

# Klantbelang centraal tussen de oren bij alle betrokkenen

Ruud van der Mast

**De uitspraak 'de klant is koning' is niet (meer) van toepassing in de financiële sector. Het belang van de klant dient namelijk voorop te staan, of de klant dit nu leuk vindt of niet. De wetgever, met de toezichthouder in haar kielzog, voert de regeldruk steeds verder op om het 'klantbelang centraal principe' bij zowel marktpartijen als consumenten af te dwingen. Maar is het opvoeren van regeldruk nu wel de manier om de houding van een hele sector te veranderen?**

Op 1 januari 2013 is het Besluit gedragstoezicht financiële ondernemingen (Bgfo) wederom uitgebreid met dwingende bepalingen om de zorgplicht verder vast te leggen. In het Bgfo 3 zijn onder andere nieuwe bepalingen opgenomen omtrent het provisieverbod, productgoedkeuringsproces, klachtenmanagement en informatie-transparantie. Alle genoemde bepalingen zijn een nadere invulling van de regels in de Wet op het financieel toezicht (Wft), die toch ooit is ontworpen vanuit een *principle based* gedachte.

De toezichthouder doet hier nog een schepje bovenop door met regelmaat haar zienswijze op de uitleg van de regels te geven in richtlijnen en leidraden. Door middel van het Klantbelang Dashboard geeft de AFM bijvoorbeeld *best practices* hoe het principe van klantbelang centraal volgens de AFM het beste door de onderneming ingevuld kan worden. Veel financiële ondernemingen interpreteren deze *best practices* als verplichte punten en implementeren deze dan ook zonder er stil bij te staan. Het gevolg van deze afvinkmethode is aan de ene kant een hoge score op het AFM Dashboard maar anderzijds een lage score op innovatie en bewustwording. Anno

2013 is de *principle based* gedachte ver te zoeken en moet een financiële onderneming toch wel met een hele goede motivering komen om zelf invulling te kunnen geven aan een *principle based* norm uit de wet. Of de financiële onderneming deze vrijheid überhaupt wil is een andere discussie.

Wat we in ieder geval niet bereiken met deze toenemende regeldruk en een gedetailleerde invulling van normen, is een stimulans voor marktpartijen en hun werknemers om zelf na te denken over wat wenselijk is en wat niet. Het is toch juist de bedoeling dat marktpartijen uit vrije wil het belang van de klant centraal stellen? En het is toch juist de bedoeling dat werknemers in alle lagen van de organisatie begrijpen wat klantbelang centraal betekent, in plaats van dat zij domweg doen wat er vanuit de wetgeving in beleid, procedures en werkinstructies wordt geïmplementeerd? Verwachten we niet van onze 'nieuwe bankiers' dat zij het vertrouwen herstellen door na te denken bij waar ze mee bezig zijn?

Allemaal relevante vragen voor de compliance officer, die worstelt met de vraag hoe de organisatie aan de ene kant kan voldoen aan de regels en aan de andere kant een cultuur kan creëren waarin werknemers in het belang van de klant gaan denken en handelen. Want dat is waar klantbelang centraal om draait, een nieuwe manier van bankieren, waarbij de klant één van de belangrijkste stakeholders is en klantbelang centraal tussen de oren van iedere medewerker van de bank zit.

In het kader van het ontwikkelen van opleiding-, awareness- en elearningtrajecten heeft het NCI met compliance

officers van verschillende organisaties over dit vraagstuk mogen sparren. Uit deze sessies is in ieder geval gebleken dat de regelgeving voor veel organisaties toch de basis vormt. Hieraan moet nu eenmaal voldaan worden en de medewerkers moeten daar kennis van nemen. Vanuit die basis moet de boodschap worden overgebracht. Om de boodschap herkenbaar te maken, wordt graag een relatie gelegd met de missie en kernwaarden van de organisatie. Mits op de juiste manier vastgesteld, vertegenwoordigen deze namelijk de cultuur binnen de organisatie en zijn deze herkenbaar voor de werknemers. Het verdient dus aanbeveling om niet (alleen) te hameren op de regels maar vooral ook uit te leggen waarom de regels er zijn en te benadrukken, dat ook wanneer de regels er niet zouden zijn de organisatie er toch voor zou kiezen om het belang van de klant centraal te stellen. Ook heel belangrijk is de rol van de individuele medewerker hierbij te benoemen, wat kan *jij* nu doen om invulling te geven aan *onze* kernwaarden?

E-learning en awareness-training is natuurlijk maar een deel van de oplossing. Het creëren van een nieuw bewustzijn – voor zover klantbelang centraal nieuw is – is een intensief traject zonder mijlpalen, deliverables of einddatum. Voortdurende aandacht voor dit onderwerp in alle lagen van de organisatie is essentieel. En ook het bekende *tone at the top*, maar vooral de *behaviour at the top*, is bepalend voor het nieuwe bankieren. In de markt zien we dat veel organisaties bezig zijn met projectgroepen om de organisatie te veranderen. Hierbij wordt in veel gevallen gestart met het onder de loep nemen van beleid en procedures. Ook wordt goed gekeken naar de producten die worden aangeboden en de

transparantie van de informatie die daar bij hoort. Als we kijken naar wie er zitting nemen in deze projectgroepen, dan komen we vaak uit bij een vertegenwoordiger uit het Bestuur, HR, Compliance, Product development en Risk. In veel gevallen missen we de afvaardiging vanuit de business, de adviseurs die ook daadwerkelijk contact hebben met de klant. Juist deze groep medewerkers moet betrokken worden en misschien zelfs initiatiefnemer zijn voor dergelijke projecten. Klantbelang centraal is namelijk iets van de hele organisatie en alle medewerkers moeten hierbij betrokken worden om een organisatiebreed draagvlak te creëren.

Als we het voor elkaar krijgen om deze denkwijze in het DNA van de bankiers te krijgen, dan wordt Bgfo 4 misschien wel de helft zo dun.

*Mr. Ruud van der Mast is directeur van het Nederlands Compliance Instituut. Voor meer informatie kunt u contact met hem opnemen. Tel. 088 99 88 100 of [vandermast@compliance-instituut.nl](mailto:vandermast@compliance-instituut.nl).*

