

Frans Kemper RA en Hugo van der Meer RA van SVC,  
over verdienmodellen voor dienstverleners

# Prijsconcurrentie leidt tot marge nul **Frans Heitling**

Vanouds zijn assurantiebemiddelaars gewend aan beloning door middel van provisies. Bij ingewikkelde leven- en hypotheekproducten liggen die hoger dan bij standaardproducten, zoals aansprakelijkheids-, inboedel- en autoverzekeringen. Dit model staat onder druk. Provisie is uit; uren x tarief of een abonnementensysteem lijkt in. In de accountancy staat uren x tarief juist onder druk. Daar zie je de beweging van fixed price voor standaarddiensten en uren x tarief voor complexe advisering. De RA's Frans Kemper en Hugo van der Meer zijn gespecialiseerd in de verzekeringsbranche. Zij kennen de dilemma's van beide branches.

**F**rans Kemper en Hugo van der Meer zijn de twee aandeelhouders van de accountantspraktijk binnen SVC uit Steenwijk. Ruim twee jaar geleden sprak *Accountancy* met Frans Kemper. Toen over zijn carrièrestap van KPMG naar een eigen kantoor dat zich alleen maar richt op de verzekeringsbranche en hoe zo'n carrièrestap tot stand kwam. Nu ging het gesprek over hoe het is om je als accountant slechts met één enkele branche bezig te houden. Een branche die bovendien in de ogen van een groot deel van 'het publiek' een slecht imago heeft. Nog maar een paar jaar geleden was het verdienmodel voor assurantiebemiddelaars eenvoudig. Je bemiddelde tussen klant en verzekeraar. Je marge bestond uit de provisie die je ontving van de verzekeraar. Daarmee kon je niet concurreren. Retourprovisie, je geeft de klant korting door een deel van de provisie terug te sluisen naar de klant, was tot 2000 wettelijk verboden. Voor eenvoudige schadeverzekeringen gold een relatief lage provisie en voor ingewikkelde leven- en hypotheekproducten een (veel) hogere. Dat is decennialang de modus geweest. Totdat de publiciteit rond woekerpolis, kort gezegd een polis waarbij te hoge kosten (inclusief provisies) zijn ingehouden ten koste van het (tegen-

vallende) beleggingsrendement, in volle hevigheid losbarste. Resultaat: provisie-inkomsten moeten transparant gemaakt worden en bij voorkeur worden vervangen door een andere vorm van beloning. Frans Kemper erkent ook onmiddellijk dat er in bepaalde gevallen zaken fout zijn gegaan. Er zijn door sommige partijen producten verkocht met ongehoord hoge en niet transparante kosten en daardoor zijn polishouders benadeeld. De reactie daarop zie je nu.

## Ander verdienmodel

Onder de noemer van transparantie moet een totale branche over op een ander verdienmodel. De daadwerkelijke

'Op grond van regels kunnen we bij de schandalen formeel ons gelijk hebben. Maar of het publiek dat begrijpt, is een tweede.'

provisie die een adviseur krijgt, moet aan de klant kenbaar worden gemaakt. Liever nog heeft de wetgever dat de diensten via uren x tarief rechtstreeks worden doorberekend aan de klant. Daarmee maakt de verzekeringsbranche

een andere ontwikkeling door dan de accountancybranche. Assurantieadviseurs onderzoeken of uren x tarief of een abonnementensysteem een alternatief zouden kunnen zijn voor het wegvallen van de provisiebeloning. Accountants zijn juist op zoek naar een alternatief voor uren x tarief. Voor accountants wordt dat niet een provisie-systeem, maar wel mogelijk een abonnementensysteem. Voor een fixed price wordt de dienstverlening afgesproken. Administratie, salarissen, fiscale aangiftes, jaarrekening, zelfs advies voor een fixed price, elke maand weer. Daarmee wordt ook in de verzekeringsbranche geëxperimenteerd. Het stelt uiteindelijk in beide branches hoge eisen aan kostenbeheersing. Het gesprek met Frans Kemper RA en Hugo van der Meer RA gaat daarom nu over hoe het is om in zulke sterk veranderende marktomstandigheden bij de cliënten een accountantskantoor te runnen. Zijn er parallellen tussen beide branches?

Frans Kemper: 'Tot 2002 was provisie het enig mogelijke verdienmodel. Iets anders was verboden. Onder invloed van wet- en regelgeving moet dat nu binnen korte tijd om.' Hij noemt het een reactie op excessen die zich hebben voorgedaan. Het verdienmodel bij de meeste assurantiebemiddelaars bestond er uit dat er een verevening plaatsvond tussen verzekeringen met een hoge marge, levensverzekeringen en hypotheek e.d., en verzekeringen een lage marge, zoals particuliere schadeverzekeringen. Op zich is dat geen vreemd model. Iedere branche kent diensten of producten waar meer of minder op wordt verdiend. Door excessen op levengebied is dit onder druk komen te

staan. 'Snelle jongens, gericht op verkoop,' zo omschrijft Frans Kemper dit. Het leidt er toe dat de wetgever in actie komt en transparantie eist. Kosten moeten voor afnemers inzichtelijk zijn. Dat betekent het einde voor het vereveningsmodel en wat volgt is een discussie met de klant. Kemper noemt als voorbeeld een hypotheekadvies. 'Uit onderzoek is eens gebleken dat een cliënt denkt dat dit gemiddeld vier uur kost en hij is bereid daar € 60 per uur voor te betalen. Het

'Fixed price dienstverlening stelt hoge eisen aan kostenbeheersing.'

kost echter vaak 20 of 25 uur. En de adviseur wil daar € 100 per uur voor hebben, wat gezien de kosten ook gerechtvaardigd lijkt. Dan heb je zo een gat van € 2.000 of meer.'

Voor andere eenvoudige verzekeringsproducten wordt nu meer en meer gewerkt met een abonnementensysteem, bovenop provisie. 'Dat betekent dat de cliënten aan de onderkant van de markt ineens meer gaan betalen. Immers, diegenen die in de oude situatie te veel betaalden zullen een lagere prijs bedingen. Dat is wel de keerzijde van transparantie. Maar laat duidelijk zijn dat wij ook een voorstander zijn van de ingezette ontwikkelingen.'

### Opdrachtgeverschap

Het betekent volgens beiden dat er ook een discussie gevoerd moet worden over opdrachtgeverschap. De AFM roept dat de beloning moet worden betaald door de klant, niet door de verzekeraar. Kemper vraagt zich af of dit altijd relevant is. 'Kijk naar de particuliere schademarkt, dan zie je dat de provisies op schadeverzekeringen generiek zijn. Overall rond de 20%. Fortis of Delta Lloyd, maakt niet uit. Wanneer de consument weet dat de adviseur dat aan provisie ontvangt, is er dan wat mis?'

Je zou een parallel kunnen trekken met de aloude discussie over controleopdrachten in de accountancy. Wie is de opdrachtgever? Is dat de onderneming of het maatschappelijk verkeer? We heb-

### Hugo van der Meer en Frans Kemper van SVC



*Frans Kemper (r.) en Hugo van der Meer (l.) zijn de aandeelhouders van de accountantspraktijk van SVC. SVC werd in 2004 opgericht en telt nu 11 medewerkers, van wie er 7 behoren bij de accountantspraktijk. Beiden waren eerder werkzaam bij KPMG.*

### SVC

SVC is een accountants- en advieskantoor dat zich enkel en alleen richt op financiële dienstverleners. Deze cliënten worden ondersteund op het gebied van strategische keuzes, productontwikkeling, distributiebeleid, enz. SVC doet geen wettelijke accountantscontroles en heeft dan ook geen WTA-vergunning. Zij doen wel veel beoordelingsverklaringen, controles van volmachtafrekeningen en begeleiding van fusies en overnames. Sinds een jaar stellen zij ook jaarrekeningen op en verzorgen zij fiscale aangiftes.

### Compliance

Een andere belangrijke taak is het traject rond compliance van assurantiebemiddelaars in het kader van de WFT en het ondersteunen van interne controleplannen. Accountants zijn niet de enige beroepsgroep die aan het handboek moet. Dat geldt ook voor financiële dienstverleners. Of accountants en financiële dienstverleners daar beter van worden? 'Dat varieert per organisatie', antwoordt Frans Kemper, 'Het is overigens wel weer een ijkmoment en daar komt altijd wel weer wat uit waar je iets mee kan.'

ben nu gezien dat schandalen in een branche binnen korte tijd kunnen zorgen voor een fundamentele ommekeer in het denken. Bij accountantskantoren ziet hij in die context nog een andere ontwikkeling. Volgens hem wordt de informatiebehoefte van de maatschappij steeds breder. Zie bijvoorbeeld de discussie rond corporate governance. 'Wat je ziet is dat de maatschappij het heft steeds meer zelf in handen neemt. Belangenverenigingen, de VEB, Greenpeace, dwingen zelf informatie af en hebben die auditor blijkbaar niet nodig. We zien dus een jaarrekening waarvan het belang volgens deskundigen afneemt, maar die wel in de afgelopen jaren is gepimpt met implementaties van IFRS, aanvullende controlevereisten en die daardoor veel duurder is geworden.' Hugo van der Meer vult aan: 'Denk bijvoorbeeld aan de steeds ingewikkelder risicoparagraaf van een grote onderneming. De accountant heeft die gezien, maar zegt in *Het Financieel Dagblad* 'Het is niet onze verantwoordelijkheid als er iets niet goed gaat.'

### Parallel

Dat brengt Frans Kemper weer terug bij de parallel tussen beide branches: ingewikkelde verzekeringsproducten die door klanten niet begrepen worden en verklaringen van accountants die door het maatschappelijk verkeer niet worden verstaan. 'Het zou zo maar kunnen zijn dat binnen nu en – stel – zes jaar de maatschappij zegt: 'We gaan een andere manier vinden om die eerlijke verslaggeving af te dwingen.' Hugo van der Meer: 'De discussie die nu ontstaat is of de accountant dan nog wel de juiste persoon is, wanneer hij roept: 'Wij hebben het niet gezien.' Wie moeten we dan hebben?' Let wel, ik zeg niet dat accountants hun werk niet goed doen, het gaat om beeldvorming en de reactie daarop. Over de verzekeringsbranche wordt geroepen dat deze branche te weinig zelfreinigend vermogen heeft. Kemper vindt dat deels terecht. 'Die kritiek is overdone en geldt echt niet voor alle assurantiebemiddelaars. Wij hebben alleen maar assurantieadviseurs en verzekeraars als cliënten. Heel veel adviseurs doen gewoon naar eer en geweten heel

goed hun werk. Op basis van de excessen kun je niet de conclusie trekken dat de hele branche ziek is. Wel kun je stellen dat de betrokkenen te lang hebben gewacht om de rotte appels uit de branche te weren.'

Op dat moment komt DSB langs in het gesprek. 'DSB voldeed volgens de berichten in de meeste gevallen wel aan de op dat moment geldende wet- & regelgeving,' stelt Kemper. 'Het gaat dus om ethiek en wat de maatschappij er van vindt. Wetgeving loopt hier altijd achteraan. Dan kun je opnieuw een parallel trekken met accountants. Op grond van regels kunnen we bij de schandalen formeel ons gelijk hebben. Maar of het publiek dat begrijpt, is een tweede.'

'Accountantskantoren halen het administratieve werk weer terug, maar dan anders: inscannen, automatisch boeken.'

Hugo van der Meer: 'Wat wordt er nu bijvoorbeeld in een samenstelverklaring verklaard? De verklaring verschaft geen zekerheid, er is wel veel werk voor verricht. In hoeverre snappen de gebruikers dit nu echt?'

Frans Kemper: 'In de assurantiebranche zie je nu angst en verstarring. Men is als de dood voor de AFM: 'Als ik maar niets vergeet in mijn advies.' Beide branches werven mensen die een goede opleiding hebben, de klant goed kennen en die we niet in een keurslijf willen dwingen. Hoe laat je deze 'zachte' factoren zien aan de toezichthouder in plaats van checklisten op te bergen in je systeem? Dat is soms erg lastig. De verstarring zie je ook in accountancy. Ook daar doen we graag een beroep op hoogopgeleide en gemotiveerde medewerkers terwijl de huidige tijd er toe leidt dat er steeds meer checklisten komen op de jaarrekening en formaliteiten die demotiverend werken voor deze mensen. Willen we de branche aantrekkelijk houden voor nieuw talent, dan zullen we op een an-

dere manier te werk moeten gaan. Leg de verantwoordelijkheid laag in de organisatie en stuur op vakmanschap, vertrouwen en motivatie. Wij hanteren bijvoorbeeld een checklist op de relatie. Doe je de juiste dingen voor een ondernemer en zijn onderneming? Daarmee borg je mijns inziens echt de risico's. Die jaarrekening is steeds meer een product dat richting de fiscale winstberekening gaat.'

### Prij concurrentie leidt tot marge nul

Beide branches staan voor de noodzaak tot efficiencylagen. Enkele jaren geleden riepen accountants dat wanneer ondernemers meer administratie zelf doen, het werk van een accountant goedkoper wordt. Die trend is nu weer aan het keren. Accountantskantoren halen het administratieve werk weer terug, maar dan anders: inscannen, automatisch boeken, alles met een hoge mate van automatisering. Tussenpersonen die over zijn gegaan op abonnementensystemen, roepen dat zij hun zorgplicht niet meer kunnen waarmaken voor de vergoeding die zij ontvangen. Het administratieve werk, de polisadministratie en dergelijke worden kostenposten. Beide branches moeten er dus voor zorgen dat hun administratieve processen perfect geregeld zijn, online, goedkoop, effectief en efficiënt. 'Prij concurrentie leidt tot marge nul, dus je moet op een andere manier je toegevoegde waarde leveren. Dat geldt voor tussenpersonen niet minder dan voor accountants.' Die toegevoegde waarde moet komen uit advies en zekerheid. De tussenpersoon en de accountant moeten hun producten en cliënten goed kennen. An