



Voogd&Voogd



dienstverlening voor
financiële ondernemers

Inventarisatie aandachtspunten management 2019



Aan welke onderwerpen geeft het management van financieel advieskantoren in 2019 speciale aandacht?

Bureau DFO heeft dit gevraagd aan eigenaren van financieel advieskantoren. Een overzicht van hun antwoorden treft u in deze notitie aan.

Het doel van dit overzicht is om ondernemers te inspireren om na te denken over andere onderwerpen dan waaraan men zelf had gedacht die kunnen bijdragen aan verdere versterking van het intermediaire distributiesysteem.

Bureau DFO heeft de onderwerpen die door de ondernemers zijn benoemd onderverdeeld in 8 onderdelen:

- 1. Bedrijfsvoering**
- 2. Medewerkers**
- 3. Klanten**
- 4. Vergoedingsmodel**
- 5. Automatisering**
- 6. Specialisatie**
- 7. Nazorg**
- 8. Samenwerking met verzekeraars**

Persoonlijke aandachtspunten

Wanneer u van mening bent dat een bepaald item in de komende tijd voor uw kantoor belangrijk is, kunt u dit per item aangeven. Op basis van uw aantekeningen heeft u met dit rapport een overzicht van uw persoonlijke aandachtspunten.

Samen met collega's uitwerken

Om van elkaars kennis en ervaring te profiteren, kunt u op pagina 12 per onderwerp aangeven of u interesse heeft om in 2019 één of meer punten samen met collega's te bespreken. Uw belangstelling hiervoor kunt u ook kenbaar maken aan Bureau DFO. Wij kunnen u dan informeren wanneer er op uw interessegebied nieuwe informatie beschikbaar is.

Wij hopen dat deze inventarisatie u inspireert om samen met uw medewerkers te blijven werken aan een optimale en betaalbare dienstverlening voor uw relaties. Samen sterker worden! Een mooi perspectief voor 2019!

Jurjen Oosterbaan Martinius
Bureau DFO

Hoewelaken, december 2018



1 Bedrijfsvoering: aandachtspunten 2019

1.1 Hoe blijf ik klein?

Het is onze wens om zelfstandig te blijven werken. Er is een voortdurende instroom van nieuwe klanten. Onze belangrijkste vraag voor de komende tijd is: hoe kunnen we klein blijven zonder dat we klanten gaan afwijzen die voor het eerst contact opnemen?

1.2 Wel of niet verkopen?

In de komende tijd willen we de knoop doorhakken of ik het bedrijf wel of niet zal verkopen.

1.3 Doorgaan als ondernemer of als werknemer.

In de komende tijd wil ik de keuze maken. Doorgaan als ondernemer of mijn bedrijf verkopen en als werknemer verder gaan werken?

1.4 Voorbereiden voor verkoop?

Ik heb besloten de onderneming te verkopen. De komende tijd wil ik gebruiken om de onderneming “verkoopklaar” te maken, zodat ik een goede verkoopprijs kan krijgen en de overdracht soepel kan verlopen.

1.5 Overdracht binnen familie?

Ik zal de onderneming overdragen aan één van mijn kinderen. In de komende tijd wil ik deze overdracht begeleiden, waarbij ik mij langzaam maar zeker steeds meer uit de onderneming zal terugtrekken.

1.6 Zoeken naar een opvolger?

Ik ben nog niet met de verkoop van de onderneming bezig. De komende tijd wil ik mij richten op het vinden van een opvolger. Deze kan van binnen of buiten het bedrijf komen. Voorlopig wil ik wel eigenaar blijven.

1.7 Opzetten van netwerk?

Ik wil met enkele gespecialiseerde collega's een netwerk opzetten. De gedachte hierachter is dat elke ondernemer een bepaald specialisme inbrengt en zijn collega's inschakelt indien een klant een specialisme nodig heeft dat binnen de deskundigheid van een andere collega valt.

1.8 Private equity fund?

Gaan wij in onze liquiditeitsbehoefte voorzien door een private equity fund een belang in onze onderneming te laten nemen?



1.9 Vergroten interne synergie?

Binnen ons kantoor zijn in de loop der jaren aparte gespecialiseerde afdelingen ontstaan. Deze afdelingen komen steeds meer los van elkaar te staan. Ik wil actief gaan kijken welke maatregelen we kunnen nemen om de synergie tussen de afdelingen te vergroten waardoor 1+1 weer 3 wordt.

1.10 Saneren van serviceproviders?

In de loop der jaren zijn wij gaan samenwerken met meerdere serviceproviders. Sindsdien zien we dat serviceproviders hun dienstverlening steeds verder zijn gaan verbreden. Daardoor is het niet langer nodig om voor verschillende deelgebieden ook samen te werken met verschillende serviceproviders. In 2019 willen wij kijken of we het aantal serviceproviders waarmee we samenwerken kunnen terugbrengen tot 1 of 2.

1.11 Samenwerken met gevolmachtigde?

Op dit moment loopt de portefeuille bij verschillende provinciale verzekeraars. Die verzekeraars worden groter en groter en ik heb het gevoel dat er steeds minder aandacht voor ons kantoor is. In 2019 willen we daarom kijken of het voor ons kantoor niet beter is om alle particuliere schadeverzekeringen bij één gevolmachtigde onder te brengen.

2 Medewerkers: Aandachtspunten voor 2019

2.1 Ontwikkelplan voor medewerkers?

Ons kantoor wil voor elke medewerker een ontwikkelplan opstellen. In het ontwikkelplan wordt opgenomen over welke kennis en vaardigheden de medewerker moet beschikken om in de komende jaren een positieve bijdrage aan het kantoor te kunnen blijven leveren. In het plan geven we aan welke inspanning de medewerker en het kantoor gaan leveren om dit doel te bereiken.

2.2 Instroom nieuwe medewerkers op basis van adviesvaardigheden?

De inschatting is dat de administratieve werkzaamheden op het kantoor zullen afnemen. In de overgangsfase zijn er toch vacatures voor administratieve taken. Ons kantoor vult deze administratieve vacatures in met tijdelijke arbeidsovereenkomsten en selecteert die kandidaten van wie kan worden ingeschat dat zij in staat en bereid zijn in de komende jaren het accent van hun werkzaamheden te verschuiven naar advieswerkzaamheden en direct klantcontact.

2.3 Eigen medewerkers of uitbesteding?

Maakt ons kantoor de keuze om de backoffice werkzaamheden zelf te blijven doen of besteden wij deze geheel of gedeeltelijk uit aan een serviceprovider? Om tot een goede keuze te komen, maken we analyse gemaakt van de kosten en baten van een mogelijke uitbesteding van deze werkzaamheden.

Persoonlijk
aandachtspunt



2.4 Eigen medewerkers of freelancers?

Welke keuze maakt ons kantoor bij groei van activiteiten? Laten we de groei verlopen door eigen medewerkers in te zetten of schakelen we, tot het moment dat de werkzaamheden een structureel karakter hebben gekregen, freelancers in?

2.5 Eigen medewerkers of samenwerking met derden?

Maakt ons kantoor de keuze om alle werkzaamheden zelf te blijven uitvoeren of zoeken wij voor bepaalde werkgebieden samenwerking met andere financieel dienstverleners?

2.6 Inkrimping door doorvoering automatisering?

Gaan we de mogelijkheden onderzoeken om, door invoering of beter gebruik van automatisering, het aantal medewerkers te beperken of minder hard te laten groeien?

2.7 Invoering ander aansturingsmodel?

Werken we binnen ons kantoor toe naar een ander aansturingsmodel, waarbij medewerkers geleidelijk leren verantwoordelijkheid te dragen in een zelfsturende organisatie?

2.8 Aparte functie voor nazorg?

Richten we de organisatie opnieuw in, waarbij één of meer medewerkers zich specifiek gaat bezighouden met de nazorgactiviteiten?

2.9 Werving van medewerkers?

Voert ons kantoor een actief beleid om talentvolle medewerkers bij aanbieders en collega's te identificeren, te volgen en waar mogelijk te conacteren?

3 Klanten: Aandachtspunten voor 2019

3.1 Herijking positionering van dienstverlening

Alle uitingen van het kantoor (internet, mail, standaardbrieven, nieuwsbrieven etc.) worden aangepast. Doelstelling hierbij is dat ons kantoor in alle communicatie de meerwaarde van de dienstverlening bij de klant duidelijker voor het voetlicht brengt.

3.2 Analyse en werkplan verhoging proactief klantcontact

Ons kantoor inventariseert voor alle relevante diensten op welke momenten wij proactief met de klant contact kunnen zoeken. Per aangelegenheid en per type klant geven we aan op welke wijze dit klantcontact zal worden uitgevoerd. Op basis hiervan stellen we een werkplan op waarin wordt vastgesteld, wie van de medewerkers, in welke periode, verantwoordelijk worden voor welke proactieve klantcontacten.



3.3 Klantsegmentering

In het verleden heeft ons kantoor een klantsegmentering toegepast. Deze segmentering is in de afgelopen jaren niet goed onderhouden en de destijds gekozen criteria zijn deels niet meer actueel. Wij streven ernaar om een nieuwe segmentering voor het klantenbestand te ontwikkelen. Vanuit deze klantsegmentering kijken we vervolgens naar het bedienings- en vergoedingsmodel per type klant.

3.4 Aanbieden van zelfwerkzaamheid aan klanten

Op allerlei gebieden raken klanten eraan gewend dat zij bepaalde zaken zelf op internet kunnen afwikkelen. Ons kantoor gaat onderzoeken op welke punten van onze traditionele dienstverlening klanten de technische mogelijkheid wordt geboden om deze werkzaamheden zelf uit te voeren binnen de infrastructuur van ons kantoor. Klanten die dit willen krijgen hiertoe de mogelijkheid aangeboden. Het is geen verplichting.

3.5 Kosten klantcontact verlagen

Naast direct persoonlijk contact van medewerkers met de klanten, zoals bezoeken en gesprekken, gaat ons kantoor beginnen om deze contacten vaker per telefoon, webcam en mail te laten plaatsvinden. Nadrukkelijker dan in het verleden gaan we werken met een communicatiemix. De verwachting is dat we door deze mix meer klantcontacten kunnen hebben tegen lagere kosten dan tot nu toe.

3.6 Meedenkpanels van klanten

Ons kantoor gaat het aantal panels van klanten die bereid zijn mee te denken over hoe ons kantoor de dienstverlening kan verbeteren en de activiteiten kan verbreden, uitbreiden.

3.7 Focus terug op klanten

Sinds 2006 zijn we als kantoor onevenredig veel tijd kwijt geweest aan de invoering van nieuwe wet- en regelgeving. Dat heeft veel tijd van de medewerkers en het management gekost. Voor 2019 hebben we het besluit genomen om bewust alle aandacht weer te gaan richten op het behartigen van de belangen van de klanten.



4 Vergoedingsmodel: Aandachtspunten voor 2019

4.1 Inventarisatie alternatieven

Ons kantoor inventariseert bij collega's wie welke ervaring heeft met alternatieve vergoedingsmodellen. Hierbij kijken wij met name naar de acceptatie door klanten, de gehanteerde tarieven en de voor- en nadelen.

4.2 Ontwikkeling vergoedingsmodel buiten het advies en de bemiddeling

Ons kantoor start een ontwikkelingsmodel voor diensten buiten het traditionele advies en de bemiddeling van verzekeringen en hypotheke.

4.3 Voorbereiding op mogelijke transparantie van provisie op schade

Ons kantoor maakt een analyse van de mogelijke gevolgen van een (actieve) transparantie van provisie bij schade. In het bijzonder onderzoeken wij de mogelijkheden om de meerwaarde per klant en daarmee de acceptatie van de hoogte van de provisie, duidelijker te profileren.

4.4 Besluitvorming ten aanzien van handhaving provisie als onderdeel vergoedingsmodel

Ons kantoor besluit om wijzigingen door te voeren waardoor voor alle financiële producten afscheid wordt genomen van provisie als onderdeel van het vergoedingsmodel.

4.5 Doorvoeren van transitie van transactie naar beheer

Ons kantoor start met een meerjarige transitie met het doel de focus van het kantoor te verleggen van het verrichten van (nieuwe) transacties naar meerjarig actief beheer van bestaande portefeuilles.

4.6 Invoering abonnementen voor nazorg en onderhoud

Ten behoeve van nazorg en onderhoud voert ons kantoor een abonnementstelsel in dat als basis dient voor de vergoeding van deze werkzaamheden.

4.7 Consolideren winst

2018 is voor ons kantoor een financieel sterk jaar geweest. Voor 2019 richten wij onze aandacht primair op de vraag hoe wij het in 2018 bereikte bedrijfsresultaat in 2019 kunnen consolideren.



5 Automatisering: Aandachtspunten voor 2019

Persoonlijk
aandachtspunt

5.1 *Investering in personeel of in automatisering*

Ons kantoor staat voor de keuze om nieuwe medewerkers aan te trekken of te gaan investeren in automatisering waardoor we het aantal arbeidsplaatsen gelijk kunnen houden.

5.2 *Bestaande automatisering beter gebruiken*

Ons kantoor maakt onvoldoende gebruik van de mogelijkheden die de bestaande automatisering biedt. Wij gaan een traject opzetten om de medewerkers te leren hoe zij effectiever gebruik kunnen maken van de automatisering die wij nu al hebben.

5.3 *Werkdruk verlagen*

De werkdruk op kantoor is hoog. Wij gaan onderzoeken via welke aanschaf en invoering van automatiseringstoepassingen wij deze werkdruk kunnen verlagen.

5.4 *Groei realiseren*

Ons kantoor wil de komende jaren fors groeien. Wij gaan onderzoeken welke automatiseringstoepassingen deze groeiambitie het beste ondersteunen en welke voorwaarden er binnen het kantoor aanwezig moeten zijn om deze mogelijkheden optimaal te kunnen benutten.

5.5 *Oriëntatie op adviespakket*

Ons kantoor maakt al een groot aantal jaren gebruik van hetzelfde adviespakket. Van collega's hoor ik dat dit pakket inmiddels veel minder kan dan een aantal andere pakketten. Voor ons is dit aanleiding om dit jaar een vergelijking te maken van enkele pakketten en hierbij ook naar de ervaringen van collega's te vragen.

5.6 *Oriëntatie op administratiepakket*

De kosten van ons administratiepakket zijn aanzienlijk. Ons kantoor gaat zich oriënteren op mogelijke alternatieven.

5.7 *Oriëntatie op automatisering bij inrichting nazorg*

Ons kantoor gaat onderzoek doen naar beschikbare tools waarmee wij beter en tegen zo beperkt mogelijke kosten, invulling kunnen geven aan onze dienstverlening op het gebied van nazorg en onderhoud.

5.8 *Oriëntatie op nieuw CRM-systeem*

Met het oog op onze strategie om meer aandacht te besteden aan het langjarig begeleiden van onze klanten op een breed gebied moeten wij meer en andere gegevens vastleggen dan assurantiepakketten op dit moment mogelijk maken. Ons kantoor gaat zich oriënteren op een nieuw CRM-pakket.



5.9 Ontwikkeling samenwerking met andere kantoren

De investeringen op het gebied van automatisering zijn hoog. Ons kantoor wil kijken of er een aantal collega kantoren is dat samen met ons de automatisering wil verbeteren en eventueel bepaalde zaken samen wil ontwikkelen. Door de kosten van deze ontwikkeling te delen kunnen aanzienlijke kosten worden bespaard.

5.10 Hoe zorg ik dat onze ICT op niveau blijft?

De ontwikkelingen op het gebied van ICT gaan binnen onze branche snel. Ik denk dat de automatisering op ons kantoor verouderd is maar ook maken wij onvoldoende gebruik van de mogelijkheden die deze automatisering biedt. Wij ervaren de bedrijven waarvan wij voor de automatisering gebruik maken, niet als waardevolle gesprekspartners om ons te helpen na te denken over de wijze waarop wij de ICT moeten inrichten om “de toekomst aan te kunnen”. Voor 2019 zien wij het dan ook als belangrijkste opgave om een goed beeld te krijgen hoe we onze ICT toekomstproof krijgen.

6 Specialisatie: Aandachtspunten voor 2019

6.1 Gesprek tussen vennoten

Ons kantoor bestaat uit twee vennoten. Wij houden van ons vak. We hebben geen medewerkers. In de komende maanden gaan wij met elkaar het moeilijke gesprek aan of we, als kantoor, “alles” kunnen blijven doen of dat we ons moeten beperken tot een aantal werkgebieden. Afscheid nemen van aandachtsgebieden zal echter pijn doen.

6.2 Keuze voor specialisatie hypotheek (focus op activiteit)

Ons kantoor zal zich primair gaan richten op advies en bemiddeling van hypothecair krediet. De bestaande verzekeringsportefeuille wordt verkocht.

6.3 Keuze voor groot zakelijk (focus op doelgroep)

Ons kantoor zal zich nog uitsluitend gaan bezighouden met de groot zakelijke markt. Andere activiteiten worden afgebouwd.

6.4 Keuze voor uitbreiding specialisme “risicomanagement”

In het komend jaar willen wij de dienstverlening van ons kantoor uitbreiden met een nieuwe activiteit gericht op de zakelijke markt: Risicomanagement. Dit brengt een andere wijze van werken en communicatie met de klanten mee. Ook het verdienmodel is anders.

Persoonlijk
aandachtspunt



6.5 Keuze voor uitsluitend particuliere schade (focus op branche)

Gelet op het groeiend aantal eisen op het gebied van complexe financiële producten heeft ons kantoor besloten om uitsluitend nog diensten te verlenen op het gebied van particuliere schadeverzekeringen.

6.6 Keuze voor rendement (focus op rendement)

Ons kantoor zal zich nog uitsluitend richten op activiteiten die meer dan gemiddeld bijdragen aan een positief rendement.

6.7 Keuze voor expats (focus op doelgroep)

Ons kantoor zal zich gaan richten op expats voor wie brede dienstverlening zal worden ontwikkeld die verder gaat dan alleen verzekeringen.

6.8 Keuze voor advies (focus op activiteit)

Ons kantoor zal nog uitsluitend gaan adviseren op het gebied van financiële diensten. Wij willen niet langer ook bemiddelen. Voor de bemiddeling bij de aanschaf van door ons geadviseerde producten, verwijzen wij de klanten door naar direct werkende aanbieders of collega's.

6.9 Keuze voor senioren

Het aantal senioren zal in de komende jaren sterk stijgen. Wij hebben de keuze gemaakt om ons op deze klantengroep te specialiseren. Voor deze doelgroep willen wij een levensloopbestendige hypotheek kunnen aanbieden maar hen ook op een breed gebied kunnen adviseren waar het gaat om financiële zaken waarmee senioren mee te maken krijgen.

7 Nazorg en onderhoud: Aandachtspunten voor 2019

Persoonlijk
aandachtspunt

7.1 Inventarisatie nazorg en onderhoud

Ons kantoor inventariseert per dienst/product de inhoud van de nazorg en het onderhoud dat ons kantoor wil/moet verlenen.

7.2 Analyse ondersteuning automatisering bij nazorg/onderhoud

Ons kantoor doet onderzoek naar de wijze waarop wij de nazorg/onderhoud beter en efficiënter kunnen organiseren met de faciliteiten die het kantoor al heeft op het gebied van automatisering. Tevens verkennen wij welke tools in de markt beschikbaar zijn en eventueel door ons kantoor kunnen worden ingezet.

7.3 Inrichting communicatie met klanten

Ons kantoor richt de communicatie met klanten over nazorg/onderhoud zodanig in dat er sprake is van een heldere en correcte communicatiestructuur. Deze structuur wordt zowel vanuit een juridisch als commercieel oogpunt opgezet.



7.4 Vergoedingsmodel

Ons kantoor ontwikkelt een vergoedingsmodel waaruit de kosten van nazorg en onderhoud kunnen worden gefinancierd.

7.5 Medewerkers

Ons kantoor legt vast welke medewerkers op welke wijze (gebieden, tijd, opleiding, begeleiding) zich gaan bezighouden met nazorg en onderhoud.

7.6 Hoe gaan wij bestaande data beter ontsluiten en gebruiken

Wij hebben enorm veel data over klanten. Maar deze data gebruiken wij eigenlijk alleen in één op één activiteiten voor klanten. Wij zijn onvoldoende in staat om voor grotere groepen klanten proactief belangrijke ontwikkelingen uit deze data te halen. In 2019 willen we maatregelen nemen waardoor we dit wel kunnen

8 Verzekeraars: Aandachtspunten 2019

8.1 Nieuwe samenstelling primaire verzekeraars

Ons kantoor maakt per type verzekering een nieuwe selectie van de primaire verzekeraars bij wie het kantoor nieuwe productie zal onderbrengen. Bij de selectie betrekken wij, meer dan in het verleden, de mate waarin de verzekeraar bijdraagt aan het bereiken van een hoge klanttevredenheid bij onze relaties. Ook zullen wij selecteren op de bedrijfskosten die wij per transactie/relatie moeten maken om de transactie goed te laten verlopen.

8.2 Afweging wel of geen volmacht

De belangrijkste strategische keuze voor ons kantoor is de vraag of wij wel of niet met een volmacht zullen starten?

Persoonlijk
aandachtspunt

Belangstelling voor aanvullende informatie of uitnodiging expert-sessies

U heeft hiervoor de onderwerpen geselecteerd waar u in het komend jaar ten behoeve van uw kantoor extra aandacht wilt besteden.

Indien u dat wenst zal Bureau DFO u informeren wanneer in de komende tijd informatie over deze onderwerpen beschikbaar komt en/of hierover expert-sessies worden georganiseerd. U kunt hieronder aangeven over welke onderwerpen die voor u relevant zijn u deze informatie wilt ontvangen. Op het eind kunt u dan dit formulier (digitaal) sturen naar Bureau DFO.



Formulier persoonlijke aandachtspunten 2019

Op basis van uw (digitale) aantekeningen op de vorige pagina's kunt u hier per cluster de nummers noteren van de aandachtspunten die u waardevol vindt voor uw eigen onderneming. Indien u het over bepaalde clusters op prijs stelt dat Bureau DFO u informeert wanneer op dit gebied aanvullende informatie beschikbaar is, of in de komende maanden beschikbaar komt, dan kunt u dit aangeven.

1 Bedrijfsvoering

2 Medewerkers

3 Klanten

4 Vergoedingsmodel

5 Automatisering

6 Specialisatie

7 Nazorg

8 Samenwerking met verzekeraars

Ja, ik wil graag
informatie

U kunt het ingevulde formulier digitaal verzenden. Klikte u dan hier: [Heeft u het formulier uitgeprint? Stuur u dan een scan van deze pagina naar **info@dfobv.nl**. Of u stuurt deze per post naar: **Bureau DFO**, Postbus 44, 3870 CA Hoevelaken.](#)