Netspar

Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement

NETSPAR INDUSTRY SERIES

Effectieve ondersteuning van zelfmanagement voor de consument

Peter Lapperre
Alwin Oerlemans
Benedict Dellaert

DESIGN 65

Peter Lapperre, Alwin Oerlemans en Benedict Dellaert

Effectieve ondersteuning van zelfmanagement voor de consument

DESIGN PAPER 65

NETSPAR INDUSTRY PAPER SERIES

Design Papers, onderdeel van de Industry Paper Serie, bespreken het ontwerp van een component van een pensioensysteem of -product. Een Netspar Design Paper analyseert het doel van die component en de mogelijkheden om de efficiëntie te verhogen. Deze papers zijn toegankelijk geschreven voor professionals in de pensioensector, die verantwoordelijk zijn voor dit type componenten. Design Papers worden op de Netspar-website gepubliceerd, en verschijnen daarnaast ook gedrukt.

Colofon
November 2016

Editorial Board
Rob Alessie – Rijksuniversiteit Groningen
Iwan van den Berg – AEGON Nederland
Kees Goudswaard – Universiteit Leiden
Winfried Hallerbach – Robeco Nederland
Ingeborg Hoogendijk – Ministerie van Financiën
Arjen Hussem – PGGM
Agnes Joseph – Achmea
Fieke van der Lecq (voorzitter) – VU Amsterdam
Alwin Oerlemans – APG
Maarten van Rooij – De Nederlandsche Bank
Martin van der Schans – Ortec Finance
Peter Schotman – Universiteit Maastricht
Mieke van Westing – Nationale Nederlanden
Peter Wijn – APG

Ontwerp
B-more Design

Vormgeving
Bladvulling, Tilburg

Drukwerk
Prisma Print, Tilburg University

Redactie
Sander Peters Tekst, Nijmegen
Netspar

Design Papers is een uitgave van Netspar. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s).

INHOUD

1. *Inleiding* 7
2. *Een integrale benadering voor levensloop planning* 10
3. *Een veranderende omgeving vraagt om nieuwe oplossingen* 16
4. *Matchen hoofdthema's met verantwoordelijkheden* 22
5. *Nieuwe businessmodellen* 40
6. *Conclusie en routekaart* 53

Literatuur 58

Affiliaties
Peter Lapperre – Zelfstandig adviseur
Alwin Oerlemans – APG
Benedict Dellaert – Erasmus School of Economics

Dankwoord
De auteurs danken de Netspar Editorial Board voor waardevol commentaar evenals de deelnemers aan de Netspar werkgroep van 9 december 2015 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Netspar werkgroep op 14 april 2016 bij Achmea in Tilburg en Expert Meetings Zelfmanagement op 18 maart en 6 juni 2016 bij APG in Amsterdam voor hun inbreng en goede suggesties tijdens deze bijeenkomsten. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

EFFECTIEVE ONDERSTEUNING VAN ZELFMANAGEMENT VOOR DE CONSUMENT

1. Inleiding

Als consument zelf verantwoordelijkheid nemen voor beslissingen over financiën en werk wordt steeds belangrijker. De overheid legt meer risico's bij het individu en in een steeds flexibeler arbeidsmarkt stellen werkgevers en opdrachtgevers (in geval van ZZP) zich anders op. De beweging naar meer eigen verantwoordelijkheid voor financiën en inkomen gaat zo gestaag door. Consumenten zullen in de toekomst beter voorbereid moeten zijn om gevolgen van arbeidsongeschiktheid, werkloosheid, scheiding, pensionering of andere familiegebeurtenissen zelf op te vangen. Collectieve voorzieningen voor sociale zekerheid en inkomen (inclusief pensioen) zijn het afgelopen decennium systematisch versoberd en discussies gaan over de individualisering van wat daar nog van over is. Bij de consument zelf vertaalt dit zich nog niet in een zichtbare behoefte aan persoonlijke advisering, maar de lage vertrouwenscijfers van consumenten in instituties en financiële partijen spreken boekdelen. Als consument sta je er alleen voor, dat is het gevoel.

Tegelijkertijd leren we steeds meer over consumentengedrag. We zien dat consumenten bereid zijn om informatie en middelen te delen via nieuwe netwerken (ondersteund door apps), een grote meerderheid is online en is gediend met het gemak van nieuwe financiële toepassingen via de mobiele devices. Robo-

advisering is uit het experimentele stadium en financiële instellingen, technologiebedrijven en toezichthouders (DNB, 2016) kijken hoe de opmars van *fintech* het leven van de consument kan helpen ontzorgen. Op de arbeidsmarkt zien we snelle veranderingen. Een steeds groter deel van de beroepsbevolking heeft een tijdelijk contract, werkt via een uitzendbedrijf of is zelf aan de slag als ZZP'er. Sleutelwoorden in de *new economy* zijn flexibiliteit en keuzevrijheid.

In dit paper onderzoeken we hoe de consument beter in staat kan worden gesteld risico's op het gebied van inkomen, financiën en werk zelf te managen. We werken daarbij mogelijkheden tot integrale levensloopplanning uit en zetten ook de resultaten van recente technologische ontwikkelingen in. Doel is de consument inzicht te geven in zijn situatie en een handelingsperspectief te bieden, zowel op het vlak van financiën en vermogen als van werk en inkomen in alle fasen van het leven. Hiervoor zijn platforms nodig waar consumenten elkaar, informatie en oplossingen kunnen vinden. Wie zorgt ervoor dat deze platforms er komen? Wat kan de overheid doen om hiervan een succes te maken? Alleen zo kan een antwoord worden gegeven op de voortgaande verschuiving van risico's van overheid en bedrijfsleven naar de consument en werkende.

Probleemstelling

Werkenden hebben steeds meer behoefte aan ondersteuning bij hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt en het financieren van de levensloop. Hier raakt de arbeidsmarkt de markt van financiële dienstverlening. De reikwijdte van collectieve arbeidsvoorwaarden wordt beperkter, deze krijgen steeds meer het karakter van individuele arrangementen. Op dit kruispunt past dienstverlening die werkenden bij de hand neemt, begeleidt en helpt om

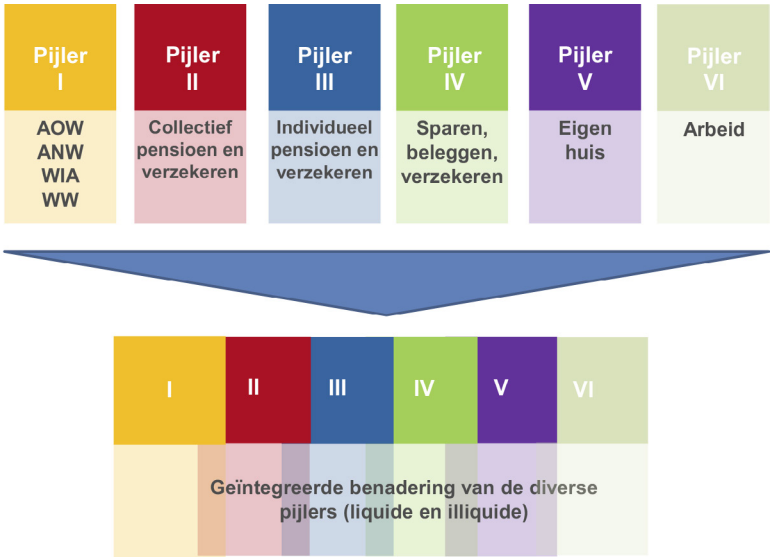
betere keuzes te maken in hun levensloop. Deze keuzes gaan over investeren in inzetbaarheid, transities naar ander werk en sparen en beleggen voor later wanneer er geen inkomen uit werk (meer) is. Hoe deze dienstverlening ten aanzien van financiën, verzekeren en arbeidsinzet vorm te geven is de hoofdvraag in deze design paper.

2. Een integrale benadering voor levensloop planning

2.1 Zes pijlers

Gedragswetenschappers buigen zich erover hoe consumenten beter kunnen worden voorbereid mochten zij te maken krijgen met levensloopgebeurtenissen rond financiën, werk en het eigen huishouden. Beter inzicht in de eigen situatie en handelingsperspectief zijn nodig om de consument te helpen. Integrale financiële planning waarbij alle inkomens- en vermogenscomponenten van huishoudens betrokken worden geeft mogelijkheden om een goed beeld te krijgen van de inkomenspositie en risico's door de tijd heen. Voor een integrale kijk op inkomen, financiën en werk door de tijd heen is een bredere benadering dan de gangbare benadering van drie pensioenpijlers (AOW, collectief en individueel pensioen en verzekeren) gewenst. Daarom breiden we deze uit naar het domein eigen vermogen en verzekeren (bij financiële instellingen en in het huis) en werk. In de eerste pijler vatten we bovendien de verschillende vormen van sociale zekerheid samen voor en na de pensioendatum. Een integrale benadering inclusief arbeid (als zesde pijler) wordt belangrijker naarmate de inzetbaarheid van werknemers steeds langer nodig is gegeven langleven. Ook de toenemende flexibiliteit en veranderingen in de arbeidsmarkt vragen om een integrale benadering waarin pensioen, eigen financiën, eigen huis en arbeid gezamenlijk worden beschouwd. Een integrale benadering van planning is nodig zodat werkenden ambities ten aanzien van consumeren, wonen, werken en zorg kunnen realiseren (zie ook Bart et al., 2016). Een integrale benadering is ook nodig om een goede inzet mogelijk te maken van beschikbare financiële middelen om inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te borgen (Garcia Huitron et al., 2016). Voor verschillende inkomensgroepen zijn verschillende

Figuur 1: de zes pijlers voor een integrale levensloopplanning

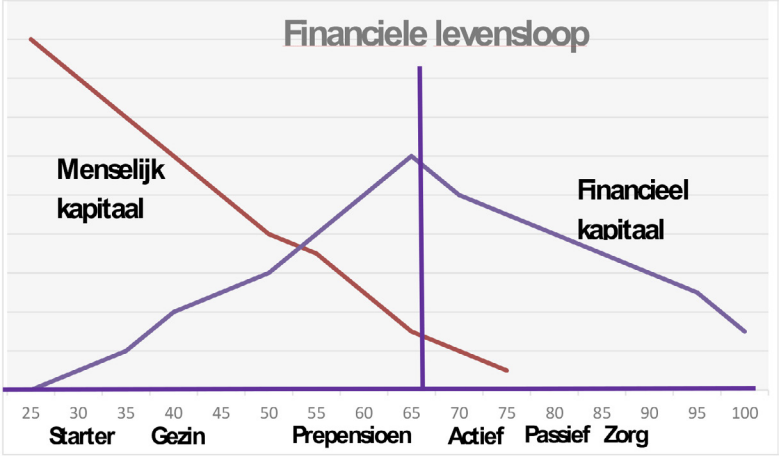


instrumenten van belang. Juist de sociale zekerheid in relatie tot inzetbaarheid (en opvangen gevolgen werkloosheid en arbeidsongeschiktheid) verdient aandacht vanwege de relatief grotere relevantie hiervan voor lagere en midden inkomensgroepen.
In Figuur 1 staan de pijlers weergegeven alsmede de gewenste ontwikkeling om deze gezamenlijk te beschouwen.

2.2 Levensloopplanning

Dit sluit aan bij de holistische benadering voor levensloopplanning van Corrigan en Matterson (2009) (zie Figuur 2). Voor het balanceren van inkomsten en uitgaven bieden zij een raamwerk voor financiële planning. Ze noemen dit holistisch omdat ze alle relevante aspecten bij het managen van een financiële levensloop trachten te benoemen. Prast (2016) geeft aan dat financiële planning bedoeld is om optimale consumptie te realiseren over de

Figuur 2: De levensloop met financieel en menselijk kapitaal (naar Corrigan en Matterson, 2009)



gehele levensloop. Bij de beoordeling van de activa moet worden gekeken naar de waarde in koopkrachttermen van financiële activa en naar de waarde van menselijk kapitaal (zowel tijdens het werkzame leven als in termen van huishoudproductie, vaardigheden om huishoudelijke zaken zelf te doen). Corrigan en Matterson (2009) beogen met integrale planning ondersteuning te bieden bij beslissingen over de financiering van de gehele levensloop. Daarbij wordt de levensloop onderscheiden in een werkend leven en een pensioen, waarin verschillende fasen onderscheiden worden. De fase van het werkend leven bestaat uit drie fasen: starter, gezin, prepensioen. Na pensionering worden eveneens drie fasen onderscheiden: actief pensioen, passief pensioen en ouderenzorg. Zij beschouwen het menselijk kapitaal als vermogensbron om financieel kapitaal op te bouwen.

2.3 Zorgplicht

Een belangrijk aspect bij het ondersteunen van zelfmanagement door de consument is dat het belang van het individu centraal moet staan. In de context van financiële dienstverlening is er de zorgplicht die er toe moet leiden dat (markt)partijen handelen in het belang van het individu en niet vooral het belang van bijvoorbeeld één bepaalde aanbieder van producten centraal stellen.

Recentelijk stelden Van Soest et al. (2015) daarnaast dat een veel ruimere invulling van het begrip zorgplicht nodig is dan de traditionele beperking binnen de eigen productcategorie van de aanbieder. De ruimere invulling zou de bredere financiële behoefte van het individu centraal moeten stellen en daarom ook beter aansluiten bij een stelsel waarin individuen meer eigen verantwoordelijkheid dragen. Deze 'Ideale Zorgplicht' houdt een inspanningsverplichting in voor alle partijen die betrokken zijn bij pensioenproducten om te handelen in het belang van het individu. Dit heeft betrekking op het geven van informatie, het verschaffen van inzicht en het begeleiden van keuzes. Zo moet een ruimere zorgplicht de kans dat het individu een goede beslissing neemt zo groot mogelijk maken. AFM (2015) geeft aan dat diverse partijen met elkaar moeten samenwerken om tot voor de consument passende oplossingen te komen. Voor de totstandkoming van een dergelijke ruimere zorgplicht is waarschijnlijk een combinatie van economische prikkels en toezichteisen nodig. Voor aanbieders ligt een prikkel in het opbouwen van een langdurige relaties met consumenten gebaseerd op vertrouwen. Het opbouwen en onderhouden van een goede reputatie is essentieel. Ratings van de kwaliteit van adviezen kunnen hierin een rol spelen en bijdragen aan de geschiktheid van adviezen. Het bieden van een omgeving of platform voor digitaal integraal

advies is hierbij onmisbaar. Hier ligt een uitdaging voor aanbieders en nieuwe toetreders. Ook toezicht zal in toenemende mate aandacht geven aan de geschiktheid van adviezen waarbij data-analyse en kunstmatige intelligentie eveneens een rol spelen. Gebruik van nieuwe informatiesystemen en data-analyse maken adviezen ook beter toetsbaar dan in het geval van persoonlijke adviesgesprekken. Hiernaast zal borging kunnen plaatsvinden door gedragstoezicht op betrokken personen en adviseurs.

Een dergelijk principe van een bredere zorgplicht zou nog breder kunnen worden toegepast in het geval van zelfmanagement. Hierbij is denkbaar dat de zorgplicht zou worden uitgebreid in de richting van bijvoorbeeld het waarborgen van het belang van het individu bij het aanreiken van kansen op de arbeidsmarkt of het voorstellen van opleidingstrajecten (bijvoorbeeld door het duurzaam arbeidsmarkt perspectief van het individu centraal te stellen).

Deze bredere invulling van de zorgplicht vraagt om veranderingen in regelgeving, de uitvoering daarvan door toezichthouders en de wijze waarop aanbieders consumenten ondersteunen. Ook Europese regelgeving (o.a. MiFiD) is hier van belang. De uitdaging is om de huidige toezichtaanpak om te vormen tot een betere combinatie van *rules based* en *principle based*, zodat deze beter kan meebewegen met veranderingen in de samenleving, technologie en financiële en arbeidsmarktdienstverlening (Brummer en Gorfine, 2014). Een sterke set van principes maakt het mogelijk om ook om te gaan met de dynamiek van veranderingen in technologie. Een puur op regels gebaseerd toezicht kan daar niet altijd snel genoeg mee omgaan. Nieuwe alternatieve financiële dienstverlening buiten bestaande sectoren zoals nieuwe vormen van digitaal geld kunnen bijvoorbeeld lastig worden voorzien en al vooraf in regels worden gevangen. Dit vereist nieuwe kaders voor

wetgeving en productontwikkeling. Het thema 'de klant centraal' wordt daarmee fundamenteel nieuw ingevuld, passend bij de mogelijkheden die nieuwe technologie biedt om radicaal uit te gaan van de consument. De veranderingen vragen ook om verdere cultuurverandering in de sector van financiële en arbeidsmarkt-dienstverlening in lijn met veranderingen die reeds zijn ingezet.

3. Een veranderende omgeving vraagt om nieuwe oplossingen

De noodzaak om werkenden te ontzorgen neemt toe door snelle veranderingen die zich in de samenleving voordoen. De traditionele patronen rond arbeid en inkomen veranderen door toenemende flexibilisering, wereldwijde concurrentie op goederen- en dienstenmarkten en technologische vernieuwing. De consument zelf verandert ook en wil toenemende keuzemogelijkheden benutten. Door technologische ontwikkelingen ontstaan er eveneens nieuwe mogelijkheden om het zelfmanagement van consumenten bij deze keuzes goed te ondersteunen. In deze paragraaf gaan we in op deze trends.

3.1 De consument en zijn behoefte aan meer keuzevrijheid: gevolgen voor consumentengedrag, customer journeys en zorgplicht 2.0

Er zijn verschillende maatschappelijke ontwikkelingen te onderscheiden die de noodzaak voor meer maatwerk in pensioenen vergroten en ook het belang onderstrepen van de integratie van verschillende keuzes die raken aan de oude dag ook in relatie tot wonen en zorg (Bart et al., 2016). Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen (Dellaert en Ponds, 2014). Door de toegenomen flexibilisering in de arbeidsmarkt is een grotere heterogeniteit aan het ontstaan in de loopbaanontwikkeling tussen personen. Hierdoor neemt ook de heterogeniteit toe in de behoefte om pensioen op te bouwen en om bijvoorbeeld in de loop van de tijd de bijdrage aan pensioenopbouw te kunnen laten variëren. De noodzaak om bij persoonlijke pensioenplanning andere eigen middelen en het eigen huis te betrekken wordt groter door de versobering van pensioen en een toenemende behoefte aan flexibiliteit ten aanzien van werk. Ook de nadruk

op het aflossen van de hypotheek op de eigen woning ondersteunt de trend om deze te betrekken bij deze benadering. Aan de toenemende heterogeniteit van consumenten kan worden tegemoetgekomen door nieuwe producten te ontwikkelen en aan te bieden die beter aansluiten bij de behoefte van verschillende individuen. Zo zijn er door ontwikkelingen in de informatietechnologie in toenemende mate mogelijkheden om in te spelen op individuele voorkeuren en omstandigheden.

Deze technologische ontwikkelingen versterken vervolgens op hun beurt weer de verwachtingen van individuele pensioendeelnemers dat er maatwerk kan worden geboden in pensioenen, en dat er meer persoonlijke keuzevrijheid wordt geboden bijvoorbeeld op het vlak van matching van producten en persoonlijke risicobereidheid.

Meer algemeen ontstaat er door de combinatie van de recente financiële crisis, het overheidsbeleid dat erop is gericht om het individu meer persoonlijk aan te spreken op de pensioenopbouw, en de behoefte aan individuele keuzevrijheid een toenemende druk op collectieve pensioenen. Er is minder draagvlak voor volledig collectieve oplossingen met centraal genomen beslissingen voor een geheel pensioenfonds. Deze afname in draagvlak wordt nog versterkt door het feit dat de risico's van pensioenbeleggingen meer en meer bij het individu worden gelegd (denk aan de opkomst van individuele beschikbare premieregelingen en netto pensioen), waardoor de behoefte om ook zelf zeggenschap te hebben over beleggingen toeneemt.

De individuele deelnemer voelt dus een toenemende druk om zelf beslissingen te nemen, en zelf invloed uit te oefenen. Tegelijkertijd heeft hij of zij echter ook duidelijk behoefte aan ondersteuning en gemak bij het nemen van die beslissingen. De keuzevrijheid geeft potentieel voor verbetering maar tegelijker-

tijd ook stress voor het individu (Beck en Beck-Gernsheim, 2002). De signalen over de behoefte aan keuzevrijheid bij pensioen-deelnemers in de markt zijn dan ook gemengd (Van Dalen en Henkens, 2016). Toch laten tegelijkertijd de maatschappelijke ontwikkelingen en regelgeving steeds meer mogelijkheden en flexibilisering (en dus noodzaak tot het maken van keuzes) aan het individu en is de druk om keuzes te (moeten) maken steeds hoger.

3.2 Arbeid en human capital in een veranderende samenleving

In integrale levensloopplanning vormt werk de bron van inkomen en daarmee vermogen. Arbeid vormt hiernaast een bron van productiviteit door het zelf verrichten van werkzaamheden en het daarmee minder afhankelijk zijn van dienstverlening door derden (Prast, 2014). Ook Binswanger (2016) wijst op lange tijd actief blijven van ouderen na pensionering. Evengoed kan betaald werk leiden tot additionele consumptie van diensten. Met het opschuiven van de pensioenleeftijd vanwege de hogere levens-verwachting en de veranderingen in economie en arbeidsmarkt neemt de uitdaging toe om het productieve vermogen van arbeid in stand te houden. Het bevorderen van vitaliteit is uitdrukkelijk op de pensioenagenda gekomen, hetgeen de noodzaak bevestigt van een integrale benadering.

Het traditionele patroon van leren, werken, pensioneren is voorbij en zal worden vervangen door veel diverser patronen van leren en werken (De Beer, 2014).

Globalisering en technologie leiden tot grote veranderingen op de arbeidsmarkt. De toenemende flexibilisering is op allerlei terreinen zichtbaar. Het aantal ZZP'ers, mensen met een tijdelijk contract of werkend voor een uitzendbureau, groeit gestaag. Een derde van de beroepsbevolking behoort inmiddels tot deze cate-

gorieën. Door toenemende automatisering en robotics zullen veel bestaande banen in industrie en dienstensector verdwijnen (WRR, 2015). De flexibilisering en veranderende arbeidsrelaties vragen om nieuwe instrumenten om werkenden te beschermen tegen de consequenties van uitval als gevolg van ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid waardoor het inkomen wegvalt. De bestaande sociale zekerheid zal zich aanpassen op deze situatie. Tot nog toe zijn veel aanpassingen gericht op het verplaatsen van risico's naar de werkende. Gevolg hiervan is verminderde baanzekerheid en grotere inkomensschommelingen, hetgeen de noodzaak verhoogt tot het aanhouden van flexibel vermogen om dit op te vangen (Treur, 2015). De noodzaak om mensen in staat te stellen hun eigen levensloop te plannen wordt dus steeds groter, ook al blijkt uit gedrags-economisch onderzoek dat consumenten moeilijk zijn te sturen.

Werkgevers hebben een groot belang bij het onderhouden en ontwikkelen van hun arbeidspotentieel. Strategisch personeelsmanagement wordt belangrijker en het eigen werknemersbestand zal beter gemonitord worden (Hijmans, 2016). Bij werkgevers zijn twee bewegingen zichtbaar. Enerzijds worden risico's verschoven naar de werknemer en anderzijds staat goed werkgeverschap op de agenda. Werknemers die inzicht en overzicht hebben over hun financiële toekomst ervaren minder zorgen en stress met positieve effecten voor ziekteverzuim en hogere motivatie tot gevolg. Ook een goed pensioen bijvoorbeeld is daarom om meerdere redenen van belang voor de werkgever, reden om te pleiten voor een nieuw paternalisme vanuit de werkgever op dit terrein (Siesling, 2015).

3.3 Financiële planning en de impact van technologie en platforms

Consumenten hebben een steeds grotere noodzaak aan advisering doordat er meer risico's bij de werkenden worden neergelegd en ook omdat er meer keuzemogelijkheden komen. Er zijn dus groeiende mogelijkheden om beter in te spelen op de verschillende wensen en mogelijkheden die werkenden hebben. Financiële of nog beter levensloopplanning wint hierdoor aan belang. Dat is goed nieuws voor de beroepsgroep van financieel planners, maar ook hier laat de technologie zich gelden. Technologische ontwikkelingen maken het mogelijk dat hulpmiddelen beschikbaar komen om maatwerkadvisering voor grotere groepen consumenten mogelijk te maken. Waar financieel advies vanwege de kosten in het verleden vooral voor vermogende klanten kon worden ingezet, bieden ontwikkelingen op het gebied van roboadvisering kansen op efficiënte ondersteuning van een bredere groep consumenten. Hierbij kan worden geleerd van ervaringen in het buitenland en met name de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk met deze instrumenten en de gevolgen daar voor beleid en regulering (GOS, 2015). "Veel zelf kunnen regelen, maar ook het juiste advies krijgen" is daarbij het uitgangspunt naar de consument toe, aldus ING CEO Hamers (FD, 2016). De uitdaging voor de industrie is om robo-adviezen integraal te maken en daarmee relevant voor de consument. Het combineren van planning met sociale zekerheid is hierbij van belang evenals de focus op de consument in plaats van het product (bijvoorbeeld beleggingsrekening).

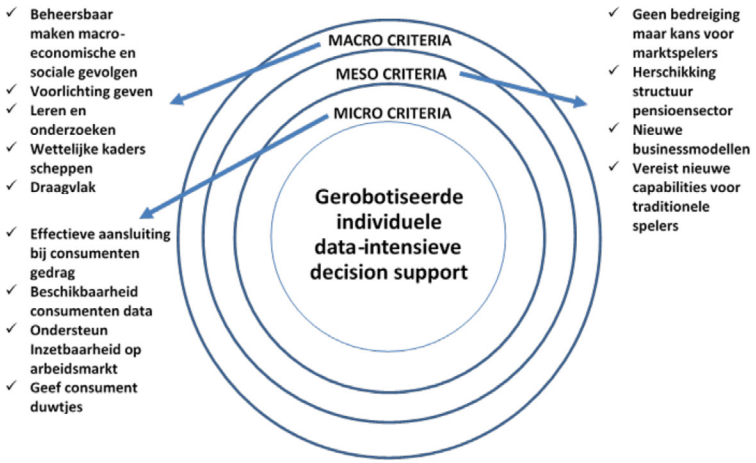
Vooralsnog zal de adviseur baat hebben bij het beschikbaar komen van nieuwe hulpmiddelen op het gebied van technologie, maar bij verdere ontwikkeling zullen deze hulpmiddelen

de adviseur vervangen juist ook door de systematisch vormgeving van deze adviezen. Bredere beschikbaarheid van data zal het voor de consument die op zoek is naar advies makkelijker maken om zijn eigen data te benutten voor inzicht en mogelijk te nemen actie. Ook kan op basis van data persoonlijke signalering richting consumenten worden ingezet. Advisering zal moeten aanhaken bij vragen en keuzes waar gewone consumenten mee te maken hebben. Verlies van werk, aankoop of verkoop van een huis of persoonlijke ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om een consument proactief terzijde te staan. De ontwikkeling van kunstmatige intelligentie die reeds zichtbaar is in andere sectoren zal zo van grote betekenis kunnen worden in de financiële sector. De huidige ontwikkeling van robo-advies is een eerste stap. De verschuiving van internet naar mobiele toepassingen en vervolgens naar toepassing van kunstmatige intelligentie is reeds zichtbaar in andere consumentenmarkten (Van Belleghem, 2015). Ten aanzien van de inzet van big data op het gebied van integrale levensloopplanning zijn nog veel vragen zowel qua technologie als qua toepassing en privacy en security vraagstukken.

4. Matchen hoofdthema's met verantwoordelijkheden

De ontwikkelingen op het gebied van arbeid, consumentengedrag en technologie in paragraaf 3 vormen een katalysator voor initiatieven om werkenden te ondersteunen bij zelfmanagement. Op basis van gesprekken met deskundigen en betrokkenen in de Nederlandse markt zijn de haalbaarheid en hanteerbaarheid van nieuwe businessmodellen beoordeeld (Lapperre, 2015). Om zoveel mogelijk mensen effectief te ondersteunen bij zelfmanagement van de levensloop is het belangrijk dat bij implementatie van ondersteuning voldaan wordt aan condities die onderscheiden worden op drie niveaus: micro, meso en macro, welke corresponderen met het niveau van de consument, aanbieders en overheid. In Figuur 3 wordt schematisch ingegaan op criteria voor de haalbaarheid van nieuwe modellen (zie Lapperre en Oerlemans, 2015).

Figuur 3: Criteria voor haalbaarheid nieuwe modellen (Lapperre en Oerlemans, 2015)



Consumenten vormen op microniveau de ontvangende partij waarop moet worden aangesloten bij het vormgeven van de dienstverlening. Aanbieders zien we als het mesoniveau waarop overwegingen gemaakt worden over missie, doelen en inrichting van de dienstverlening. Op macroniveau worden door de overheid condities vormgegeven om nieuwe dienstverlening effectief mogelijk te maken.

In deze paragraaf beschrijven we specifieke vraagstukken die op micro-, meso- en macroniveau spelen. We benoemen bouwstenen en succesfactoren die van doorslaggevend belang zijn bij het vormgeven van de dienstverlening bij het zelfmanagement van de consument.

4.1 Bouwstenen op het niveau van de consument (Micro)

4.1.1 Ontwikkelingen op consumentbehoeften

Stimulerende/ drempelverlagende interactie

Vanuit de literatuur over *financial literacy* en gedragseconomie is bekend dat consumenten drempels hebben om actief te zijn in financiële planning (AFM, 2015). Financiële planning of nadenken over pensioen vinden mensen wel belangrijk, maar ze kennen hun eigen situatie onvoldoende en het ontbreekt aan handelingsperspectief. Dit komt eveneens voor bij het profileren en plannen voor de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. In veel organisaties ontbreekt een expliciet employabilitybeleid. Bij de werkende consument zelf ontbreken vaak loopbaangerichte competenties, zoals vermogen om signalen te duiden, een realistisch zelfbeeld te hebben, discrepantie tussen veranderingssignalen en zelfbeeld, het ontbreken van een gevoel voor noodzaak (Luken, 2002). Drempelverlagende interactie vraagt om maxi-

male aansluiting bij het gedrag van de consument, dat geleid wordt door gemak. Om het de consument makkelijk te maken moet complexiteitsreductie maximaal plaatsvinden, zowel in het keuze- en beslissingsproces als in de aangeboden oplossingen. In het proces betekent dit het hanteren van eenvoudige taal en beelden. In de aangeboden oplossingen in de verschillende fasen van het beslissingsproces betekent dit gebruik maken van de laatste inzichten uit de gedragseconomie. AFM (2016) noemt in dit kader de mogelijkheid van een periodieke financiële APK van grote toegevoegde waarde voor deelnemers.

4.1.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Goed werknemerschap
De werkgeversorganisaties (VNO-NCW/ MKB Nederland/ AWVN, 2016) benadrukken dat goed werkgeverschap beter in balans moet komen met goed werknemerschap, een werknemer die eigen verantwoordelijkheid neemt voor zijn inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Collectieve arrangementen op de arbeidsmarkt gaan plaatsmaken voor meer geïndividualiseerde arrangementen. Daarbij zullen werkenden zelf de regie moeten nemen over hun loopbaan. Het gaat dan om vragen als waar sta ik nu binnen mijn functie, mijn organisatie en de arbeidsmarkt? Blijft dit werk bestaan en zijn/blijven mijn kennis, vaardigheden en talenten relevant? Kan ik fysiek gezien dit werk blijven doen? Wat zijn de financiële consequenties van veranderingen in mijn loopbaan?

Omkeren van gewenning aan verzorging
In de jaren van de wederopbouw tot aan het eind van de vorige eeuw hadden werkgevers en werknemers elkaar hard nodig en werkten werkgevers- en werknemersverenigingen (sociale part-

ners) samen in het maken van collectieve afspraken. De verzorgingsstaat kreeg vorm, terugval op collectieve voorzieningen was mogelijk. Werkenden waren werknemers, de individuele verantwoordelijkheid van de werknemer raakte op de achtergrond. Met de technologische veranderingen aan het eind van de vorige eeuw kwam de gestandaardiseerde massaproductie en de opkomst van robotica. Kapitaal neemt hierdoor steeds meer de plek in van arbeid. Oudere generaties van werkenden zijn gewend aan verzorging door werkgever, sociale partners en overheid. Jongere generaties groeien al op in een veranderde arbeidsmarkt.

4.1.3. Ontwikkelingen op het gebied van technologie en data beschikbaarheid

PSD2

De Payment Service Directive (PSD) is een richtlijn van de Europese Unie die zorgt voor regulering van betaaldiensten. Najaar 2015 is besloten tot een uitbreiding van deze richtlijn die PSD2 genoemd wordt (PSD2, 2015), welke waarschijnlijk januari 2018 wordt ingevoerd. De uitbreiding van de richtlijn regelt onder meer dat zogenaamde 'third party serviceproviders' (TPP's) toegang kunnen krijgen tot individuele rekeninginformatie van de consument, mits deze daartoe toestemming geeft. Banken moeten deze informatie dan beschikbaar stellen. De nieuwe toetreders kunnen met die informatie nieuwe waarde toevoegende diensten leveren. Het zijn met name de TTP's die informatie aggregeren en verwerken tot nieuwe diensten die nieuwe kansen bieden. In de PSD2 worden deze partijen 'third party account information services providers' genoemd. Met deze nieuwe diensten maakt technologie het mogelijk op het niveau van de consument meer relevantie te hebben en zo een spilpositie te bouwen in de waardeketen.

Beschikbaarheid consumenten gedragsdata
Consumenten geven in hun gebruik van internet op sociale media en zoekmachines veel informatie over hun preferenties en gedrag. Het gebruiken van deze gedragsdata is nuttige input bij het maken van toegevoegde waarde proposities aan en het op maat vormgeven van interactie met de consument. Deze informatie is beschikbaar bij aanbieders van internettoegang, sociale media en internet zoekmedia. Er is geen regelgeving die dergelijke aanbieders verplicht deze data beschikbaar te stellen.

Customer analytics
Ken uw klant is van oudsher een belangrijk beginsel in het opbouwen van een relatie met de klant. Het vormen van een klantbeeld biedt nu met de ontwikkelingen in technologie ongekende nieuwe mogelijkheden. Consumenten zijn beter geïnformeerd en in netwerken verbonden dan ooit tevoren. Het intensief analyseren en begrijpen van de gewoonten en preferenties van consumenten, geeft de mogelijkheid om toekomstig gedrag van consumenten te voorspellen. Op basis van die voorspellingen kan de consument beter ondersteund worden in beslissingen en gerichte waardeproposities gedaan worden. Consumenten zijn echter ook zelf goed geïnformeerd en verwachten consistentie van aanbieders. Het teleurstellen van klanten kan verlies van klanten en reputatieverlies tot gevolg hebben (CGI, 2015).

Aanbieders kunnen toegang hebben tot een veelheid van verschillende data uit diverse bronnen. Voor een organisatie met de missie om een geavanceerd klantbeeld te gebruiken voor nieuwe vormen van toegevoegde waarde voor consumenten en nieuwe manieren om zich zo onderscheidend te verbinden aan consumenten, is een geïntegreerd samengaan van organisatiekwaliteit, analytics vaardigheden en het beschikken over big data

vereist (Liedtke, 2016). Toepassing van kunstmatige intelligentie zal dit proces versnellen (Van Belleghem, 2015).

4.2 Bouwstenen op het niveau van de aanbieder (Meso)

4.2.1 Ontwikkelingen op consumentenbehoeften

Heterogeniteit van de consumentenbehoefte
Het definiëren van de vraagkant is complex. Allereerst hebben consumenten vaak een focus op de korte termijn, verder vooruitkijken of plannen voor een wat langere termijn is lastig en blijft dan achterwege (Laibson, 1997). Daar waar consumenten dergelijke beslissingen nemen, worden deze geïsoleerd bezien. Bij het beslissen over een hypotheek is het bijvoorbeeld niet gebruikelijk deze beslissing in samenhang met het pensioen te bezien. Consumenten zijn niet gewend te denken in termen van hun individuele financiële balans. Ten tweede zijn consumenten verschillend in bewustzijn en onderhoud van hun menselijk kapitaal. Hoe hoger de opleiding van een consument, des te bewuster deze bijvoorbeeld is van het onderhouden van kennis en vaardigheden (naar Heckman's 'skills beget skills', in Kossen en Albayrak, 2015). Een grote groep mensen lijkt hier buiten beeld te zijn: ouderen, laagopgeleiden, zelfstandigen en flexwerkers. Ook leeftijd blijkt medebepalend voor de mate waarin consumenten goede beslissingen kunnen nemen (Agarwal et al., 2009). Zij laten zien dat jongeren en ouderen hierin achterblijven in kwaliteit van beslissingen. Ten derde zijn consumenten verschillend naar de wijze waarop ze hun menselijk kapitaal aanwenden. De arbeidsparticipatie in Nederland is hoog, maar niet iedereen werkt. Een toenemende groep mensen is met pensioen, de gemiddelde

pensioenleeftijd stijgt de laatste jaren. Ook zijn er verschillen tussen werknemers met een vast contract, flexwerkers en zzp'ers.

Marktbereik
Het realiseren van een groot marktbereik bij consumenten die geholpen zijn met de beoogde dienstverlening is een belangrijk doel in relatie tot het verdienmodel en de sociale motieven van een businessmodel. Er bestaat geen kookboek over hoe dit te realiseren. Van groot belang is het besef door experimenteren en leren de beste formule te vinden om dit doel te realiseren. Gegeven dat er geen kookboek bestaat, is het evenmin waarschijnlijk dat er een menu voor de formule bestaat. Veel tijd besteden aan ontwikkeling is derhalve geen optie, slim experimenteren, snel leren en een *lean* aanpak (Ries, 2011) zeker wel.

Consumentenvertrouwen
In 2015 is nog te weinig voortgang gemaakt met herstel van het maatschappelijk vertrouwen in financiële instellingen, dat 20 tot 30 procent punten onder de niveaus van 2008 lag (DNB, 2016). Vertrouwen is derhalve een belemmerende factor voor aanbieders van nieuwe diensten die uit de sector voortkomen.

4.2.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Loopbaan lifecycle model
De beste kansen bestaan voor een aanbieder wanneer optimaal en volledig wordt aangesloten op de belevingswereld van de consument, die wordt vormgegeven door de gehele levensloop. Het levenslang balanceren van inkomsten en uitgaven, om doelen van levensonderhoud of verder in het spectrum levensgeluk te bereiken, is een voorwaarde om dergelijke doelen te bereiken.

Om in de ogen van de consument betekenisvolle dienstverlening te leveren, ligt aansluiting bij de vraagstukken rondom de levensloop voor de hand. De suggestie die in een dergelijke dienstverlening is besloten, is de bereidheid om een leven lang mee te gaan met de consument en het hebben van een lange termijn oriëntatie. Dat op zich kan helpen drempels te slechten en voeding te geven aan het vertrouwen van de consument.

Verdienmodel

Aanbieders die zich bewegen op het kruispunt van financiële dienstverlening en arbeidsmarktbegeleiding voor consumenten, zijn niet direct te vinden. Het vinden van een rationale voor het aanwezig zijn op dit kruispunt van twee markten is niet eenvoudig, het vereist synergievoordelen die voortkomen uit het claimen van een dergelijke positie. Die voordelen kunnen voortkomen uit het kunnen bereiken van een voorkeurspositie bij de consument, wanneer deze terecht kan voor diverse in zijn ogen samenhangende diensten op één adres. Voordelen kunnen, naast vanuit *topline* synergie, ook voorkomen uit *bottomline* synergie met het delen van functies in de keten om een consument passend te bedienen op vragen rondom de levensloop. In alle situaties is het bereiken van schaalomvang een vereiste om een efficiënte operatie te kunnen vormgeven. Schaalomvang kan bereikt worden met onderscheidende voordelen. De consument moet immers verleid worden met onderscheidende voordelen om zich te verbinden aan een bepaalde aanbieder. We gaan uit van de premisse dat een model gedreven door economische motieven voor de hand lijkt te liggen, het aanbieden van gecombineerde dienstverlening moet economisch levensvatbaar zijn.

Economische levensvatbaarheid wordt primair bereikt door voldoende consumenten te verbinden als gebruiker, waarbij voor

de dienstverlening een dusdanige prijs wordt betaald dat levering tegen een economisch interessante kostprijs toekomstperspectief biedt. Consumenten kunnen direct een prijs betalen, indirect kan een derde partij als overheid of werkgever een fee betalen voor de dienstverlening aan de consument.

Samenwerking aanbieders onwennig

Voor een bestaande aanbieder van diensten op de arbeidsmarkt vragen nieuwe waardeproposities, het gaan leveren van samenhangende diensten rondom de financiering van de levensloop van de consument, om het heroverwegen van het businessmodel waarmee diensten vercommercialiseerd worden. Volberda et al. (2013) geven aan dat een businessmodel de architectuur beschrijft van een onderneming, hoe waarde voor de afnemer gecreëerd en gevangen wordt, en wat de componenten zijn en hun onderlinge relaties waarmee concurrentievoordelen behaald worden. De architectuur van een onderneming omvat de actoren, informatiestromen, producten en diensten waarmee voor doelgroepen waarde gecreëerd wordt. Bij de manier waarop waarde gerealiseerd wordt is een essentieel onderdeel de structuur van de kosten en de manier waarop omzet en winst gemaakt wordt. Wat een model succesvol maakt is in potentie wanneer het nieuwe combinaties mogelijk maakt, hoge overstapkosten voor deelnemers met zich meebrengt, een grote afhankelijkheid tussen onderlinge activiteiten creëert, en door de onderlinge connectiviteit resulteert in forse kostenbesparingen. Een model moet leiden tot houdbare concurrentievoordelen als basis voor continuïteit. Het realiseren van een onderneming die deze componenten in een door de consument gewaardeerde vorm biedt, vergt businessmodelvernieuwing. Het gaat daarbij om productontwikkeling als gevolg van nieuwe, disruptieve technologie, het herde-

finiëren van de behoeften van de consument, nieuwe manieren van dienstlevering en –distributie. Het gaat om het verbinden van bedrijfssectoren die voorheen gescheiden waren, nu rondom het consumentbelang verenigd. Dergelijke businessmodelvernieuwing vraagt om initiatief nemende partijen die de veerkracht hebben om de diversiteit te verbinden in een *business ecosysteem* (Moore, 1996).

4.2.3. Ontwikkelingen op het gebied van technologie en data beschikbaarheid

Software die klant centraal stelt
De consument staat centraal, het dienstverleningsproces van de aanbieder draait om het financieren van de levensloop van de consument. Het dienstverleningsproces wordt zo vormgegeven dat het de consument stimuleert er gebruik van te maken, als van een prettig zittende jas die je telkens weer aantrekt en heel lang meegaat. Een jas die bekend voelt en ruikt, waar in de zakken al je bekende spullen zitten. Software die op deze wijze van het denken en gedrag van een consument is vormgegeven, stelt de klant centraal.

Geen productpush oplossingen
Beschikbare softwaresystemen c.q. applicaties zijn in principe ontwikkeld om aspecten van of het gehele dienstverleningsproces te ondersteunen. Dat is zo waarbij we in aanmerking nemen dat het dienstverlening is die bij de huidig beschikbare producten past. Niet om de consument te ondersteunen, maar om de productgerichte levering efficiënt en effectief te doen plaats-vinden. Of om de marketing en verkoop van de dienstverlening te ondersteunen, productpush dus. En veelal om te voldoen aan

de wet- en regelgeving die van toepassing is op arbeidsmarkt- en financiële dienstverlening. Zo kennen we de pensioenplanners, de online aanvraagformulieren, de matchingssoftware bij vacatures enzovoorts. De focus op de verkoop van een product heeft geen directe relatie met het belang van de consument en borgt niet dat de oplossing passend is. Voor aanbieders betekent dit een omslag: producten moeten passend worden gemaakt op behoeften die uit integrale planning naar voren komen.

Big data

Over consumenten zijn veel data beschikbaar, zowel over menselijk kapitaal, over financieel kapitaal en transacties, als over consumentengedrag. Deze data zinvol analyseren tegen het externe perspectief van vraag en aanbod in de markt, kan een zeer betekenisvol overzicht en inzicht opleveren. In de praktijk zijn dergelijke data niet zo compleet en makkelijk beschikbaar als een aanbieder zou wensen. Veel data zijn voor specifieke aanbieder gedreven overwegingen geregistreerd, niet direct in een vorm en met een rijkdom (detail en inzicht) die nieuwe aanbieders helpt om toegevoegde waarde te creëren. Dergelijke data zijn in principe beschikbaar bij een veelheid van verschillende aanbieders. Het kunnen aggregeren en analyseren van consumentendata tot een betekenisvolle nieuwe waarde voor consumenten vereist specifieke vaardigheden en kennis.

4.3 Bouwstenen op het niveau van de overheid (Macro)

4.3.1 Ontwikkelingen op consumentbehoeften

Burger betrekken
In het voorbereiden van beleid en oplossingen die de consument moeten helpen bij financiële planning en arbeidsinzetbaarheid is het essentieel dat de overheid burgers betrekt bij deze oplossingen. Dit kan zowel door benadering en dialoog met diverse groepen burgers via bestaande kanalen als consumentenonderzoek, panels en vertegenwoordigende organisaties. Technologie biedt hierbij additionele mogelijkheden. Het Financieel Paspoort (*www.financieelpaspoort.nl*) is een initiatief dat voortkomt uit het PensioenLab en pleit voor totaaloverzicht voor de burger. Zij pleiten uitdrukkelijk voor het een plaats geven aan de burger in de financiële markten.

Zorgplicht
Volgens Van Soest et al. (2015) krijgt financiële planning voor de oude dag van individuen minder aandacht dan verstandig wordt geacht. Ook is er een groot verschil in kennis en kunde tussen afnemers en aanbieders van pensioenproducten. Waar al wettelijke vormen van 'zorgplicht' bestaan, hebben wij gekeken naar een 'gewenste' uitvoeringsvariant van zorgplicht. Een zorgplicht met als doel om individuen beslissingen te laten nemen die het meest in hun eigen belang zijn en in elk geval evident slechte keuzes te vermijden. De belangrijkste middelen voor het invullen van deze zorgplicht zijn informatievoorziening aan en communicatie met het individu, en de manier waarop het keuzeproces wordt ingericht. De overheid heeft in deze visie een verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor een platform waar

op uniforme wijze informatie over eerste, tweede en derde pijler pensioenproducten beschikbaar wordt gemaakt voor (potentiële nabestaanden van) individuen. Het verdient aanbeveling hier op termijn ook andere informatie aan toe te voegen die relevant is voor financiële planning gedurende het niet-werkzame leven (bijvoorbeeld over eigen huis en hypotheek). Hierbij ondersteunt de overheid de verdere ontwikkeling en het gebruik van platforms zoals *www.pensioenregister.nl* en *mijn.overheid.nl*, het gedrag van consumenten (*www.wijzeringeldzaken.nl* en afschaffen blauwe belastingenvelop) en veilige toegang tot gegevens (*www.DiGiD.nl* en nieuwe authenticatiemiddelen zoals *eID*). Er ligt nog een uitdaging in het beter ontsluiten van informatie over sociale zekerheid (bij werkloosheid en arbeidsongeschiktheid) aangezien beroep op deze voorzieningen relevant is voor integrale planning voor een brede groep consumenten met lagere en middeninkomens.

Ten aanzien van zorgplicht ligt er een grote uitdaging in de vernieuwing van regelgeving gegeven de verschuiving van risico's naar werkenden en de ontwikkelingen in markt en technologie. Betere ondersteuning van consumenten vereist samenwerking tussen partijen (AFM, 2015) en nieuwe definities van zorgplicht die consumenten ondersteunen en aanbieders stimuleren tot goede oplossingen. Hier ligt nog een forse uitdaging voor beleidsmakers (Brummer en Gorfine, 2014).

4.3.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Duurzame inzetbaarheid

De inzetbaarheid van werkenden kan in de loop van de tijd veranderen. Wanneer het aanbod van menselijk kapitaal blijvend aansluit bij de vraag op de arbeidsmarkt, is er sprake van duur-

zame inzetbaarheid van werkenden. Als knelpunten worden drie verschillende vraagstukken genoemd (Kossen en Albarayak, 2015). Als eerste is dat dienstverlening zich vooral zou moeten richten op kwetsbare groepen als het gaat om de ontwikkeling van menselijk kapitaal, zoals laagopgeleiden, ouderen, flexwerkers en zelfstandigen. Tweede knelpunt is dat dienstverlening zich moet richten op het bieden van inzicht aan werkenden en dat diensten zich niet alleen richten op kennis en vaardigheden maar ook op persoonlijkheid en mentale gezondheid. Als derde knelpunt geldt dat dienstverlening moet uitgaan van het faciliteren van de eigen verantwoordelijkheid over de gehele levensloop.

Wetgeving flexibilisering arbeidsmarkt

Het kabinet streeft naar structurele verbeteringen van de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid. Een goed werkende arbeidsmarkt is van groot belang voor economische groei. De huidige arbeidsmarkt voldoet niet aan de wensen en eisen van de 21e eeuw.
In april 2013 sloten het kabinet en sociale partners een sociaal akkoord. Hierin zijn maatregelen afgesproken om de arbeidsmarkt aan te passen aan de veranderende arbeidsverhoudingen in de samenleving. Op basis van dit akkoord is de Wet werk en zekerheid (Wwz) uitgewerkt. De overheid wil de positie van flexibele werknemers met de wet verstevigen en die van vaste medewerkers flexibeler maken. De effecten van de wet blijken vooralsnog te zijn dat flexibele werknemers niet eenvoudiger komen tot vaste contracten met werkgevers. Vaste medewerkers blijken andersom lastig te activeren op hun bredere inzetbaarheid in de arbeidsmarkt. De eerste (anekdotische) ervaringen met transitievergoedingen wijzen niet in de richting van toepassing voor scholing. Bovendien zorgt de wet voor een verdere verschuiving van sociale zekerheidstaken naar werkgevers. Van medewerkers wordt op

termijn meer verantwoordelijkheid verlangd om eigen voorzieningen te treffen.

Ruimte voor nieuwe collectiviteiten
De consequentie van de ontwikkeling van collectieve arrangementen tussen werkgevers en werknemers naar individuele arrangementen tussen werkgevers en werkenden, is dat de legitimiteit van de oude collectiviteiten afneemt. De vakbeweging als (enige) basis voor collectieve arrangementen op het gebied van financiën en arbeid is in de huidige vorm onvoldoende houdbaar, zeker voor zover deze een (enkele) bedrijfstak of slechts een werkgever (of groep van werkgevers) betreft. Werkenden bewegen zich over bedrijfstakken en -sectoren heen, werkgevers zijn meer en meer tijdelijk van dienst. Werkenden zoeken verbinding met collectiviteiten die voor hen van waarde zijn, naar eigen voorkeur. De grondslag van een dergelijke collectiviteit of community waarin werkenden zich willen verbinden, kan van een compleet ander karakter zijn, ook niet-werk gebonden. Andere collectiviteiten of platforms zullen aldus ontstaan vanuit gedeeld consumentenbelang. Ook bestaande consumentenorganisaties zoals Consumentenbond, Vereniging Eigen Huis of ANWB kunnen hier een rol vervullen. Gemaakte keuzes ten aanzien van het collectief waartoe men behoort, kunnen wijzigen gedurende de levensloop.

4.3.3 Ontwikkelingen op het gebied van technologie en data beschikbaarheid

Privacy
In onze cultuur bestaat een preoccupatie met misbruik van data. Voorkeuren over het gebruik van data blijken per cultuur te verschillen. Ontwikkelingen op dit terrein gaan snel, mede

door het veranderen van opvattingen over wat vereist is om onze veiligheid te beschermen. Het gebruik van data wordt daarmee vooral bepaald in de perceptie van de consument. Vanuit een aanbieder kan het gebruik van consumentendata voordelen bieden om tot een toegesneden waardepropositie te komen. Voor de consument kan het gebruik van zijn data een bedreiging vormen. Big data valt dan samen met het beeld van Orwell's Big Brother. Met alle verregaande mogelijkheden van big data is het belangrijk om te beseffen dat in onze samenleving consumenten hun persoonlijke informatie willen beschermen. In de Wet bescherming persoonsgegevens zijn principes voor de verwerking van persoonsgegevens vastgelegd. Deze principes betreffen o.a. doel, verwerking, bewaring, geheimhouding, zorgvuldigheid en veiligheid van data. De Autoriteit Persoonsgegevens vervult een belangrijke rol in de bescherming van de consument onder andere ter voorkoming van discriminatie, ongelijke behandeling en machtsmisbruik (Kohnstamm, 2014). Ook Europese wetgeving beschermt de privacy van de consument.

Security

Consumenten hebben weinig vertrouwen in de bescherming van hun privégegevens. Ruim de helft van de Nederlanders maakt zich zorgen over de beveiliging van zijn data. Bijna twee derde heeft er ook al eens problemen mee gehad. Online veiligheid scoort met 78 procent aldus het Consumer Banking Survey van dienstverlener CGI als belangrijkste item voor consumenten (FD, 2016). John Proctor, vice-president Global Cybersecurity van CGI Group constateert kernachtig 'if you can't protect it, don't collect it' (Wong, 2016). Hier ligt zowel een uitdaging in regelgeving als in governance bij aanbieders, mede omdat de snelle ontwikkeling

Tabel 1: Succesfactoren bouwstenen zelfmanagement op micro, meso en macro niveau

MICRO Ontwikkelingen	Vraagstuk	Succesfactor op niveau consument
Consumenten-behoeften	Stimuleren interactie	Maximaal vereenvoudigen, proces volledig ondersteunen, taal en beelden, gaming technieken, producten op klantwaarde
Arbeidsmarkt-trends	Goed werknemerschap	Aanbieden instrumenten voor ondersteuning inzetbaarheid op de arbeidsmarkt
	Gewenning aan verzorging	Betere bewustwording eigen verantwoordelijkheid werkende
Technologie en data	PSD2/ TTP's	Consument eigenaar van eigen financiële data en beschikbaarstelling ervan
	Gedragsdata	Kunnen gebruiken van gedragsdata c.q. medewerking van providers
	Customer analytics	Visie en vaardigheid in analytics, roadmap in het gebruik ervan

MESO Ontwikkelingen	Vraagstuk	Succesfactor op niveau aanbieder
Consumenten-behoeften	Heterogeniteit	Kunnen leveren van maatwerk aan iedere consument
	Marktbereik	Experimenteren en leren in partnerships
	Vertrouwen	Proposities gedreven door klantwaarde
Arbeidsmarkt-trends	Loopbaan omvat levensloop	Dienstverlening die een levensloop lang meegaat
	Verdienmodel	Economische levensvatbaarheid is essentieel, sociale businessmodellen van belang
	Samenwerking onwennig	Veerkracht om samenwerking in business ecosystemen te vormen als fundament
Technologie en data	Software	Software stelt klantvraag centraal
	Productpush	Klant centraal en geen product push door keuze systemen
	Big data	Kunnen aggregeren en analyseren tot nieuwe toegevoegde waarde

MACRO Ontwikkelingen	Vraagstuk	Succesfactor op niveau overheid
Consumenten-behoeften	Burger betrekken	Direct betrekken van burgers bij het vormgeven van oplossingen
	Zorgplicht	Reguleren van zorgplicht vanuit integrale benadering levensloop consument
Arbeidsmarkt-trends	Duurzame inzetbaarheid	Kaders scheppen voor werkenden om inzetbaarheid te onderhouden
	Wetgeving flexibilisering	Ruimte geven aan individuele (arbeids-) arrangementen
	Nieuwe collectiviteiten	Ruimte geven aan nieuwe collectiviteiten waaraan consument vertrouwen geeft
Technologie en data	Privacy	Reguleren dat consument eigen data kan geven t.b.v. creatie consumentwaarde
	Security	Voorlichting en regulering

van technologie vraagt om aanpassing van kaders en wetgevingsprocessen tijd kosten.

4.4 Inventarisatie van de bouwstenen

In Tabel 1 geven we een overzicht van de succesfactoren op micro-, meso- en macroniveau, zoals besproken in paragraaf 4. Samen vormen ze bouwstenen voor nieuwe businessmodellen die ten grondslag liggen aan nieuwe dienstverlening om de consument te ondersteunen in het zelfmanagement.

5. Nieuwe businessmodellen

5.1 Bouwstenen voor nieuwe businessmodellen

Vanuit de in paragraaf 4 genoemde vraagstukken om tot betere ondersteuning van zelfmanagement te komen, zijn een reeks bouwstenen als basis voor het denken over nieuwe businessmodellen ontwikkeld. Gegeven de probleemstelling in paragraaf 1 zoeken we een vorm van dienstverlening waarbij de levenslange ondersteuning van de consument bij het zelfmanagement om in inkomen te voorzien centraal staat. Omdat nog open is welke partijen als aanbieder van de nieuwe dienstverlening rondom zelfmanagement kunnen en willen fungeren worden eerst in paragraaf 5.2 businessmodelvernieuwing vanuit bestaande partijen, en daarna in paragraaf 5.3 alternatieve mogelijkheden voor businessmodelontwikkeling behandeld. Vervolgens geeft paragraaf 5.4 een nadere beschouwing van succesfactoren voor de mogelijke businessmodellen. Paragraaf 5.5 geeft een aantal illustraties van initiatieven waarbij verschillende partijen oplossingen (of delen van oplossingen) aanbieden voor de consumentenbehoefte aan ondersteuning bij levensloopplanning.

Uitgangspunt voor businessmodellen is de consument die levenslang verantwoordelijk is voor werk en inkomen. Verder dat de consument in alles geholpen moet worden om niet zijn gedrag te volgen om onvoldoende actie te nemen. Daarvoor moet de consument duwtjes krijgen en vooral impulsen die stimuleren dat hij de actie ook neemt. Om vertrouwen te geven heeft het voorkeur om dienstverlening maximaal te laten aansluiten op de waarden en gedragingen van de consument. Hij verwacht daarin maatwerk in elke fase van dienstverlening, zowel bij het geven van overzicht, verkrijgen van inzicht als bij het nemen van actie door passende vervolgdiensten af te nemen. Hij verwacht daarin

maximaal eenvoud, respect voor zijn belang en integere en transparante dienstverlening. Maatwerk in combinatie met keuzevrijheid helpt als basis voor vertrouwen.

De opgave voor de aanbieder van ondersteuning bij zelfmanagement is het vertrouwen te winnen van de consument door dienstverlening te bieden die aansluit bij diens impliciete verwachting. Oplossingen zijn nodig rondom werk en inkomen in de levensloop, niet beperkt door de huidige kaders van bedrijfssectoren en specialismen. Samenwerking van verschillende deskundigheden om integrale oplossingen te assembleren op consumentniveau is de opgave. Oplossingen zijn maatwerk op consumentniveau, zonder dat de consument hiervoor inspanning moet doen. Leren omgaan met consumentendata, deze vertalen naar passende hulp is een vereiste. Gratis oplossingen bestaan niet. Bij het bepalen van het verdienmodel, is het uitgangspunt vanuit een sociaal maatschappelijk perspectief te zoeken naar het optimaliseren van klantwaarde. De overheid helpt om de kaders te zetten waarin consument en nieuwe aanbieders samen een nieuw soort sociale dienstverlening effectief vormgeven. Daar waar de overheid terugtrekt tot een sociaal vangnet is deze nieuwe dienstverlening een soort van eerstelijns privaat-sociaal domein. De overheid stimuleert het vormgeven van nieuwe arrangementen vrij van onnodige juridische en financiële lasten door wet- en regelgeving.

5.2 Businessmodelvernieuwing voor aanbieders uit bestaande pensioenorganisaties

Volberda (2013) geeft aan dat een sterke gerichtheid op het blijven exploiteren van bestaande kansen leidt tot routines, die neerslaan in regels, voorschriften, planning- en controlesystemen en gemeenschappelijke normen en waarden. De routine institutio-

naliseert. In veranderende marktomstandigheden is het aan bestaande aanbieders om daarop mee te spelen om hun positie te behouden en/of te versterken. In het geval van pensioenaanbieders gaat het daarbij ook om van toegevoegde waarde te blijven bieden voor hun consumenten. Volberda geeft aan dat om succesvol te concurreren op veranderende markten businessmodelvernieuwing nodig is. Daarbij worden verschillende manieren van businessmodelvernieuwing onderscheiden.

Businessmodelvernieuwing door technologie is een nuttige manier. Door technologische innovaties vervagen de grenzen van bedrijfssectoren. Organisaties moeten nieuwe technologieën en kenniselementen opnemen en combineren met de reeds aanwezige infrastructuur. Businessmodelvernieuwing door co-creatie biedt de beste kansen. Innovatie wordt steeds meer een interorganisationele activiteit, waarbij de onderneming met een of meer partners en de consument zelf in de waardeketen een nieuw of verbeterd businessmodel realiseert. Co-creatie is een vorm van innovatie waarbij markten worden gezien als fora waarop bedrijven en klanten hun ideeën delen, combineren en vernieuwen. Aangezien in elke vernieuwing wel technologiecomponenten zitten, is het vooral interessant te kijken naar methoden die helpen succesvol te zijn.

5.3 Businessmodelontwikkeling voor nieuwe aanbieders vanuit de bouwstenen

Door niet vanuit bestaande organisaties nieuwe modellen te ontwikkelen maar vanuit de waargenomen veronderstellingen over wat consumenten werkelijk zou helpen, kunnen we de bouwstenen (uit paragraaf 4) een plaats geven in een nieuw businessmodel. Voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen zijn verschillende raamwerken beschikbaar (Frankenberger (2013),

Osterwalder (2005), Zott (2010,2011)). Voor het doel van deze paper richten we onze aandacht op de belangrijkste componenten in elk van de raamwerken voor businessmodellen, namelijk de waarde propositie voor de consument en de segmentatie van consumenten.

Voor het beschrijven van de creatie van een waardepropositie voor de consument hanteren we een model van Osterwalder et al. (2014). Kern in de aanpak vormt een ontwerp van de propositie die teruggaat op het identificeren van aannames over de behoeften van de consument. Die behoefte wordt gedefinieerd op drie onderdelen: op de taken van de consument die moeten worden gedaan (jobs), de pijnpunten die hij erbij ervaart (*pains*) en het voordeel dat hij ermee kan behalen (*gains*). Het doel is dit per klantsegment te formuleren, hetgeen een goede manier van klantsegmentatie vereist.

In ons verband draaien de taken die een consument moet vervullen om het levenslang verwerven van werk en inkomen. We denken daarbij aan taken als het verkrijgen van overzicht van de arbeidsmarktwaarde en van de waarde van andere vermogenscomponenten, het verkrijgen van inzicht in het arbeidsmarktperspectief (welke mogelijkheden heb ik met mijn huidige kennis en vaardigheden in de arbeidsmarkt), inzicht in wat nodig is gegeven behoeften, inzicht in de risico's bij de ontwikkeling van arbeidsmarktwaarde en vermogen door de tijd, maar ook actie nemen op basis van het verkregen inzicht ter reductie van de risico's, bijvoorbeeld op de hoogte van het pensioen.

We signaleren dat de consument bij het levenslang verwerven van werk en inkomen veel onplezierige neveneffecten kan ervaren, maar ook veel kan winnen wanneer goede afwegingen en keuzes worden gemaakt. De te maken kosten bij het vervullen van de genoemde taken worden ervaren als negatief, de consu-

ment is niet gewend dat kosten expliciet zijn en voor eigen rekening komen. Bij het maken van keuzes op de genoemde taken is de consument nog onvoldoende gewend deze risico's te beschouwen als onderdeel van de eigen verantwoordelijkheid. Bij risico's ten aanzien van de loopbaan wordt een consument zich al vroeger bewust van de eigen verantwoordelijkheid (zo leidt de afschaffing van de studiefinanciering tot ander gedrag bij aankomende studenten). Verantwoordelijkheid nemen op deze taken kan samengaan met negatieve emoties met uitstel tot gevolg: het is niet leuk, het is complex, ik heb geen interesse, het is te ver weg in tijd, enzovoorts.

Andersom biedt het aanknopingspunten om te vragen wat de consument wil, wat hij verwacht of waarmee hij verrast zou zijn. Gemak bij het uitvoeren van deze taken zou enorm helpen, door bijvoorbeeld geholpen te worden door het automatisch verkrijgen van overzicht. Of gemak bij het maken van keuzes, doordat default keuzes worden gepresenteerd passend bij de eigen situatie. Verrast te worden door niet elke keer dezelfde gegevens te moeten invoeren, maar vanaf het begin bekend te zijn en gekend te blijven doordat het eigen gedrag gevolgd wordt. Verrast te worden met nuttige informatie die past bij het bekende gedrag en ook met suggesties voor verbeteringen. Gemak is geen moeite hoeven te doen om de beste aanbieder te vinden voor het afnemen van passende producten en diensten. Gemak is te kunnen vertrouwen op de beste klantpropositie van de geboden producten en diensten.

Wanneer we kijken naar de voordelen die de consument kan ervaren bij het succesvol invullen van de keuzes voor financiën, werk en inkomen, dan zijn er de economische voordelen van een potentieel hoger inkomen dat beter is gespreid over de levenscyclus en psychologische voordelen van minder keuzestress en het

verminderen van gevoelens van onzekerheid. Daarnaast is er op de lange termijn het gevoel van de consument om op een betekenisvolle manier bij te dragen aan de maatschappij en niet aan de kant te hoeven staan door een goede keuze voor financiën, werk en inkomen.

Deze beschrijvingen zijn nader te specificeren naar de eigenschappen van verschillende klantsegmenten. Voor wat betreft klantsegmentatie bieden de bouwstenen beperkt informatie. Collectiviteiten zouden een basis voor segmentatie kunnen vormen. Dat kan in de klassieke vorm waarin een collectief verbonden is aan een bepaalde bedrijfstak of onderneming. Alternatief kunnen nieuwe collectiviteiten ontstaan op initiatieven vanuit de samenleving, die in een businessmodel geadapteerd kunnen worden.

Een passende propositie moet overzicht, inzicht en oplossingen bieden in financiële planning en bij het verwerven van werk en inkomen. Oplossingen voldoen als optimum voor consumenten qua prijs/waarde verhouding. Criteria als klantvriendelijkheid, eenvoud, transparantie, simpel uitlegbaar, zonder winstoogmerk en dergelijke moeten onderbouwen dat het een betrouwbare propositie is die een leven lang meegaat.

Op basis van de bouwstenen kan de werkgever een belangrijk kanaal vormen. Customer analytics is een belangrijke activiteit. Daartoe moeten de data en technologie beschikbaar zijn als resources om de propositie te kunnen vullen. Het verbinden van de juiste partners is verder een vereiste.

5.4 Nadere beschouwing van succesfactoren

In de bovenstaande uitwerking van businessmodellen zien we een aantal onderliggende factoren die het succes van een zelfmanagement platform kunnen bepalen. De eerste is wie 'eige-

naar' is van het platform waarop de zelfmanagement tool wordt aangeboden. Zou de overheid hier zelf het voortouw kunnen nemen? De overheid vervult reeds een belangrijke rol (veelal indirect via zelfstandige bestuursorganen) en de vraag is of dit niet aan organisaties op het mesoniveau kan worden overgelaten. Het is de vraag of publieke financiering voor deze initiatieven nodig is (vergelijk NEST in het Verenigd Koninkrijk om een pensioenvoorziening mogelijk te maken). Op mesoniveau zijn er veel mogelijkheden. Dit kan een commerciële intermediair zijn, zoals bijvoorbeeld Google. Bestaande aanbieders van financiële of arbeidsmarkt gerelateerde producten en diensten zoals banken, vermogensbeheerders en arbeidsbemiddelaars kunnen een rol gaan vervullen. Ook kunnen belangenbehartigers zoals de vakbeweging of werkgeversverenigingen een platform ontwikkelen. Daarnaast kunnen traditionele aanbieders van (een of meerdere) productcomponenten uitbreiden naar een platform functie. Bijvoorbeeld grote pensioenfondsen en verzekeraars of hun uitvoeringsorganisaties zouden een dergelijke rol kunnen vervullen. Combinaties van aanbieders kunnen ook de handen ineenslaan om een platform te ontwikkelen. Tot slot, zouden individuen zelf wellicht eigenaar van een persoonlijk *decision support platform* kunnen zijn, waarbij zij een software tool kopen bijvoorbeeld omwille van data afscherming.

De tweede dimensie is hoe een platform inkomsten zou kunnen genereren, gegeven welke partij er eigenaar van is. Dit hangt nauw met elkaar samen. Idealiter zou een platform waarschijnlijk de gebruiker laten betalen voor de diensten, om zo onafhankelijkheid te waarborgen. Maar dat scenario is waarschijnlijk niet haalbaar (of in ieder geval niet door direct betalingen), omdat consumenten sterk gewend zijn aan gratis adviesdiensten. Andere mogelijke inkomstenbronnen zijn omzet

Tabel 3: Verdienmodellen, knelpunten en mogelijke aanbiedersplatform

Platform eigenaar/ Aanbieder	Voorbeeld	Verdienmodel-kostendekking	Mogelijke knelpunten
Overheid	Belastingdienst, Sociale Verzekeringsbank, UWV, NEST (VK)	Uitvoering belastingen, premies en uitkeringen	Big brother is watching you
Commerciële intermediair	Google, Online tussenpersonen	Percentage bij transacties; Advertenties; Advies fee	Consument verwacht gratis dienst, of in ieder geval geen toeslag. Onpartijdigheid duidelijk maken.
Financiële Instellingen, dienstverleners arbeidsmarkt	Banken, vermogensbeheerders, uitzendbedrijven	Omzet genereren, Klant loyaliteit, Dienstkwaliteit vergroten	Klantwaarde versus aandeelhouderswaarde
Belangenbehartiger	Consumentenbond, Sociale partners, nieuwe collectieven	Bijdragen van deelnemers, Mogelijk advertenties	Kosten dekkend maken kan lastig zijn – hangt af van deelnemers. Advertenties kunnen neutraliteit ondergraven.
Bestaande pensioenorganisaties	Pensioenfonds, Verzekeraar	Omzet genereren, Klant loyaliteit, Dienstkwaliteit vergroten	Schijn van belangenverstrengeling; Mogelijk moeilijk om af te stemmen met andere aanbieders
Individu zelf		Prijs	Prijs – Consument wil niet graag betalen

die wordt gerealiseerd via het platform, advertenties (voor intermediairs en belangenbehartigers) en mogelijke klantenbinding voor reguliere omzet (bij aanbieders).

De derde dimensie is welke knelpunten er meest prominent in beeld zijn bij een bepaald platform en inkomsten combinatie. Hier spelen zaken als bijvoorbeeld de bereidheid van consumenten om te betalen voor diensten en de inschatting van onpartijdigheid van het platform door de consument.

5.5 Case studies

In de markt zijn talloze bedrijven bezig met initiatieven op het gebied van financiële planning en arbeidsinzetbaarheid. In deze paragraaf presenteren we een aantal van deze initiatieven.

Case study 1: Mint.com

www.Mint.com lanceerde in september 2007 haar diensten en had in november 2009 al over een miljoen gebruikers, in september 2011 al over de 10 miljoen. In april 2015 rapporteert Mint meer dan 20 miljoen geregistreerde gebruikers. Mint is een online personal finance manager, die helpt 'to master your money and improve your life' of zoals de oprichter Aaron Patzer het uitdrukt: 'Mint helps to make smarter decisions and plan for the future'.

Mint aggregeert financiële data van consumenten naar praktische overzichten van uitgaven categorieën en voortgang op het bereiken van gestelde doelen. Mint biedt haar dienstverlening aan consumenten gratis aan, de inkomsten komen uit advertenties en een fee van de aangesloten financieel planners. Bij de partners van Mint, zien we dat primair wordt samengewerkt met technologiebedrijven. Mint hanteert verschillende kanalen, allemaal direct naar de consument. Als basis voor de segmentatie gebruiken ze de platformen waaraan ze verbonden zijn.

Nederlandse initiatieven die hierop lijken zijn *www.themoneyer.nl*, een onafhankelijk platform om geldzaken gratis te regelen, en *www.MijnGeldzaken.nl*, dat gericht is op ondersteuning van de consument met een huishoudboekje, financiële planning en advies. *www.PensioenPod.nl* is een hulpmiddel voor consumenten om inzicht te krijgen in maandelijkse inkomsten en uitgaven na pensioendatum. Op basis van persoon-

lijke informatie van mijnpensioenoverzicht.nl en de eigenbelastingopgave worden toekomstscenario's getoond.

Case study 2: Robo-advisors

Oplossingen op het gebied van digitale advisering worden door aanbieders van vermogensbeheerproducten gezien als volgende stap in financieel advies waarbij door forse kostenbesparingen advies bereikbaar wordt voor het individu (zie o.a. AT Kearney (2015), Accenture (2015), Cerulli (2015), Citi (2016)). Robo-adviseurs zijn in opkomst de afgelopen 5-10 jaar. Sinds 2013 zijn er meer voorbeelden van robo-adviseurs die worden overgenomen door financiële partijen. Hoewel de gewone klant nog maar beperkt aandacht heeft voor de toegevoegde waarde van de robo-advies en meer aandacht heeft voor veiligheid, persoonlijk financieel advies en mobiele betalingen (FD, 2016; CGI, 2016) zijn grote banken en vermogensbeheerders op overnamepad. Grote vermogensbeheerders als Fidelity (eMoney Advisor) en Blackrock (FutureAdvisor) hebben in 2015 robo-advisors overgenomen of zelf dergelijke platforms ontwikkeld (Charles Schwab en Vanguard). ING ziet robo-advies ook als kansrijk (FD, 2016). Er zijn nog talloze robo-advisors die zelfstandig zijn zoals Wealthfront, Betterment, Personal Capital en Assetbuilder.

De kern van een robo-advisor bestaat uit een algoritme dat op basis van de risicopreferentie en kenmerken van de klant (veelal leeftijd/beleggingshorizon) tot een beleggingsallocatie komt. Opvallend is dat allocatieadviezen aanzienlijk kunnen verschillen per advisor (Cerulli, 2016). Daaromheen zit een infrastructuur van rebalancing, toevoegingen en onttrekkingen en benutten fiscale mogelijkheden. Veel robo-advisors maken gebruik van passieve beleggingsfondsen. Meestal is de pricing op basis van fees voor beheerd vermogen welke relatief laag is ten opzichte van alter-

natieven in de markt. De pricing is transparant met specifieke kortingen voor nieuwe klanten en bijzondere doelen (bijvoorbeeld sparen voor college). Advisors verschillen in de informatie die ze gebruiken.

Robo-advisors hebben een verdienmodel dat veelal is gebaseerd op beheerd vermogen, maar ook de consolidatie in de markt maakt de ontwikkeling interessant. De meningen over het potentiele succes zijn verdeeld maar in het Verenigd Koninkrijk waren er alleen in 2015 al 39 nieuwe aanbieders (FD, 2016). Roboadviseurs geven aan tot nog toe vooral een jongere (<35 jaar) klantengroep te bedienen.

Case study 3: Tiptrack

Werkgeversorganisatie AWVN wil duurzame inzetbaarheid van werknemers verbeteren door de introductie van een nieuw platform: Tiptrack (*www.tiptrack.nl*). Daarmee wil ze werknemers maar ook werkgevers een dienst bewijzen. AWVN wil werkgevers (en brancheorganisaties) stimuleren in ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid en werknemers aanzetten tijdens het hele werkzame leven regie over de eigen loopbaan te voeren. In 2016 worden pilots uitgevoerd en in 2017 wordt het breder gelanceerd. Tiptrack maakt gebruik van een app die een persoonlijk ontwikkelinstrument is in handen van de werknemer. Tiptrack biedt mogelijkheden op het gebied van werk en loopbaan, ontwikkeling, vitaliteit/gezondheid en financiën. Tiptrack gaat toegang geven tot persoonlijke financiële planning en door samenwerking met een adviseur is ook persoonlijk advies mogelijk. De toepassing is ontwikkeld op eigen kosten in samenwerking met een aantal partners. Tiptrack maakt gebruik van *gaming* om interesse op te wekken.

Case study 4: Bank ondersteunt bij werkloosheid zodat hypotheek wordt betaald

In samenwerking met Randstad Nederland biedt ING Bank de jobcoach. Op kosten van de bank kan de consument gebruik maken van de jobcoach wanneer de inkomsten uit werk dreigen te stoppen. De bank is deze dienst gestart om effectieve hulp te bieden aan hypotheekklanten van de bank, die in de problemen kunnen komen wanneer ze niet meer in staat zijn de hypotheekverplichtingen na te komen. De hulp bestaat uit het bieden van een loopbaangesprek en assistentie zoals budget-coaching en een rentepauze. Het is een vorm van sector overschrijdende samenwerking.

Case study 5: Consumenten en experts delen kennis: kandoor.nl

Kandoor (*www.kandoor.nl*) wil kennis over financiële keuzes toegankelijk maken voor iedereen. Kandoor verbindt mensen die op weg willen worden geholpen met een financieel probleem met mensen die meer weten en willen meedenken. Meedenkers beantwoorden vragen uit eigen naam en hebben verstand van financiële zaken. Zij nemen deel in de community omdat ze andere mensen willen helpen die met vragen zitten rond financiën. Meedenkers verwijzen niet door naar financiële producten; ze vragen door en helpen vragers van informatie met concrete achtergrondinformatie of stellen hen in staat hun vraag beter te formuleren voor ze eventueel naar hun financieel adviseur gaan voor productadvies. Kandoor kan interessant zijn voor aanbieders om hiermee klanttevredenheid te verhogen. Klanten helpen klanten. De vragers die door Kandoor op weg worden geholpen stellen betere vragen. Klantcontactcenters worden per saldo minder belast hetgeen leidt tot potentiele kostenbesparingen. Ook kan er meer ervaring worden opgedaan met peer-to-peer

klantcommunicatie. Kandoor is een maatschappelijk initiatief vanuit pensioenuitvoeringsorganisatie APG.

Bij andere initiatieven worden klanten online voorbereid op een adviesgesprek (*www.eerstestap.nl*) of geholpen bij financiële problemen (*www.schuldhulpmaatje.nl*).

Case study 6: Dappre.com

www.Dappre.com biedt een gratis toepassing om actuele contactgegevens bij te houden. Deelnemers delen contactgegevens en aanpassingen worden automatisch gedeeld binnen het eigen netwerk. Uitgangspunt is dat deelnemers zelf beschikken over hun gegevens en met wie ze deze delen. Dit initiatief wordt ondersteund vanuit *www.qiyfoundation.org*.

6. Conclusie en routekaart

6.1 Conclusie

Op basis van de analyse van bouwstenen, businessmodellen en knelpunten vatten we hier onze belangrijkste conclusies samen voor elke van de drie niveaus (micro-consumenten, meso-aanbieder, en macro-overheid).

Micro

Consumenten worden steeds meer geconfronteerd met onzekerheid en eigen verantwoordelijkheden ten aanzien van hun loopbaanplanning. Hoewel er nog een gebrek aan belangstelling is bij consumenten om actief met zelfmanagement aan de slag te gaan, en dit voor sommige consumenten ook onhaalbaar of lastig is, wordt men tegelijkertijd door maatschappelijke ontwikkelingen gedwongen om actie te ondernemen. Ook is er in toenemende mate de wens van sommige consumenten om in staat te worden gesteld om zelf actief beslissingen te nemen op het gebied van levensloopplanning (bijvoorbeeld in de vorm van meer flexibele arbeidscontracten, of meer persoonlijke pensioenregelingen). Er ontstaat daarom een behoefte aan gemakkelijke, maar tegelijkertijd ook persoonlijke en analytisch geavanceerde, ondersteuning van de financiële en loopbaanplanning.

Meso

Voor aanbieders lijkt een co-creatie model de meeste kansen te bieden, waarbij zowel wordt samengewerkt met consumenten, als met andere aanbieders. Samenwerking met consumenten is noodzakelijk omdat consumenten op een gemakkelijke en aantrekkelijke wijze geactiveerd moeten worden om aan de slag te gaan met zelfmanagement van hun levensloopplanning.

Samenwerking met andere aanbieders is noodzakelijk omdat levensloopplanning betrekking heeft op een groot aantal verschillende activiteiten en markten (arbeidsbemiddeling, financiële dienstverlening, financieel management, IT-technologie, big data-analyse). We zien verschillende mogelijke rollen voor aanbieders, die variëren van een rol als onafhankelijk platform (commercieel of als vertegenwoordiger van consumenten), tot het uitbouwen van een bestaande functie zoals pensioenaanbieder tot een volwaardige zelfmanagement omgeving.

Macro

De rol van de overheid is nog relatief minder helder te duiden. Wet- en regelgeving zal een balans moeten vinden tussen het toestaan van bijvoorbeeld flexibele uitwisseling van gegevens tussen partijen wanneer de consument dit wenst. Dergelijke gegevensdeling is nodig om hoogwaardige en gemakkelijk toegankelijke diensten te kunnen aanbieden. Tegelijkertijd is borging van de privacy van de consument, wanneer deze niet wenst dat gegevens worden gedeeld ook van groot belang. Het ontwikkelen van mechanismen om de consument toestemming uit te vragen voor gegevensdeling in de mate die voor de consument wenselijk is, vormt een aanzienlijke uitdaging. Ten aanzien van de regulering van IT, is er ook een toenemende rol voor de overheid in het toezicht op het gebruik van (advies) algoritmen door aanbieders. Bijvoorbeeld in financieel adviesfuncties dient het advies aan te sluiten bij het klantbelang. Automatisering van advies plaatst het toezicht voor nieuwe uitdagingen. Een 'grote' zorgplicht zoals bij pensioenen (van Soest et al., 2015) om het consumentbelang centraal te stellen in zelfmanagement is wenselijk, maar ook lastiger vorm te geven naarmate meer partijen bij levensloopplanning betrokken zijn. Een platform-

functie van de aanbieder kan hier wellicht aanknopingspunten voor bieden, in de geest van ketenaansprakelijkheid van partijen in traditionele markten. Een nieuwe – *meer principle based* – invulling van de zorgplicht is gewenst waarbij aanbieders de klant centraal stellen. Gedragstoezicht bij financiële en arbeidsmarktdienstverleners zal hierbij meer aandacht krijgen.

Hiernaast liggen er uitdagingen voor de overheid in het ontsluiten van informatie ten behoeve van integrale levensloopplanning en het vereenvoudigen en harmoniseren van toezicht en uitvoering.

Nieuwe businessmodellen zijn nodig om dienstverlening mogelijk te maken waarin de levenslange ondersteuning van de consument bij het zelfmanagement om inkomen te verwerven centraal staat. We hebben in deze paper een aantal nieuwe invalshoeken gekozen om een bijdrage te leveren aan de zoektocht naar wat consumenten werkelijk helpt bij hun zelfmanagement. Ontwikkelingen in de maatschappij gaan steeds sneller, bij consumenten, in de arbeidsmarkt en in de technologie voor financiële planning. Deze ontwikkelingen zijn een katalysator om tot betere oplossingen te komen, de noodzaak neemt toe. We kiezen voor een invalshoek waarin we de uitgangspunten herdefiniëren, een integrale benadering. Deskundige partijen die in samenwerking alle stakeholders betrekken in de creatie van proposities die optimaal herkenbare klantwaarde bieden, lijken het meest kansrijk.

6.2 Routekaart voor meedenkers

In onze analyse laten we zien dat de consument de sleutel is tot nieuwe oplossingen. In de probleemstelling starten we bij de vaststelling dat de consument steeds meer verantwoordelijkheden krijgt toegeschoven en deze deels ook zelf op wil pakken

ten aanzien van het plannen van financiën, werk en inkomen over de levensloop. Voor consumenten is het nemen van beslissingen, het maken van keuzes binnen deze verantwoordelijkheid niet eenvoudig.

Om van ondersteuning gebruik te maken is het nodig het vertrouwen van de consument te winnen. Vertrouwen winnen doet een dienstverlener door te laten zien dat de belangen van de consument volledig en goed behartigd kunnen worden. Er ontstaat als het ware een nieuw sociaal contract, waarin de consument de dienstverlener volledig toegang geeft tot de details over werk, inkomen en consumptie, in ruil waarvoor de dienstverlener deze informatie maximaal beveiligt en vertaalt naar beter advies en betere uitkomsten om een beter leven te hebben. In dit nieuwe sociale contract is de dienstverlener verbonden aan de consument, onafhankelijk van bronnen voor werk en inkomen. Het is een dienstverlener die levenslang met de consument meegaat, diens belang behartigt en maximaal consumentwaarde geeft. De dienstverlener is de nieuwe vertrouwde adviseur, die voortdurend weet wat er speelt en altijd dichtbij is.

Een dergelijke vorm van dienstverlening aan de consument is in de huidige markt niet beschikbaar. De belangen van dienstverleners zijn veelal anders. Oplossingen die helpen bij beter zelfmanagement van werk en inkomen worden verder veelal versnipperd over verschillende sectoren en aanbieders geleverd. Het vormgeven van dergelijke nieuwe dienstverlening vanuit de consument brengt de werelden van werk en inkomen bij elkaar. Met de consument als spil worden financiële – en arbeidsmarktdiensten op maat verbonden aan het profiel van de consument. Mogelijk op termijn passen ook woon- en zorgdiensten in deze relatie. Echte aandacht is hierbij vereist voor de zorgplicht van de

dienstverlener, die een integraal beeld van de consument moet vormen.

Voor het realiseren van deze nieuwe relatie tussen consument en dienstverlener zijn nieuwe businessmodellen nodig. Voor de ontwikkeling daarvan is een model waarin co-creatie plaatsvindt kansrijk. In het hart van de propositie wordt met technologie een toenemende hoeveelheid consumentendata vertaald naar zinvolle overzichten, inzichten en financiële of arbeidsmarkt transacties. Naar de mate waarin consumenten behoefte hebben aan een adviseur is deze verbonden aan de dienstverlening. Segmentatie van consumenten op basis van generaties kan voor het specificeren van de dienstverlening nuttige aanknopingspunten bieden. Businessmodellen waarin deskundige partijen samenwerken in co-creatie met consumenten om concrete proposities te maken op klantwaarde die herkenbaar beter zijn voor consumenten, bieden kansen. Voorbeelden van businessmodellen waarin de consument de spil is, laten zien dat dit aanspreekt bij consumenten.

Literatuur

Accenture, 2015, The rise of robo-advice.
AFM, 2015, Neem drempels weg opdat Nederlanders in actie komen voor hun pensioen, oktober 2015.
AFM, 2016, "Geef elke Nederlander een persoonlijke pensioenrekening", Position paper: Toekomst pensioenstelsel, juni 2016.
Agarwal, Sumit, John C. Driscoll, Xavier Gabaix and David Laibson, 2009), The age of reason: Financial decisions over the life cycle and implications for regulation, Brookings Papers on Economic Activity 2009.2, pp. 51-117.
AT Kearney, 2015, Hype vs. reality of robo-advice.
Bart, Frits, Bart Boon, Bovenberg Lans, Casper van Ewijk, Niels Kortleve, Eugene Rebers en Michael Visser, 2016, De routekaart naar een meer integrale benadering van wonen, zorg en pensioen, Netspar Occasional paper - 01/2016.
Beck, Ulrich en Elisabeth Beck-Gernsheim,2002, *Individualization: Institutionalized Individualism and Its Social and Political Consequences*, SAGE, London.
Beer, Paul de, 2014, Langere levensverwachting vraagt om nieuwe visie op de levensloop, APG Achtergronden, oktober 2014.
Belleghem, Steven van, 2015, When digital becomes human, Klantenrelaties in transformatie, Lannoo.
Binswanger. Johannes, 2016, How do people spend their time before and after retirement, Netspar Design Paper #48, januari 2016.
Brummer, C. and D. Gorfine, 2014, FinTech: Building a 21st-Century Regulator's Toolkit, Center for Financial Markets, Milken Institute, Santa Monica, California, October 2014.
Cerulli Associates, 2015/2016, The Cerulli Report – Retail direct firms and digital advice providers 2015: addressing millennials, the mass market, and robo advice; webinar 3 February 2016.
CGI, 2015, Data to Diamonds, Delivering valuable business insights.
Citi, 2016, Digital disruption, How FinTech is forcing banking to a tipping point, March 2016.
Corrigan, Joshua, and Wade Matterson, 2009, A Holistic Framework for Life Cycle Financial Planning. Milliman Research Report.
Dalen, Harry van, en Kène Henkens, 2016, "Keuzevrijheid in Pensioen," Netspar Brief 5/2016.
Dellaert, Benedict G.C. en Eduard Ponds, 2014, "Pensioen op Maat: Heterogeniteit en individuele keuzevrijheid in pensioenen," in: L. Bovenberg, C. van Ewijk, and T. Nijman, eds. *Toekomst voor Aanvullende Pensioenen: Preadviezen van de Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde* 2014, Den Haag: Sdu Uitgevers, pp. 45-71.

DNB, 2016, Technologische innovatie en de Nederlandse financiële sector, Kansen en risico's voor gevestigde instellingen, nieuwkomers & het toezicht, januari 2016.

DNB, 2016, ZBO-verantwoording 2015, 24 maart 2016.

FD, 2016, Financiële wereld worstelt met robo-advisering, 18 februari 2016.

FD, 2016, "Ik zie fintech als een kans, een manier om zaken te veranderen", interview met CEO Ralph Hamers van ING Groep, 15 april 2016.

FD, Rutger Betlem, 2016, "Fintech-investeerders zitten mis", 18 april 2016.

Frankenberger, Karolin, Tobias Weiblen, Michaela Csik, and Oliver Gassmann, 2013, . "The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges." *International Journal of Product Development* 18, no. 3-4: 249-273.

García-Huitrón, Manuel, Michiel van Leuvensteijn & Alwin Oerlemans, 2016, Proactive planning as the answer to consumer and labor market uncertainty in the Netherlands, Pension.Doc, pp. 8-15.

Government Office for Science, 2015, FinTech Futures, The UK as a World Leader in Financial Technologies, A report by the UK Government Chief Scientific Adviser, March 2015.

Hijmans, Andrea, 2016, HR-analytics: met data onderbouwde HR-adviezen, AWVN Werkgeven, jaargang 13, voorjaar 2016, p. 8-11.

Kohnstamm, Jacob, 2014, Big data, Nationale Denktank Expertforum, 3 oktober 2014.

Kossen, Jenny en Betul Albayrak, 2015, Duurzaam aan de slag. Helder denken over de duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland.

Laibson, David, 1997, Golden eggs and hyperbolic discounting, The Quarterly Journal of Economics, p. 443-477.

Lapperre, Peter, 2015, Niet meer maar anders: De volgende generatie pensioenplanning, Scriptie Pensioenexecutive, Erasmus School of Accounting and Assurance, 1 september 2015.

Lapperre, P. en A.G. Oerlemans, 2015, Next generation pensioenplanning: zelfmanagement biedt kansen voor aanbieders, Het Verzekerings-Archief, Afl. 4, p. 221-227.

Liedtke, Charles A. Ph.D., 2016, Research Report on "Quality, Analytics, and Big Data". Strategic Improvement Systems (SIS).

Luken, T., 2002, Employability, wat beweegt de werknemer? Onderzoek in opdracht van de regiecommissie employability in de metalektro.

Moore, James F. , 1996, The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems, New York, HarperBusiness.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L., 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, *16*(1), p.1.

Osterwalder, Alex, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith and Trish Papadakos, 2014, Value Proposition Design, How to Create Products and Services Customers Want, Wiley.

PSD2, 2015, Zie: *http://ec.europa.eu/finance/payments/framework/index_en.htm*.

Prast, H., 2014, Eigen moestuin als pensioenvoorziening is zo'n gek idee nog niet, FD Opinie, 24 juni 2014.

Prast, H., 2016, Financiële educatie werkt dus niet, AM Web, 6 april 2016.

Ries, Eric, 2011, The lean startup, Penquin Books Ltd, October 2011.

Siesling, Dirk-Symon (2015), Toekomstbestendig pensioenstelsel met werkgever als nieuwe paternalist, Pensioen Magazine, december 2015, p. 28-31.

Soest, Arthur van, Bas Werker, Benedict Dellaert, Sacha van Hoogdalem, Stefan Lundbergh, Oskar

Poiesz, Mike Rijff, Sandra Schellekens, Arjanneke Sandtke, Yvonne van Straalen en Marc Turlings, 2015, Zorgplicht voor pensioenproducten, Netspar Occasional paper - 01/2015.

Treur, Leontine, 2015, Werken, leren en pensioneren: op weg naar meer flexibiliteit, Rabobank Kennis en Economisch Onderzoek, 28 december 2015.

Volberda, Henk, Frans van den Bosch en Kevin Heij, 2013, Re-inventing business. Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren.

VNO-NCW/ MKB Nederland/ AWVN, 2016, Nota arbeidsvoorwaarden 2016. Verder met vernieuwen, *https://www.vno-ncw.nl//sites/default/files/Nota%20 arbeidsvoorwaarden%202016.pdf*.

Wong, Christine, 2016, Customer data: If you can't protect it, don't collect it, says cyber security expert, itbusinees.ca, February 25, 2016, http://www.itbusiness.ca/news/customer-data-if-you-cant-protect-it-dont-collect-it-says-cyber-security-expert/65756

WRR, 2015, De robot de baas, Den Haag.

Zott, Christoph, Raphael Amit, and Lorenzo Massa. "The business model: recent developments and future research." *Journal of management* 37, no. 4 (2011): 1019-1042.

Zott, Christoph, and Raphael Amit. "Business model design: an activity system perspective." *Long range planning* 43, no. 2 (2010): 216-226.

OVERZICHT UITGAVEN IN DE DESIGN PAPER SERIE

1 Naar een nieuw pensioencontract (2011)
Lans Bovenberg en Casper van Ewijk
2 Langlevenrisico in collectieve pensioencontracten (2011)
Anja De Waegenaere, Alexander Paulis en Job Stigter
3 Bouwstenen voor nieuwe pensioencontracten en uitdagingen voor het toezicht daarop (2011)
Theo Nijman en Lans Bovenberg
4 European supervision of pension funds: purpose, scope and design (2011)
Niels Kortleve, Wilfried Mulder and Antoon Pelsser
5 Regulating pensions: Why the European Union matters (2011)
Ton van den Brink, Hans van Meerten and Sybe de Vries
6 The design of European supervision of pension funds (2012)
Dirk Broeders, Niels Kortleve, Antoon Pelsser and Jan-Willem Wijckmans
7 Hoe gevoelig is de uittredeleeftijd voor veranderingen in het pensioenstelsel? (2012)
Didier Fouarge, Andries de Grip en Raymond Montizaan
8 De inkomensverdeling en levensverwachting van ouderen (2012)
Marike Knoef, Rob Alessie en Adriaan Kalwij
9 Marktconsistente waardering van zachte pensioenrechten (2012)
Theo Nijman en Bas Werker
10 De RAM in het nieuwe pensioenakkoord (2012)
Frank de Jong en Peter Schotman
11 The longevity risk of the Dutch Actuarial Association's projection model (2012)
Frederik Peters, Wilma Nusselder and Johan Mackenbach
12 Het koppelen van pensioenleeftijd en pensioenaanspraken aan de levensverwachting (2012)
Anja De Waegenaere, Bertrand Melenberg en Tim Boonen
13 Impliciete en expliciete leeftijdsdifferentiatie in pensioencontracten (2013)
Roel Mehlkopf, Jan Bonenkamp, Casper van Ewijk, Harry ter Rele en Ed Westerhout
14 Hoofdlijnen Pensioenakkoord, juridisch begrepen (2013)
Mark Heemskerk, Bas de Jong en René Maatman
15 Different people, different choices: The influence of visual stimuli in communication on pension choice (2013)
Elisabeth Brüggen, Ingrid Rohde and Mijke van den Broeke
16 Herverdeling door pensioenregelingen (2013)
Jan Bonenkamp, Wilma Nusselder, Johan Mackenbach, Frederik Peters en Harry ter Rele
17 Guarantees and habit formation in pension schemes: A critical analysis of the floor-leverage rule (2013)
Frank de Jong and Yang Zhou

18 The holistic balance sheet as a building block in pension fund supervision (2013)
Erwin Fransen, Niels Kortleve, Hans Schumacher, Hans Staring and Jan-Willem Wijckmans
19 Collective pension schemes and individual choice (2013)
Jules van Binsbergen, Dirk Broeders, Myrthe de Jong and Ralph Koijen
20 Building a distribution builder: Design considerations for financial investment and pension decisions (2013)
Bas Donkers, Carlos Lourenço, Daniel Goldstein and Benedict Dellaert
21 Escalerende garantietoezeggingen: een alternatief voor het StAr RAM-contract (2013)
Servaas van Bilsen, Roger Laeven en Theo Nijman
22 A reporting standard for defined contribution pension plans (2013)
Kees de Vaan, Daniele Fano, Herialt Mens and Giovanna Nicodano
23 Op naar actieve pensioenconsumenten: Inhoudelijke kenmerken en randvoorwaarden van effectieve pensioencommunicatie (2013)
Niels Kortleve, Guido Verbaal en Charlotte Kuiper
24 Naar een nieuw deelnemergericht UPO (2013)
Charlotte Kuiper, Arthur van Soest en Cees Dert
25 Measuring retirement savings adequacy; developing a multi-pillar approach in the Netherlands (2013)
Marike Knoef, Jim Been, Rob Alessie, Koen Caminada, Kees Goudswaard, and Adriaan Kalwij
26 Illiquiditeit voor pensioenfondsen en verzekeraars: Rendement versus risico (2014)
Joost Driessen
27 De doorsneesystematiek in aanvullende pensioenregelingen: effecten, alternatieven en transitie-paden (2014)
Jan Bonenkamp, Ryanne Cox en Marcel Lever
28 EIOPA: bevoegdheden en rechts-bescherming (2014)
Ivor Witte
29 Een institutionele beleggersblik op de Nederlandse woningmarkt (2013)
Dirk Brounen en Ronald Mahieu
30 Verzekeraar en het reële pensioencontract (2014)
Jolanda van den Brink, Erik Lutjens en Ivor Witte
31 Pensioen, consumptiebehoeften en ouderenzorg (2014)
Marike Knoef, Arjen Hussem, Arjan Soede en Jochem de Bresser
32 Habit formation: implications for pension plans (2014)
Frank de Jong and Yang Zhou
33 Het Algemeen pensioenfonds en de taakafbakening (2014)
Ivor Witte
34 Intergenerational Risk Trading (2014)
Jiajia Cui and Eduard Ponds
35 Beëindiging van de doorsnee-systematiek: juridisch navigeren naar alternatieven (2015)
Dick Boeijen, Mark Heemskerk en René Maatman
36 Purchasing an annuity: now or later? The role of interest rates (2015)
Thijs Markwat, Roderick Molenaar and Juan Carlos Rodriguez
37 Entrepreneurs without wealth? An overview of their portfolio using different data sources for the Netherlands (2015)
Mauro Mastrogiacomo, Yue Li and Rik Dillingh

38 The psychology and economics of reverse mortgage attitudes. Evidence from the Netherlands (2015)
Rik Dillingh, Henriëtte Prast, Mariacristina Rossi and Cesira Urzì Brancati
39 Keuzevrijheid in de uittreedleeftijd (2015)
Arthur van Soest
40 Afschaffing doorsneesystematiek: verkenning van varianten (2015)
Jan Bonenkamp en Marcel Lever
41 Nederlandse pensioenopbouw in internationaal perspectief (2015)
Marike Knoef, Kees Goudswaard, Jim Been en Koen Caminada
42 Intergenerationele risicodeling in collectieve en individuele pensioencontracten (2015)
Jan Bonenkamp, Peter Broer en Ed Westerhout
43 Inflation Experiences of Retirees (2015)
Adriaan Kalwij, Rob Alessie, Jonathan Gardner and Ashik Anwar Ali
44 Financial fairness and conditional indexation (2015)
Torsten Kleinow and Hans Schumacher
45 Lessons from the Swedish occupational pension system (2015)
Lans Bovenberg, Ryanne Cox and Stefan Lundbergh
46 Heldere en harde pensioenrechten onder een PPR (2016)
Mark Heemskerk, René Maatman en Bas Werker
47 Segmentation of pension plan participants: Identifying dimensions of heterogeneity (2016)
Wiebke Eberhardt, Elisabeth Brüggen, Thomas Post and Chantal Hoet
48 How do people spend their time before and after retirement? (2016)
Johannes Binswanger
49 Naar een nieuwe aanpak voor risicoprofielmeting voor deelnemers in pensioenregelingen (2016)
Benedict Dellaert, Bas Donkers, Marc Turlings, Tom Steenkamp en Ed Vermeulen
50 Individueel defined contribution in de uitkeringsfase (2016)
Tom Steenkamp
51 Wat vinden en verwachten Nederlanders van het pensioen? (2016)
Arthur van Soest
52 Do life expectancy projections need to account for the impact of smoking? (2016)
Frederik Peters, Johan Mackenbach en Wilma Nusselder
53 Effecten van gelaagdheid in pensioendocumenten: een gebruikersstudie (2016)
Louise Nell, Leo Lentz en Henk Pander Maat
54 Term Structures with Converging Forward Rates (2016)
Michel Vellekoop and Jan de Kort
55 Participation and choice in funded pension plans (2016)
Manuel García-Huitrón and Eduard Ponds
56 Interest rate models for pension and insurance regulation (2016)
Dirk Broeders, Frank de Jong and Peter Schotman
57 An evaluation of the nFTK (2016)
Lei Shu, Bertrand Melenberg and Hans Schumacher
58 Pensioenen en inkomensongelijkheid onder ouderen in Europa (2016)
Koen Caminada, Kees Goudswaard, Jim Been en Marike Knoef
59 Towards a practical and scientifically sound tool for measuring time and risk preferences in pension savings decisions (2016)
Jan Potters, Arno Riedl and Paul Smeets

60 Save more or retire later? Retirement planning heterogeneity and perceptions of savings adequacy and income constraints (2016)
Ron van Schie, Benedict Dellaert and Bas Donkers
61 Uitstroom van oudere werknemers bij overheid en onderwijs. Selectie uit de poort (2016)
Frank Cörvers en Janneke Wilschut
62 Pension risk preferences. A personalized elicitation method and its impact on asset allocation (2016)
Gosse Alserda, Benedict Dellaert, Laurens Swinkels and Fieke van der Lecq
63 Market-consistent valuation of pension liabilities (2016)
Antoon Pelsser, Ahmad Salahnejhad and Ramon van den Akker
64 Will we repay our debts before retirement? Or did we already, but nobody noticed? (2016)
Mauro Mastrogiacomo
65 Effectieve ondersteuning van zelfmanagement voor de consument (2016)
Peter Lapperre, Alwin Oerlemans en Benedict Dellaert

Effectieve ondersteuning van zelfmanagement voor de consument

In dit paper onderzoeken we hoe de consument beter in staat kan worden gesteld risico's ten aanzien van inkomen, financiën en werk zelf te managen. We werken daarbij mogelijkheden tot integrale levensloopplanning uit en zetten ook de resultaten van recente technologische ontwikkelingen in. Doel is de consument inzicht te geven in zijn situatie en een handelingsperspectief te bieden, zowel wat betreft financiën en vermogen als ten aanzien van werk en inkomen in alle fasen van het leven.

Dit is een uitgave van:
Netspar
Postbus 90153
5000 LE Tilburg
Telefoon 013 466 2109
E-mail info@netspar.nl
www.netspar.nl

November 2016