



Onzekere consumenten onvoldoende voorbereid op financiële tegenslag

FINANCIEEL ADVISEURS KUNNEN EEN BELANGRIJKE ROL SPELEN IN HET BETER VOORBEREIDEN VAN CONSUMENTEN OP FINANCIËLE TEGENSLAG. MAAR DAT VRAAGT WEL OM EEN ANDERE MINDSET.

TEKST BJÖRN BIERHAALDER EN FRED DE JONG

Het aantal mensen met financiële problemen neemt toe, terwijl de overheid van burgers en bedrijven meer financiële zelfredzaamheid verwacht. Veel consumenten zijn onzeker over hun financiële toekomst en zijn onvoldoende voorbereid op de financiële gevolgen van rampspoed, zoals vroegtijdig overlijden en arbeidsongeschiktheid. Het is binnen gezinnen geen onderwerp van gesprek. Ons consumentenonderzoek laat zien dat de jaarlijkse financiële schade hiervan minimaal 750 miljoen euro is.

De problemen zijn gedeeltelijk het gevolg van de toegenomen financiële complexiteit voor consumenten. Die complexiteit komt door een combinatie van ontwikkelingen. Denk daarbij aan het beroep vanuit de overheid op onze financiële zelfredzaamheid, het toegenomen aanbod van financiële producten met beperkte inhoudelijke verschillen en de grote politieke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen.

Een uitgelezen kans voor financieel adviseurs om consumenten en gezinnen te helpen. Zou je verwachten. Ons onderzoek laat een ander beeld zien. Klant zijn bij een financieel adviseur is geen garantie op het be-



Björn Bierhaalter: 'Meervoudige waardecreatie vraagt om een andere mindset van financieel adviseurs.'

loofde *ontzorgen* en *gemak*. Zeventig procent van de consumenten die gebruik maken van een financieel adviseur, voelt zich onzeker over de financiële toekomst. Uit ons onderzoek ontstaat het beeld dat adviseurs wel diensten verkopen, maar geen dienstverlening leveren. Klanten lijken dat ook te zien. Bij het afsluiten van een product zijn zelfstandig financieel adviseurs in beeld. Maar klanten denken niet aan een adviseur wanneer financiële tegenspoed ontstaat, zoals bij overlijden of arbeidsongeschiktheid. Dan gaan klanten eerder naar familie, de werkgever, de gemeente of de bank. Het imago van de financieel adviseur is te typeren als noodzakelijk kwaad en niet als hulplijn om te voorkomen dat je in financiële problemen komt. Met als gevolg dat adviseurs de kansen om gezinnen te helpen, onbenut laten.

We zien dat met name financieel kwetsbare huishoudens (minder dan 50.000 euro jaarinkomen en

woonlasten minimaal 30 procent van het inkomen) het grootste risico lopen om in de financiële problemen te komen na overlijden of arbeidsongeschiktheid. Deze groep valt financieel en maatschappelijk buiten de boot. Het ontbreekt hen aan financiële middelen om tegenslag op te vangen, zij maken beperkt gebruik van financieel advies en hebben vaak geen maatregelen genomen. Voorbeelden hiervan zijn te zien in het SBS6-programma 'Steenrijk Straatarm' – mensen die door tegenslag in het leven veroordeeld zijn tot schuldsanering en niet meer in staat zijn om mee te doen aan maatschappelijke, culturele of sportieve activiteiten.

Hoe verleidelijk ook, het is onjuist om de schuld van financiële problemen en maatschappelijke schade bij adviseurs neer te leggen. Adviseurs zijn een schakel in een systeem. En dat systeem leidt op jaarbasis tot 750 miljoen euro schade bij onzekere, financieel kwetsbare consumenten die niet zijn voorbereid op financiële tegenslag. Het gevolg hiervan is meer financiële, maatschappelijke en economische ongelijkheid. We leven in een systeem dat niet duurzaam is.

DUURZAME DIENSTVERLENING

De maatschappelijke en politieke discussie die op dit moment wordt gevoerd over de duurzaamheid van ons economisch systeem, raakt ook de waarde en positie van financieel advies.

Nederland heeft zich gecommitteerd aan de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties. Dat betekent dat in 2030 concrete resultaten moeten zijn bereikt op het gebied van onder meer *vergroening*, *sociaal welzijn* en *duurzame economische groei*. In het verleden hiervan hebben de financiële sector en daarmee ook financieel adviseurs een bijzondere opdracht. De overheid en de toezichthouders DNB en AFM verwachten van de financiële sector dat zij een bijdrage leveren aan de verduurzaming van Nederland.

In de uitvoering van deze opdracht zien we dat de sustainability goals zich beperken tot vergroening. Met name hypotheekadviseurs hebben de verduurzaming van woningen als nieuw adviesterrein ontdekt. Zij kunnen tegen gunstige condities extra leningen verkopen. Dit is een te beperkte manier om naar duurzaamheid te kijken. En het is oneigenlijk om duurzaamheid te gebruiken als springplank naar meer verkoop.

De maatschappelijke opdracht van de financiële sector, en daarmee ook van adviseurs, is breder. Die gaat naast vergroening ook over duurzame economische ontwikkeling en een inclusieve samenleving. In andere woorden: onderdeel van de opdracht is zorgen dat mensen financieel en maatschappelijk niet buiten de boot vallen. Ons onderzoek laat zien dat daar nog veel valt te winnen.

ANDERS KIJKEN

De financiële resultaten (omzet, groei, rendement) en klanttevredenheid van de meeste adviseurs zijn goed. Echter, het zijn juist die resultaten die het huidige systeem in stand houden en ons verblinden voor de onbedoelde bijeffecten. En die ons verblinden voor het bredere perspectief op de waarde van financieel advies. Er is een andere, duurzame manier nodig om de prestaties van adviseurs te beoordelen.

Succesvolle bedrijven voegen waarde toe voor hun klanten. Tot nu toe richten adviseurs zich op het creëren van financiële waarde voor hun klanten: pensioen, uitkering bij arbeidsongeschiktheid, hypotheek of beleggingsrendement. Zij doen dit vanuit een productieketen: een aaneenschakeling van partijen die allemaal iets toevoegen aan de keten en waar aan het eind van de ketting een klant wacht.

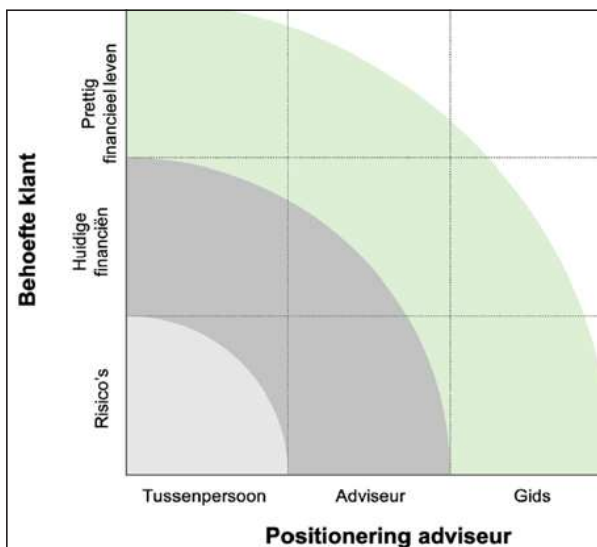
De waarde die op deze manier tot stand komt, is niet duurzaam en niet onderscheidend. Techniek neemt die rol over. Dit biedt ruimte om naast financiële waarde ook sociale waarde en ecologische waarde te creëren. We noemen dit 'meervoudige waardecreatie'.

Meervoudige waardecreatie vraagt om een andere mindset van financieel adviseurs. Een mindset waarin het denken in oplossingen voor maatschappelijke en duurzaamheidsvraagstukken centraal staat. En waarin specialisten binnen de steeds complexere omgeving van klanten een betekenisvolle rol spelen vanuit hun ervaring, netwerken en kennis van vergelijkbare situaties.

Financieel advies is een machtig instrument om financiële *en* sociale impact te maken. Het voorkomt dat mensen in schuldproblemen raken, zorgt voor betere financiële beslissingen en meer financiële zelfredzaamheid. Bovendien zorgt goed financieel advies dat mensen zich minder financieel zorgen maken (de eigen financiële situatie is voor mensen na gezondheid



Fred de Jong: 'Zorg dat mensen financieel en maatschappelijk niet buiten de boot vallen'



de grootste bron van zorg), waarmee er minder ruimte is voor sociale onrust. Kortom, goed financieel advies draagt bij aan de sustainable development goals.

WAARDEGESTUURD BUSINESSMODEL

Het succes van een adviseur hangt sterk af van positionering: richt je jezelf op financiële producten of positioneer je jezelf als oplosser van vraagstukken waar klanten zich zorgen over maken? Onze positioneringsmatrix is hierbij een hulpmiddel.

De logica van het traditionele bedrijfsmodel van advieskantoren positioneert de adviseur onvoldoende als partner met wie klanten over toekomstige onzekerheden in gesprek gaan. Voor adviseurs die zich nadrukkelijker willen positioneren, is verandering van hun bedrijfsmodel naar een model rondom meervoudige waarde-creatie een logische stap.

VERZEKERD VAN JE HUIS!

<p>Key Partners</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Who are our key partners? • What are the roles of our partners? • What resources do we need from our partners? • How do the partners benefit from the cooperation? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How does the customer experience our partners? • What kind of partnerships does the customer have and how should they be taken into account? <p style="text-align: right;">⑦</p>	<p>Key Resources</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What skills and knowledge do we need? • What other material and immaterial resources and tools are required? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What skills and knowledge is required from the customer's side? • What other customer's material and immaterial resources and tools are required? <p style="text-align: right;">⑥</p> <p>Mobilizing Resources and Partners</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How do we coordinate multi-party value creation? • How do we utilize and develop partners and resources? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How can the customer utilize and develop partners and resources? <p style="text-align: right;">⑧</p>	<p>Value Proposition</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What value are we selling? • What are the elements of our offering? • What is unique in our offering? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What value is the customer buying? • What are the elements of customer needing? • Which customer's challenges and problems need to be solved? <p style="text-align: right;">②</p>	<p>Value Creation</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How is our offering embedded in the customer's world? • How can we facilitate the customer to reach their goals? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How does the value emerge in customer's practices (also from mental and emotional experiences)? • How are customer's long term benefits accomplished? <p style="text-align: right;">③</p> <p>Interaction and co-production</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How can we support customer co-production and interaction between us and the customer? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What are customer's activities during the use and different use contexts? • What are the customer's mental models of interacting with us? <p style="text-align: right;">④</p>	<p>Customer's World and Desire for Ideal Value</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • How do we get a deep insight and holistic understanding of customer's world (context, activities, practices, experiences), their future strategies, and customer's customers' world? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Why does the customer buy? • What kind of benefits does the customer aspire? • Functional • Economic • Emotional • Social • Ethical • Symbolic • If there were no limits, what would be the customer desire for ideal situation and world? <p style="text-align: right;">①</p>
<p>Cost Structure</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What are the costs inherent in our business model? • What are our other sacrifices? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What costs and other sacrifices are required from the customer? <p style="text-align: right;">⑨</p>	<p>Revenue Streams and Metrics</p> <p>From our point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What is our earnings logic and how is our financial feedback generated? • How can we apply customer value-based pricing? • What else valuable do we get than money? • What are the key performance metrics of our business success? <p>From customer point of view:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For which benefits is the customer really willing to pay and how? • What is the financial value that the customer gets? • What are the key performance indicators of customer's business and how are we following them? <p style="text-align: right;">⑤</p>			

Veel bedrijven maken gebruik van het businessmodel canvas om de logica van het bedrijf in kaart te brengen. Hoewel het canvasmodel een mooi hulpmiddel is om je bedrijf beter te begrijpen en je strategie vorm te geven, kent het model een belangrijke beperking: het canvasmodel neemt het bedrijf en het aanbod van producten en dienstverlening als uitgangspunt. Het werkt van binnen naar buiten.

Een *sustainable* businessmodel gaat uit van de waarde die je als bedrijf creëert voor je klanten. Het is geen businessmodel in de traditionele zin, maar een klantmodel waarbij elk onderdeel antwoord geeft op de vraag: welke waarde levert dit op voor mijn klanten? Het bijgaande canvasmodel van Ojasalo et al. (2015) is een leidraad om vanuit duurzaamheid en meervoudige waarde-creatie een businessmodel vorm te geven.

‘Het is onjuist om de schuld van **financiële problemen** en maatschappelijke schade bij adviseurs neer te leggen’

TOT SLOT

“Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg”.

Financieel adviseurs kunnen met hun kennis en vaardigheden een groot verschil maken voor hun klanten. Ook op het gebied van sustainability en duurzaamheid. Maar dan moet sustainability wel breder worden beschouwd.

Ons onderzoek naar de financiële gevolgen van overlijden of arbeidsongeschiktheid laat de consequenties van het huidige systeem met enkelvoudige waardecreatie zien. Mensen vallen financieel, maatschappelijk en sociaal buiten de boot.

Een verandering van bedrijfsmodel naar meervoudige waardecreatie zorgt voor een breder perspectief op de waarde van financieel advies. Het maakt de dienstverlening duurzamer en draagt bij aan de sustainable development goals. Financieel advies is een krachtig instrument om financiële en sociale impact te maken. Dit vraagt om een verandering van het huidige mentale model van adviseurs. Maar zorgt ervoor dat het werk van adviseurs betekenisvoller wordt en we met elkaar zorgen dat mensen niet buiten de boot vallen door financiële rampspoed en tegenslag. ■

Björn Bierhaalder (MCH Consultancy) is veranderconsultant, Fred de Jong is zelfstandig onderzoeker en associate lector Sustainable Finance & Tax aan de HAN University of Applied Sciences.