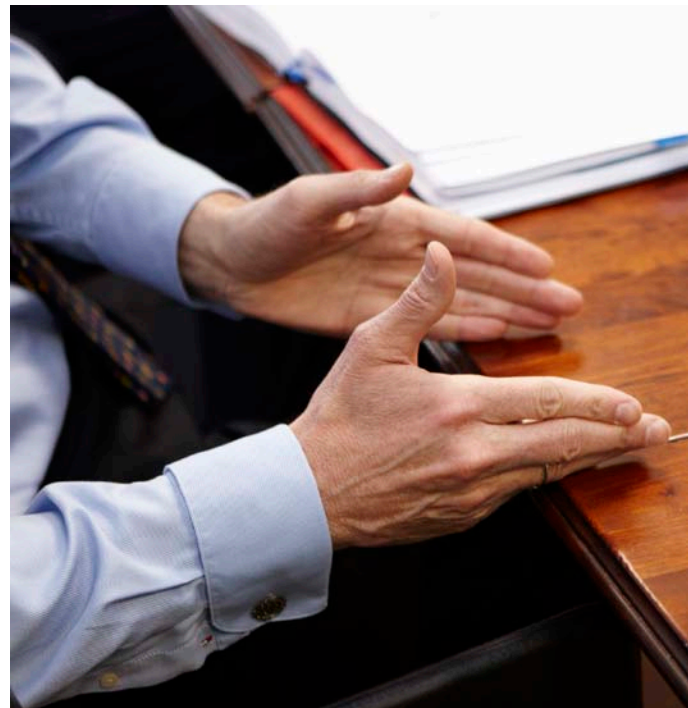
bieder van een product is.

Mol: Bij de AFM noemen ze dat KNVB. Ze kijken naar Kosten, Nut, Veiligheid en Begrijpelijkheid van een product. Die criteria zijn leidend, niet wie de leverancier is. Ik kan me daar goed in vinden. Bij Rabo hebben we dit op een aantal terreinen nog verder concreet geëxpliciteerd. Bijvoorbeeld



PIM MOL

Pim Mol is sinds 2008 directeur private banking van Rabobank en in die hoedanigheid onder andere verantwoordelijk voor de inhoud van de totale private banking-dienstverlening waaronder adviesconcepten voor beleggende klanten van de bank. Daarvoor werkte hij meer dan twintig jaar bij MeesPierson. Hij is tevens lid van de raad van commissarissen van Bank Sarasin & Co.



geen bonussen bij sparen of reversed convertibles in het beleggingsassortiment.

Van Gennip: De fondsselectie wordt bij ons gemaakt door het ING Investment Office, door het team van Bob Homan. De adviseurs zijn veel minder bezig met de individuele invulling van portefeuilles dan vroeger. En dat is een goede ontwikkeling: eenduidigheid en deskundigheid van adviezen. Ze zijn meer met de klantbehoeftes bezig.

IEXProfs: *Met het verdwijnen van de provisievergoedingen zou een eerlijker en transparanter speelveld moeten ontstaan. Maar is dat wel zo? Elke bank lijkt aan een andere oplossing te sleutelen.*

Mol: Iedereen zoekt nu een tijdelijke en verschillende oplossing. De tegenstanders noemen dit vaak als bezwaar. Ik ben daar niet van onder de indruk; het komt na enige tijd vanzelf goed met een eenduidige aanpak na 1 januari 2014.

Van Gennip: Per januari 2014 zal de kickbackfee wel worden afgeschaft en dan zal

er ook een uitgebreid aanbod van kickbackvrije fondsen moeten zijn. ING start per 1 juli met het zoveel mogelijk aanbieden van kickbackvrije producten in advies en beheer. Dat worden er in de loop naar 2014 dus steeds meer. Ik verwacht dat het met de administratieve last bij ons wel meevalt. Het teruggeven lijkt me administratief minstens zo lastig. In eerste instantie zal iedereen tijdens de overgangperiode voor een eigen oplossing kiezen. Wij kiezen voor een structurele oplossing voor alle klantgroepen die ook na 2014 nog geldt. Daarnaast

het doen van transacties. Dat is een goed model. Natuurlijk hebben sommige klanten meer advies nodig dan anderen, maar dat komt met momenten. Je kan lange tijd veel zelf regelen, maar op bepaalde momenten in je leven, zoals bij erfenis, pensioen, gouden handdruk, scheiding, heb je juist extra veel behoefte aan begeleiding. Dat kan allemaal uit dat vaste tarief.

Mol: Onze tarievenbrochure is 23 pagina's lang. Dat is niet houdbaar, dat moet veranderen. We moeten naar het tariefmodel,

"Als je nu 16 bent, dan word je naar verwachting 104 jaar oud"

hebben wij al jaren een vast tarief voor ons advies. Concurrenten hebben dat niet. Dat is prima, want we willen ons ook onderscheiden van de concurrentie

Van Ommeren: Het is een hele uitdaging om hiermee om te gaan. Uiteindelijk hoeven we niet allemaal naar hetzelfde model toe te werken. Op zeker moment ontstaat er wel een level playing field, maar er zullen wel verschillen in het prijsniveau en in de prijsstructuur blijven. En de kosten mogen wel wat duidelijker worden.

Van Gennip: We hebben nu al een vaste fee voor advies en beheer. Dus het is al lang niet meer zo dat wij geld verdienen aan

wat ik gekscherend de wasstraat noem. Als je binnenrijdt kun je kiezen uit een paar programma's: alleen wassen met water, wassen met water en zeep, wassen met water en zeep en wax, enzovoort. Bij ieder pakket hoort een ander prijskaartje en een all-in prijs die 80 tot 90% van de klanten kiest uit gemak.

Van Ommeren: Er gaat wel tijd overheen om klanten daarin mee te nemen. Van veel diensten wordt nu nog gedacht dat ze gratis zijn, omdat ze niet expliciet berekend worden. Dat is natuurlijk niet zo, maar we zullen ze dat duidelijk moeten uitleggen. Die hele ontwikkeling moeten we met de klanten samen maken.

01/12