

## Veranderen in het belang van de klant

2014 - 2015: De tussenstand





*Jaarlijks meet de AFM de kwaliteit van de klantbediening op een vijfpuntsschaal door middel van het Klantbelang Dashboard.*

## **Autoriteit Financiële Markten**

---

De AFM maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten. Als onafhankelijke gedragstoezichthouder dragen wij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland.

## Veranderen in het belang van de klant

---

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) ziet dat banken en verzekeraars zichtbaar blijven veranderen en verbeteren, maar ziet ook dat het een taai proces is. De scores op het Klantbelang Dashboard vlakken af. Na een lange aanlooperperiode zien wij bij banken en verzekeraars nu wel meer aandacht voor het veranderen van het gedrag en de cultuur. Dat is positief. Dergelijke inspanningen zijn belangrijk voor de duurzame verankering van het klantbelang en vergen een lange adem.

Vanaf 2010 meet de AFM de kwaliteit van de klantbediening op een vijfpuntschaal door middel van het Klantbelang Dashboard. In 2010 was de score gemiddeld 2,7. Het afgelopen jaar is dat 3,4. Het jaar daarvoor was dit een fractie hoger (3,5). De score stagneert dus. De banken en verzekeraars hebben zichzelf destijds minimaal een score van 4,0 ten doel gesteld. Om die lat te halen – en de stagnatie te doorbreken – heeft de verandering mogelijk een nieuwe impuls nodig. De AFM gaat graag met de sector in gesprek over de manier waarop zij dit kan realiseren. De banken en verzekeraars ontvangen bovendien een uitgebreide terugkoppeling van de onderzoeken die de AFM heeft gedaan. Doorlopend monitort de AFM de opvolging die zij hieraan geven. In de aanloop naar de jaarlijkse CEO-meetings over het klantbelang, spreekt de AFM daarnaast op bestuursniveau met iedere bank en verzekeraar afzonderlijk over de resultaten.

**Meer lezen?** Op de [website](#) van de AFM staan meer **cijfers, trends en een toelichting** op de elementen van het Klantbelang Dashboard waarop de AFM heeft getoetst. De AFM heeft over enkele onderwerpen eerder apart gecommuniceerd.

### Meer verantwoordelijkheid en dialoog

Net als vorig jaar zien we dat de sector meer verantwoordelijkheid neemt voor de kwaliteit waarmee zij de klant bedient. Dit heeft bijvoorbeeld geresulteerd in meer betrokkenheid bij normenkaders, gebruik van self-assessments en intensivering van de samenwerking tussen de AFM en het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. Dit keurmerk is een onderdeel van het programma Verzekeraars Vernieuwen van het Verbond van Verzekeraars. Afgelopen maand publiceerde de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) bovendien haar 'Vertrouwensmonitor'. Voor het eerst hebben de banken collectief metingen naar hun eigen dienstverlening verricht. Hiermee geven zij antwoord op de roep – aangevoerd door enkele [consumenten-organisaties](#) – om dialoog met de samenleving en het afleggen van verantwoording over de prestaties. De AFM ziet dit als positieve ontwikkelingen die kunnen bijdragen aan het scherp stellen van de maatschappelijke antenne van de sector. Uiteraard zullen deze ontwikkelingen zich naar de toekomst toe moeten doorzetten om daadwerkelijk het verschil te maken.

#### Klanten ervaren nog niet dat hun belang centraal staat

Sinds 2013 laat de AFM door GfK onderzoeken of klanten ervaren dat hun belang meer centraal staat. Uit het meest recente onderzoek blijkt dat banken en verzekeraars het in de ogen van hun klanten iets slechter doen dan vorig jaar. Slechts 9% van de klanten ervoer dat banken hun belang centraal stellen; bij de verzekeraars was dit 13%. Deze scores tonen aan dat het imago van de financiële sector nog sterk te wensen overlaat. De eigen bank of verzekeraar scoort beter dan het gemiddelde cijfer, al vond nog slechts ca. 20% van de respondenten dat hun eigen bank of verzekeraar het klantbelang centraal stelde. 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.

**“Je bent nooit klaar, omdat klantbehoeften en de samenleving voortdurend veranderen. We moeten als sector daarom blijven investeren in de maatschappelijke dialoog.” – Richard Weurding, algemeen directeur Verbond van Verzekeraars**

## Producten en diensten staan in dienst van klantbelang

### Algemeen beeld: extra stap zetten voor de klant

De rode draad in de onderzoeksresultaten is dat banken en verzekeraars vaker op eigen initiatief een extra stap kunnen zetten voor de klant. De AFM wil dat zij klanten actiever ondersteunen om eventuele financiële problemen in een eerder stadium te signaleren en mogelijk te voorkomen of repareren. De verantwoordelijkheid om het klantbelang centraal te stellen beperkt zich daarnaast niet tot één bedrijfsonderdeel, distributiekanaal of type klant. Ook bij de aanstelling, in samenwerkingsovereenkomsten en bij de doorlopende monitoring van het intermediair verdient het klantbelang een zwaardere rol. Daarnaast verwacht de AFM van de banken en verzekeraars dat zij ook de stap zetten om hun afzonderlijke labels en dochterondernemingen mee te nemen in de noodzakelijke veranderingen. Dit jaar heeft de AFM bij de diverse onderdelen labels en dochters betrokken in haar onderzoeken. Zij scoren in veel gevallen nog minder goed dan de moederonderneming.

### Bij welke onderdelen speelt het klantbelang herkenbaar een rol?

Al enige jaren scoort de sector goed op Sparen. Dit jaar valt op dat steeds meer ondernemingen op de website uitleg geven over het verschil in rente tussen verschillende spaarproducten. Dit vergroot het inzicht en overzicht van de klant.

We waarderen dat de stijgende lijn bij Informatieverstrekking Verzekeraars verder doorzet. Bij een aantal verzekeraars is bijna het hele kernassortiment inmiddels herschreven en krijgen klanten hierdoor steeds duidelijkere brieven, brochures en websiteteksten. Het is positief dat verzekeraars dit jaar meer structureel gebruik zijn gaan maken van consumentenonderzoeken aan de hand van gebruikersvragen. Hiermee is beter vast te stellen of de klant in de praktijk met de informatie uit de voeten kan.

### Scores Klantbelang Dashboard 2014 - 2015

Totaalscore <sup>1</sup>	3,4	-0,1
<u>Sparen</u>	4,4	+0,4
<u>Informatieverstrekking Verzekeraars</u>	3,8	+0,4
<u>Claimafhandeling</u>	3,4	-0,1
<u>Digitale Pensioencommunicatie</u>	3,4	x
<u>Consumptief Krediet</u>	3,3	0
<u>Hypotheekadvies en –beheer</u>	3,3	-0,1
<u>Beleggingsadvies</u>	3,3	+0,9
<u>Expirerende Lijfrentes</u>	3,2	x
<u>Beleggingsverzekeringen</u>	2,6	-0,5
<u>Informatieverstrekking Banken Zakelijk</u>	2,3	x
<u>Betalingsachterstanden Hypotheken</u>	2,2	x

x = geen meting in 2013

Normenkaders worden jaarlijks doorontwikkeld

### Mogelijke oorzaken van de afvallende scores

- Het toevoegen van nieuwe onderdelen en doorontwikkeling van bestaande normenkaders, zoals een verschuiving van beleid naar werking in de praktijk.
- Meer dochters/labels en ook zakelijke klanten opgenomen. Hierop wordt vaak minder gescoord.
- Al vaker uitgevoerde onderdelen scoren beter dan nieuwe onderdelen (uitzonderingen daargelaten).

### Welke conclusies kunnen we hieruit trekken?

- Sector kan tempo van risicogestuurd toevoegen van nieuwe onderdelen en de doorontwikkeling van normenkaders moeilijker bijbenen.
- De resultaten in de praktijk blijven veelal achter bij het geformuleerde beleid.
- Sector heeft moeite om de verandering integraal door te voeren.

<sup>1</sup> De totaalscore bevat ook de resultaten van Klachtenmanagement (4,2) en Informatieverstrekking Banken (3,5) van vorig jaar. De AFM heeft de meetfrequentie van deze onderdelen naar beneden bijgesteld om nieuwe onderdelen toe te kunnen voegen en zo de representativiteit van de totaalscore te verhogen.

## **Bij welke onderdelen zien we positieve ontwikkelingen?**

Uit ons onderzoek naar Claimafhandeling blijkt dat sommige verzekeraars de klant ook helpen buiten het uitkeren van de schade om. Bijvoorbeeld bij de preventie van schade of praktische ondersteuning van gedupeerden bij schadeherstel. Dat is positief. De AFM verwacht het komend jaar wel meer inspanningen van verzekeraars ten aanzien van hun gevolmachtigd agenten. Het valt op dat bij de aanstelling, in samenwerkingsovereenkomsten en bij de doorlopende monitoring van gevolmachtigde agenten het klantbelang maar een beperkte rol speelt.

De AFM ziet dat Digitale Pensioencommunicatie sterk in ontwikkeling is. De verzekeraars bieden klanten nu een digitale, persoonlijke portal. Sommigen helpen de klant om in te schatten of zijn pensioen voldoende is, door zijn verwachte pensioenuitkering te relateren aan inkomsten of uitgaven. We zien ook een aantal verzekeraars die een extra stap zet door klanten te wijzen op een concrete oplossing om een mogelijk pensioengat te dichten (bijvoorbeeld langer doorwerken of de hypotheek aflossen). De AFM ziet echter ook nog voldoende ruimte voor verbetering, bijvoorbeeld als het gaat om de digitale communicatie over de vrije keuze van een uitvoerder bij pensionering. Voor gescheiden deelnemers is bovendien vaak onduidelijk welk deel van het pensioen voor de ex-partner bestemd is.

Bij Consumptief Krediet zien we dat steeds meer banken zich inzetten om het type krediet beter aan te laten sluiten bij het bestedingsdoel van de klant. Bij het uitgeven van creditcards staat de faciliteit om gespreid te betalen daarnaast niet (meer) als standaard ingesteld. Dit voorkomt dat klanten onnodig en vaak onbewust een lening aangaan. Wij vragen aankomend jaar aandacht van banken voor klanten met (nagenoeg) aflossingsvrije kredieten. Het is goed dat banken deze leningen niet meer verstrekken, maar dat neemt niet weg dat klanten met deze leningen in de toekomst in de problemen kunnen komen. We zien bij de banken nog te grote verschillen in aanpak en prioriteit.

De AFM heeft bij Hypotheekadvies- en beheer de meeste vooruitgang gezien bij het inwinnen van gegevens om de klant te kunnen adviseren over een (bijbehorende) overlijdensrisico- of arbeidsongeschiktheidsverzekering. De manier waarop klanten worden geïnformeerd over (mogelijke problemen met) hun lopende hypotheek blijft echter een aandachtspunt. Zo slagen niet alle partijen erin om voor de klant inzichtelijk te maken 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. Wij verwachten komend jaar van hypotheekverstrekkers dat zij in ieder geval bij afloop van de rentevastperiode de klant dit inzicht bieden.

Vorig jaar was de AFM kritisch op de kwaliteit van het Beleggingsadvies door banken. Dit jaar ziet de AFM een duidelijke verbetering in de inventarisatie en vastlegging van klantgegevens. Banken kunnen daardoor de beleggingsportefeuille beter afstemmen op de risico's die de klant wil lopen en kan dragen.

### **Cijfers elf grootste banken en verzekeraars**

De AFM baseert dit verslag en de bijbehorende cijfers op haar onderzoeken bij ABN AMRO, Achmea, AEGON, ASR, Delta Lloyd, ING, Nationale Nederlanden, Rabobank, SNS, Van Lanschot en VIVAT. De genoemde cijfers betreffen dus niet de hele financiële sector. Het gros van de financiële producten en diensten die de Nederlandse consument afneemt, worden door deze elf geleverd. Vandaar dat wij hen intensief volgen.

### **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. De AFM spoort hen aan om hier ambitieus in te zijn en te blijven. Met oog op de impact voor consumenten, bespreken wij met kleinere partijen bijvoorbeeld de normen van verschillende onderdelen van het Dashboard. Daarnaast focust ons toezicht op het product-ontwikkelingsproces zich ook op de kleinere partijen. Branche-organisaties dragen eveneens bij met initiatieven zoals de bankierseed.

De maatregelen die banken hebben ingezet, zoals nieuwe intake- en revisieprocessen, zullen verder moeten bijdragen aan de benodigde verbetering van het beleggingsadvies.

Bij Expirerende Lijfrentes vindt de AFM het positief dat bijna alle grote verzekeraars klanten minimaal drie maanden voor expiratie daarover actief informeren. De informatieverstrekking verbetert, maar kan nog verder op maat. Bijvoorbeeld door niet iedereen dezelfde brief te sturen, maar de inhoud te laten afhangen van het fiscale regime dat van toepassing is op het product van de klant.

De Beleggingsverzekering is voor veel consumenten een belangrijk onderdeel van hun financiële toekomst. Door de tegenvallende opbrengst kunnen veel consumenten in de financiële problemen komen. De verzekeraars spannen zich al enkele jaren in om consumenten aan te zetten die problemen te repareren. De focus van de AFM is in 2014 verschoven van het toetsen van die inspanningen naar het meten van het daadwerkelijke resultaat. Halverwege 2014 constateerde de AFM helaas nog dat verzekeraars hun streefcijfers daarvoor niet haalden. Dit vertaalt zich in een lage Dashboardscore op dit onderdeel. Wel zien wij verbetering. Zo zien we dat verzekeraars het afgelopen jaar grote groepen klanten met een hypotheekgebonden beleggingsverzekering in beweging hebben gekregen. Verzekeraars moeten nu ook (samen met de adviseur) aan de slag met pensioengebonden beleggingsverzekeringen. Doordat de voortgang in 2015 buiten de onderzoeksperiode valt is deze positieve ontwikkeling niet terug te zien in het Dashboardcijfer op dit onderdeel.

#### **Productontwikkeling in dienst van klantbelang**

De AFM toetst geen producten voordat ze de markt op gaan, maar we kijken of het productontwikkelingsproces erin voorziet dat de juiste producten bij de juiste doelgroep terecht komen en of die in hun belang zijn. Wij hebben dit jaar onder andere aanvullende zorgverzekeringen, autofinancieringen en een aantal soorten beleggingen onderzocht. Dat levert een divers beeld op. Sommige partijen zijn goed op weg, andere partijen moeten bijschakelen. De grote banken en verzekeraars hebben op papier het proces doorgaans goed ingericht. Wij blijven echter hameren op de noodzaak om zelfkritisch te zijn. Zo kan een onderneming het verschil maken tussen het uitvoeren van een papieren exercitie en echt waarde toevoegen voor de klant.

#### **Bij welke onderdelen krijgt het klantbelang onvoldoende aandacht?**

Een groot aantal Nederlandse huishoudens heeft problemen met het betalen van de maandlasten van hun hypotheek. Uit het onderzoek voor Betalingsachterstanden Hypotheken blijkt dat een meerderheid van de hypotheekaanbieders nog verbeteringen kan doorvoeren om klanten met betalingsproblemen te helpen grip te krijgen op hun financiële situatie. Een marktbreed aandachtspunt is het ontbreken van voldoende inzicht in de financiële positie van klanten en de oorzaak van de betalingsachterstand. Dat maakt het moeilijk om klanten een goede oplossing te bieden. Voorkomen is beter dan genezen. Het is dus belangrijk dat aanbieders van hypotheken adequaat preventief beheer inrichten en dat de aanbieders en klanten elkaar tijdig informeren als er risico's op betalingsproblemen zijn. De AFM heeft de sector verzocht maatregelen te nemen en monitort de voortgang.

De AFM vindt dat de sector de verbeteringen die zij heeft doorgevoerd in de dienstverlening aan consumenten, moet doorvertalen naar (kwetsbare) zakelijke klanten. Wij zijn er nog niet gerust op dat zij deze extra stap zet. De goede scores die de sector behaalt voor de informatieverstrekking aan particuliere klanten staan namelijk in schril contrast met het resultaat op Informatieverstrekking Banken Zakelijk. De sector heeft bijvoorbeeld afgelopen jaren stevige stappen gezet in het succesvol verduidelijken van (juridische) teksten voor consumenten, onder meer door te investeren in opleidingen en de wijze van klantonderzoek. Dit zien wij echter onvoldoende terug in de informatie die het MKB bijvoorbeeld ontvangt bij het sluiten van een krediet. Wij dagen de sector daarom uit om zelf hun dienstverlening (waaronder productontwikkeling en -distributie) te toetsen aan de inzichten die zij heeft

opgedaan bij het verbeteren van de dienstverlening aan consumenten en ambitieus te zijn bij het doorvoeren van veranderingen.

“De scores op het Klantbelang Dashboard zijn van belang voor consumenten. Ze zijn de uitkomst van een toetsing door de onafhankelijke toezichthouder. Wij roepen banken en verzekeraars op de scores integraal te publiceren”. –

Bart Combée, algemeen directeur Consumentenbond

## Ondernemingen veranderen in dienst van klantbelang

---

Niet alleen producten en diensten moeten in dienst staan van het klantbelang. Voor een duurzame verandering is het nodig dat het klantbelang verankerd wordt in de cultuur van banken en verzekeraars. Door onderzoek te doen en de uitkomsten te delen met de ondernemingen, bijvoorbeeld naar het vermogen om te kunnen veranderen, jaagt de AFM de cultuurverandering aan.

### Drukke veranderagenda

De roep om verandering vanuit de samenleving, politiek en toezichthouders blijft groot. Dit leidt onder meer tot nieuwe en verdergaande veranderingen op het gebied van wet- en regelgeving, wat weer extra druk legt op de sector. De ondernemingen proberen bovendien hun kosten te reduceren en voeren ingrijpende reorganisaties uit met mogelijk baanverlies als gevolg. De grote banken hebben daarnaast te maken gekregen met het Europese toezicht vanuit Frankfurt. De sector opereert bovendien in een wereld die veel onzekerheden kent. Hoewel banken en verzekeraars zelf deels verouderde en beperkt functionerende ICT-systemen kennen, volgen de technologische ontwikkelingen elkaar in een rap tempo op en grijpen steeds dieper in op ons bestaan. De computer neemt de rol van menselijke beurshandelaars al over. Wat betekent de opkomst van crowdfunding, micro-verzekeringen of alternatieve betaaldiensten- en middelen? Het huidige tijdperk vraagt van banken en verzekeraars om zichzelf opnieuw uit te vinden. De AFM ziet dat ondernemingen worstelen met het stellen van prioriteiten in deze drukke veranderagenda.

### Consistent sturen: van de top naar de werkvloer

Omdat de top een cruciale rol speelt bij veranderingen, zullen de vaardigheden die daarbij nodig zijn op het gebied van gedrag en cultuur ook in de top geborgd moeten zijn en niet alleen in bijvoorbeeld een projectgroep. Concreet betekent dit dat er bij de samenstelling van het bestuur meer aandacht nodig is voor het evenwicht tussen mensen die het huidige proces beheersen en personen die de sprong voorwaarts kunnen maken. Wij zien daarnaast dat de top van de onderneming vaak zeer betrokken is bij de start van veranderingen, maar minder aandacht heeft voor de uitvoering en het behoud van het resultaat. Het is essentieel dat de top betrokken blijft en luistert naar signalen uit de organisatie. Om echt effectief bij te kunnen sturen heeft de top bovendien meer inzicht nodig in het effect van alle inspanningen om de cultuurverandering verder te brengen. Dat stopt niet als de verandering over de gehele breedte van de organisatie is voltooid. Cultuur is niet statisch en vergt daarom structureel onderhoud en aandacht van de top.

“De bankierseed onderstreept het belang van onverminderde aandacht voor cultuur en gedrag. Do we walk the talk? Het komt er nu op aan, in alle geledingen van de organisaties.” –

Chris Buijink, voorzitter Nederlandse Vereniging van Banken



Het is aan het middenmanagement om de visie van de top te vertalen naar concreet gedrag voor medewerkers. Zij slaagt daar nog niet altijd in. Dit kan medewerkers in de verleiding brengen om gewoon maar verder te gaan zoals het altijd al ging. Het gevolg is dat de echte verandering daardoor uitblijft. Een organisatiestructuur die niet aansluit op de gewenste cultuurverandering versterkt die verleiding. We zien dat sommige ondernemingen daarom radicalere keuzes maken om hun organisatiestructuur aan te sluiten op de beoogde cultuurverandering. De bestuurders van deze organisaties brengen daarmee ook hun externe presentatie en interne sturing met elkaar in lijn tot één verhaal. Die consistentie geeft voor medewerkers richting en duidelijkheid. Als bijvoorbeeld persoonlijk contact met de klant onderdeel is van de merkpositionering zal persoonlijke aandacht ook door de medewerkers als een belangrijke waarde moeten worden ervaren. Door de eigen cultuur en identiteit als uitgangspunt te nemen voor de externe strategie kunnen medewerkers de externe merkpositionering ook echt uitdragen.

We constateren bij de banken en verzekeraars, bij de één meer dan bij de ander, verschillende initiatieven om de benodigde consistentie in haar sturing van medewerkers te bereiken. Sommigen vormen in gedrag gespecialiseerde teams die medewerkers richting en ondersteuning geven. Wervings- en selectieprocedures en introductieprogramma's worden bovendien opnieuw ingericht, met veel aandacht voor de match tussen de motivatie van nieuwe medewerkers en de gewenste organisatiecultuur. Langzaamaan komt er ook meer aandacht voor de vaardigheden die nodig zijn voor het centraal stellen van het klantbelang. Er komt meer budget voor relevante vakopleidingen en individuele coaching. Dit zijn goede ontwikkelingen die tijd vergen om vruchten af te werpen. Een duidelijkere samenhang tussen ontwikkelingsprogramma's, de wijze van aansturing van medewerkers en de bestuurlijke informatievoorziening (bijvoorbeeld door controllers) kan daarbij een belangrijke bijdrage leveren aan de verankering van het klantbelang in de cultuur van de organisatie.

“De door te voeren verandering is een taai proces dat een lange adem vergt. Dit neemt niet weg dat banken en verzekeraars de vaart erin moeten houden en ervoor moeten waken dat het veranderproces niet stagneert”. –

Merel van Vroonhoven, voorzitter Autoriteit Financiële Markten

## **Een 'Fosbury flop' voor de sector?**

---

Alle onzekerheden van deze tijd hebben een stevige impact op medewerkers in de financiële sector. Het is de uitdaging om die onzekerheden om te zetten in nieuwe creativiteit, durf en verandervermogen. Hoewel de sector al veel heeft ondernomen om de klant beter te bedienen en meer in diens belang te handelen, lijken de huidige inspanningen nog vaak productgericht te zijn of voort te komen uit het streven naar 'operational excellence' in processen. Om het huidige niveau blijvend te overstijgen is mogelijk een nieuwe impuls nodig. Is het tijd voor een Fosbury flop in de financiële sector?



### **Naar nieuwe hoogtes: de doorbraak van de 'Fosbury flop'.**

Dick Fosbury was een hoogspringer die het hoogst haalbare wilde. Een jongen van 21 met een eigenwijze aanpak zonder garantie op succes. Hij introduceerde namelijk een fundamenteel andere sprongtechniek. Andere hoogspringers vonden hem maar raar. Zij geloofden niet in de schuine aanloop, dat bochtje en die sprong met de rug naar de lat. De traditionele sprong met het gezicht naar beneden was tot dan toe namelijk een garantie geweest voor succes en het breken van records. Vooral de traditionele aanpak van harder trainen, gezonder leven en beter schoeisel zouden tot nieuwe hoogtes moeten leiden.

Op de Olympische Spelen van 1968 in Mexico sprong iedereen volgens de gebruikelijke techniek. Niemand vestigde echter een nieuw wereldrecord. Tot Fosbury aan de beurt was. Het publiek stond op de banken. Zij geloofde als eerste in die jongen die brak met oude tradities. De andere sporters hoorden het publiek en pas toen toonden zij interesse in de techniek van Fosbury. Maar toen was het al te laat. Met 2 meter 24 sprong Dick Fosbury regelrecht de geschiedenisboeken in. Hij pakte het goud in een nieuw wereldrecord en luidde daarmee een nieuw tijdperk in voor deze sport. Sinds 1978 is er geen enkel wereldrecord meer gesprongen met behulp van de traditionele aanpak. Iedere hoogspringer doet nu de 'Fosbury flop'.

De AFM gaat in gesprek met banken en verzekeraars over wat er nodig is om tot nieuwe hoogtes te stijgen. Dit kan per onderneming verschillen. De AFM ziet ruimte voor een aanpak die meer vanuit de bedrijfscultuur van de afzonderlijke ondernemingen groeit. De afgelopen jaren heeft de AFM al eerste stappen gezet om haar inzicht op dit gebied te vergroten, onder andere door onderzoeken naar verandervermogen en bestuurscultuur. Ook als de verandering een impuls zou krijgen door een nieuwe aanpak, blijft het een taai proces. Het is daarom belangrijk om bij klanten begrip te kweken dat een langetermijnproces is ingezet en dat niet alle veranderingen van vandaag op morgen gerealiseerd zijn.

Tot slot. Als de sprongtechniek van Dick Fosbury onreglementair zou zijn geweest en de wedstrijdleiding hem bijgevolg achteloos had gediskwalificeerd, dan had hij het publiek in Mexico nooit in vervoering kunnen brengen. Het is nog maar de vraag of de atleten dan wel tot de hoogtes van vandaag zouden zijn gekomen. Als toezichthouder moeten wij ons daar ook bewust van zijn. Wij gaan daarom graag met stakeholders de dialoog aan, ook over regeldruk en de invulling van ons toezicht. Inzichten uit de gedragswetenschappen leren ons bijvoorbeeld dat consumenten vaak afwijken van een rationele keuze en in plaats daarvan intuïtief beslissen. Wetgeving en ons toezicht daarop mag daarom niet in de weg staan voor partijen die hun dienstverlening willen inrichten op een manier die beter aansluit bij het daadwerkelijke, intuïtieve beslisgedrag van consumenten. Wij nodigen de markt dan ook uit om hierover met ons in discussie te gaan. Wij blijven daarnaast investeren in onze eigen kennis over consumentengedrag en de toepassing daarvan.

**Autoriteit Financiële Markten**  
**T + 020 797 2000 | F +020 797 3800**  
**Postbus 11723 | 1001 GS Amsterdam**

**[www.afm.nl](http://www.afm.nl)**

Dit verslag is met zorg samengesteld en is informatief van aard. U kunt er geen rechten aan ontleen. Door besluiten op nationaal en internationaal niveau is het mogelijk dat de tekst niet langer actueel is wanneer u deze leest. De Autoriteit Financiële Markten is niet aansprakelijk voor de eventuele gevolgen – zoals bijvoorbeeld geleden verlies of gederfde winst – ontstaan door acties ondernomen naar aanleiding van dit verslag.

Amsterdam, oktober 2015