



Drieluik  
Adviesimpact (1):  
adviesimpact als het nieuwe normaal

# Van werkdruk naar **keuzedruk**

VEEL ADVIESORGANISATIES DOEN HET OP PAPIER GOED, MAAR IN DE PORTEFEUILLES PIEPT EN KRAAKT HET. HET ZIJN DE ADVISEURS DIE DE BOEL OVEREIND HOUDEN. ZIJ VOELEN AAN WAAR IETS SCHUURT, CORRIGEREN WAAR HET NODIG IS, NEMEN VERANTWOORDELIJKHEID WAAR TIJD, STRUCTUUR OF STURING TEKORTSCHiet EN BELLEN TÓCH NOG EVEN. DAT WERKT – TOT HET NIET MEER WERKT. HET MODEL HOUDT GEEN STAND ALS DE WERKDruk VERDER TOENEEMT EN SCHAALT NIET MEE MET GROEIENDE PORTEFEUILLES, TOENEMENDE COMPLEXITEIT, STRENGERE REGELGEVING EN HOGERE KLANTVERWACHTINGEN. HIERMEE DIENT ZICH EEN ONGEMAKKELIJKE, MAAR NOODZAKELIJKE VERVOLGVRAAG AAN: HOE RE-ARCHITECTEN WE HET ADVIESPROCES ZÓ DAT ADVISEURS STRUCTUREEL WORDEN ONDERSTEUND IN PLAATS VAN DAT ZE STRUCTUREEL COMPENSEREN?

TEKST JACK VOS, ONESURANCE.AI

**DRIELUIK ADVIESIMPACT**

Het adviesvak staat niet voor een technologische revolutie, maar voor een *beslisrevolutie*. Het aantal klanten groeit. De hoeveelheid data groeit. De complexiteit van risico's groeit. Maar tijd, aandacht en beslis capaciteit per adviseur groeien niet mee. De kernvraag verschuift daardoor van: hoe bedienen we iedereen? Naar: waar maken we de meeste adviesimpact?

Dit drieluik beschrijft die verschuiving in drie stappen:

1. Adviesimpact als toekomstbestendig bedieningsmodel – en waarom het oude model niet meer werkt (theoretisch kader)
2. Adviesimpact in de praktijk – hoe werken signalen, prioritering en meetbaarheid
3. Het advieskantoor van morgen – gevolgen voor leiderschap, strategie, businessmodel en portefeuillewaarde

Volgens Adfiz rapporteerde circa 85 procent van de kantoren groei in 2024. Maar onder die groei zit een structureel spanningsveld: de hoeveelheid klanten, signalen en verplichtingen groeit sneller dan de beschikbare adviseurscapaciteit. Daarmee verschuift het vak van *werkdruk* (hoe krijgen we alles gedaan?) naar *keuzedruk* (waar maken we vandaag écht het verschil?). En die keuzedruk is niet tijdelijk. Ze is een logisch gevolg van drie trends die elkaar versterken:

1. *Portefeuilles groeien* (door consolidatie en overnames – niet door autonome groei), terwijl ervaren adviseurscapaciteit steeds schaarser wordt.
2. *Risico's veranderen sneller* (digitalisering, ketenafhankelijkheid, klimaat, aansprakelijkheid).
3. *Aantoonbaarheid neemt toe*: klanten verwachten meer, en toezicht kijkt kritischer naar passendheid en nazorg.

Wie dit serieus neemt, kan niet blijven sturen op: “We zien iedereen eens per drie of vijf jaar”. Dat is sturen op activiteit, terwijl de markt vraagt om sturen op klantbelang, rendement en risicorelevantie. Daarom zie je dat vooruitstrevende organisaties hun adviesproces herinrichten rond adviesimpact – waar moet aandacht naartoe? – en dit operationaliseren met *decision augmentation* – hoe doen we dat schaalbaar en aantoonbaar?

**LINEAIR ONDERHOUD WERKT NIET MEER**

Het woord advies komt van het Latijnse *ad visum*: ‘naar

het zien’. Eerst goed kijken, dan richting geven. Maar dat ‘zien’ is voor de adviseur steeds lastiger geworden: te veel klanten, te veel signalen, te weinig tijd, te weinig context, te veel variatie.

Toch plannen veel kantoren onderhoud nog steeds lineair: iedereen periodiek spreken, ongeacht dynamiek. Dat klinkt netjes en beheersbaar, maar kent vijf structurele nadelen die je niet oplost met harder werken:

1. *Verkeerde timing*: onderhoud is over drie jaar, risico's kunnen morgen veranderd zijn. Gevolg: gemiste commerciële kansen en zorgplichtrisico's.
2. *Verkeerde klant, verkeerde aandacht*: dit leidt tot:
  - Overbediening: lage dynamiek klanten krijgen te veel tijd (pensionado's, stabiele MKB-ers).
  - Onderbediening: hoge dynamiek klanten krijgen te weinig tijd (jonge gezinnen, sterk groeiend MKB).
3. *Toezicht-technisch kwetsbaar*: het is geen ‘doorlopende’ actieve ondersteuning, het onderhoudsritme is niet ‘passend’ voor die klant.
4. *Praktisch onuitvoerbaar*: bij vakantie, ziekte en dergelijke ontstaat direct een stuwmeer aan agenderingen hetgeen demotiverend werkt.
5. *Geen lerend effect*: het proces wordt niet slimmer en is niet schaalbaar.

Kortom: het lineaire model verdeelt schaarse adviseurscapaciteit gelijk over klanten, terwijl waarde en risico ongelijk verdeeld zijn. Dat vraagt om een ander stuurmodel: adviesimpact.

**WAAR MOET DE AANDACHT NAAR TOE?**

Adviesimpact is het antwoord op keuzedruk. Het is een manier om adviseurscapaciteit te sturen naar waar die het meeste verschil maakt, voor klantbelang, financiële waarde voor de organisatie en invulling van zorgplicht. Adviesimpact kunnen we vertalen naar operationele signalen die een kantoor dagelijks herkent. De belangrijkste zijn:

‘De markt vraagt om sturen op klantbelang, rendement en risicorelevantie’

## DIGITALE SUPPORT

1. *Hoge kans op royement*: actie is gewenst, de klant is mogelijk ontevreden.  
Voorbeeld: lang geen contact of mutaties, pre-miefactie, schade-ervaring, minder respons.
2. *Customer Lifetime Value*: actie is economisch logisch, de klant heeft een hoge waarde. CLV is de toekomstige klantwaarde in euro's, kortweg: provisiebelang x klantlevensduur minus voorspelde handlingskosten (contact- en schadebehandelingskosten).
3. *Salespotentieel*: actie is commercieel interessant, politissen ontbreken in pakket.  
Voorbeeld: geen cyber bij digitaliserend bedrijf, geen opstal bij hypotheek.
4. *Risicorelevantie*: actie is vereist, cruciale dekkingen met grote financiële impact ontbreken.  
Voorbeeld: bedrijf heeft geen AVB, geen AOV bij zelfstandige kostwinner.
5. *Zorgplichtrisico*: actie is gewenst, complexe pakketten lang geen aandacht.  
Voorbeeld: grote brandpolitissen (onderverzekering), overgenomen portefeuilles zonder review.

Adviesimpact is dus niet 'meer doen'. Het is 'beter kiezen' – en dat consequent volhouden. En hier ontstaat een interessante verschuiving: commercie en compliance groeien naar elkaar toe.

- Een gemist cruciaal risico is niet alleen een zorgplichtissue, maar ook een commerciële kans en een toekomstig *churn*- en reputatierisico, alsmede verlies aan CLV.
- Een goed getimed adviesmoment verhoogt klantvertrouwen, retentie, verlaagt zorgplicht en zorgt voor relatie-verbreding (dus CLV-groei).

Kort gezegd: goed advies op het juiste moment is niet alleen 'netjes'. Het is de rationeelste groei strategie.

### LAST MILE-PROBLEM

Veel kantoren hebben dashboards en segmentaties. Toch verandert gedrag nauwelijks. McKinsey & Company noemt dit het *last mile problem*: inzichten zijn er wel, maar leiden niet automatisch tot betere beslissingen of meetbare waarde (*McKinsey 2023: Making data analytics work*).

Adviesimpact doorbreekt dat patroon, omdat het inzichten direct vertaalt naar actie:

- welke klanten prioriteit krijgen (en waarom);
- welke adviseursactie hoort bij welk signaal (bezoeken, bellen, checklist mailen);
- hoe je opvolging borgt (vastleggen, herinneren, terugkoppelen);
- welke KPI's je gebruikt om effect te meten (responspercentage, provisiedelta, NPS).

### DECISION AUGMENTATION

Nu komt de vraag: als dit zo logisch is, waarom doen we dit dan niet allang massaal? Omdat je hiervoor iets nodig hebt dat traditionele processen niet leveren: schaalbare beslis-ondersteuning. En dát is *decision augmentation*. Augmenteren betekent: versterken, uitbreiden of ondersteunen, zonder het oorspronkelijke te vervangen. Onderzoek van Accenture maakt een relevant onderscheid: sommige taken zijn vooral te automatiseren (minder mens nodig), maar veel taken in advies en besluitvorming zijn juist te augmenteren: de mens blijft eigenaar van de beslissing, maar technologie vergroot overzicht, snelheid en consistentie (*Accenture: Technology Vision 2025*).

*Decision augmentation* in advies betekent concreet:

1. *Voorspellen en signaleren*: eerder zien dat er iets verandert (risico, gedrag, context).
2. *Prioriteren*: bepalen welke signalen het zwaarst wegen voor adviesimpact.
3. *Aanbevelen*: een logische volgende stap voorstellen (actie + onderbouwing).
4. *Onderbouwen*: vastleggen waarom deze klant nu prioriteit had (aantoonbaarheid).
5. *Leren*: terugkoppelen wat werkte, zodat het model en proces verbeteren.

En belangrijk: dit is geen 'adviesrobot'. De adviseur blijft beslisser. Technologie helpt vooral om de *ad visum*-kant te versterken: sneller en consistentier zien waar aandacht nodig is.

### WAAROM HET NU KAN: DATA CONVERGENTIE

Dataconvergentie betekent dat verschillende databronnen, datatypen en datastromen bij elkaar komen tot één samenhangend informatie- en besliskader. *Decision augmentation* werkt alleen als vier bouwstenen tegelijk volwassen zijn. Dat is de reden dat het nu wél tractie krijgt:

1. *Gestructureerde portefeuilledata*. Meer polis-, schade-, contact- en mutatedata dan vroeger, en beter ontsloten.
2. *Externe databronnen voor meer context*. Denk aan CBS (buurt- en demografische kenmerken), Kamer van Koophandel (activiteiten, leeftijd, groei), RDW

'De echte waarde zit niet in meer contact, maar in relevanter contact'

- (voertuigprofielen) en Basisregistratie Adressen en Gebouwen (object- en pandkenmerken).
3. *Specifiek insurance-AI die patronen herkent.* Complexe ML modellen die significante trends, afwijkingen, triggers herkennen op portefeuilleniveau en vertalen naar accurate voorspellingen.
  4. *Outside-in risicomodellen per sector/levensfase.* LLM modellen die vertalen wat 'essentieel' is per branche en context, en dat koppelen aan klantdata.

Bain & Company laat in meerdere insurance- en analytics-publicaties zien dat analytics niet alleen kan helpen bij efficiency, maar juist bij loyaliteit en cross-sell: het verhogen van relevantie en timing in klantbenadering (Bain 2023: *Customer Behavior and Loyalty in Insurance*). Dat sluit naadloos aan op adviesimpact: de echte waarde zit niet in 'meer contact', maar in relevanter contact. Het juiste gesprek, bij de juiste klant, op het juiste moment.

#### WAT ZEGT DE AFM?

De toezichtlijn van AFM benadrukt dat financiële ondernemingen klanten ook in de beheerfase zorgvuldig moeten ondersteunen en dat nazorg/doorlopende ondersteuning onderdeel is van zorgplicht. Een proportionele, risico-gestuurde benadering is logisch, maar je moet het kunnen uitleggen en onderbouwen. Adviesimpact operationaliseert dat principe, *decision augmentation* maakt dat vervolgens schaalbaar én aantoonbaar:

- Niet iedereen hetzelfde behandelen.
- Maar iedereen passend behandelen.
- En kunnen laten zien waarom je prioriteiten zo lagen.

#### DE KERN VAN HET ADVIESVAK

De verschuiving naar adviesimpact raakt ook de kern van het adviesvak zelf. De moderne adviseur ontwikkelt zich steeds meer tot risicoregisseur. Iemand die:

- risico's signaleert vóórdat ze zich manifesteren;
- prioriteit aanbrengt in wat écht relevant is;
- klanten helpt keuzes te maken in onzekerheid;
- verzekeren positioneert als onderdeel van een breder risicobeeld.

Dat vraagt niet alleen andere adviesvaardigheden dan twintig jaar geleden, maar vooral ook andere *tooling*, die de adviseur écht ondersteunt bij het signaleren en prioriteren van risico's in zijn klantenportefeuille. Moderne technologie gebaseerd op data en insurance-AI maakt dit mogelijk én noodzakelijk.



Jack Vos is oprichter van Onesurance.ai. Onesurance behoort tot een nieuwe generatie deep tech insurtechs. Met behulp van een complexe AI-engine die gebouwd is door data scientists, voorspelt Onesurance welke klanten risico lopen om op te zeggen, waar commerciële kansen liggen en biedt zelfs geautomatiseerd klantcontact met AI-Agents. Onesurance is onder andere geselecteerd door de Insurtech Hub Munchen ([www.insurtech-munich.com](http://www.insurtech-munich.com)) en Insurtech Amsterdam ([insurtechamsterdam.com](http://insurtechamsterdam.com)).

Adviesimpact en *decision augmentation* zijn geen toekomstbeelden of theoretische modellen. Ze worden vandaag al toegepast, met name bij grote intermediairs met portefeuilles van 100.000 klanten en meer. Daarmee kunnen ze klanten beter bedienen met minder mensen. Tegelijk is dit geen 'winner takes all'-verhaal. Dezelfde technologie komt, direct of indirect, via serviceproviders, verzekeraars, softwareleveranciers en platformen ook beschikbaar voor kleinere kantoren. De vraag is dus niet of dit komt maar wanneer en hoe bereid je je hier als kleiner kantoor nú al op voor? Hierover meer in het volgende deel. ■