

# De financieel regisseur als oplossing voor de maatschappelijke uitdaging van financiële zelfredzaamheid

10

Veranderingen in sociale zekerheid, pensioenen en arbeidsmarkt leiden ertoe dat huishoudens meer zelf mogen beslissen maar ook meer eigen verantwoordelijkheid dragen voor hun financiën. Wie helpt de burger bij vragen over eigen financiën en toekomstplanning? De auteurs betogen dat er een noodzaak is voor financieel onderhoud en financiële regie om burgers beter te helpen navigeren en keuzes te maken in hun eigen leven en financiën. Dat onderhoud en die regie moeten wel onderdeel zijn van een houdbaar businessmodel. Dit artikel beoogt daar een aanzet toe te geven.

## Inleiding

Veel burgers maken zich zorgen over hun financiële situatie en financiële toekomst. Naar schatting hebben 1,4 miljoen huishoudens problematische schulden of een risico daarop (SZW, 2016). Vanuit de overheid wordt enerzijds een brede schuldenaanpak geïnitieerd, maar anderzijds wordt van burgers ook meer financiële zelfredzaamheid verwacht. Veranderingen in sociale zekerheid, pensioenen en arbeidsmarkt leiden ertoe dat huishoudens meer zelf mogen beslissen maar ook meer eigen verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen financiën (Lapperre et al., 2016). Nederlandse huishoudens zijn daarom steeds meer gebaat bij een vorm van financiële begeleiding om te voorkomen dat men in de toekomst in financiële problemen komt. Dankzij big data en nieuwe technologie is er een groeiend aantal platforms waar burgers hulp kunnen krijgen bij hun financiële planning, maar ook hier vragen de veelheid van oplossingen en de kwaliteit ervan aandacht. Wie helpt de burger bij vragen over eigen financiën en toekomstplan-

ning? In dit artikel betogen we dat er een noodzaak is voor financieel onderhoud en financiële regie om burgers beter te helpen navigeren en keuzes te maken in hun eigen leven en financiën. Financieel onderhoud en financiële regie moeten wel onderdeel zijn van een houdbaar businessmodel voor financieel adviseurs. Dit artikel beoogt daar een aanzet toe te geven.

## Financiële zorgen

Verschillende, recente onderzoeken tonen aan dat grote groepen Nederlanders zich zorgen maken over hun eigen financiële situatie. Het Rabobank-onderzoek 'De financiële dode hoek' (2018) komt uit op 48%, De Volksbank Barometer financiële onbezorgdheid (2018) komt tot 34%. Uit onderzoek van Mercer (2018) blijkt dat maar 21% van de Nederlanders er vertrouwen in heeft dat ze voldoende sparen voor hun pensioen. En er zijn ook zorgen bij werkgevers. 62% van de werkgevers (Nibud, 2017) heeft personeel met schulden en gemiddeld kost een werknemer met financiële zorgen een werkgever € 13.000 per jaar. Uit het Global Benefits Attitudes Survey van Willis Towers Watson (2017) blijkt dat met name jonge werknemers (43%) – de zogeheten millennials – zorgen hebben over hun huidige en toekomstige situatie. Financiële zorgen blijken een negatief effect te hebben op gezondheid, maar ook op aanwezigheid, inzet en betrokkenheid van werknemers. Nog los van de huidige financiële zorgen, blijkt dat veel

Noot

1. Dr. Fred de Jong is zelfstandig onderzoeker en consultant, gespecialiseerd in de financieel adviesmarkt. Daarnaast is hij verbonden aan de UvA en het Amsterdam Centre for Insurance Studies. [www.freddejong.eu](http://www.freddejong.eu); Dr. Alwin G. Oerlemans, CFA, FRM is werkzaam voor APG. Het artikel is geschreven op persoonlijke titel.

Nederlanders onvoldoende actie ondernemen voor later. Netspar (2017) concludeert dat 29% van de huishoudens onvoldoende pensioen opbouwt, uitgaande van de 70%-norm. AFM (2015) geeft aan dat een derde van de Nederlanders minder pensioen gaat ontvangen dan hun beoogde bestedingsruimte. Motivaction (2017) laat zien dat 69% van de gescheiden vrouwen niet actief bezig is geweest met hun pensioen ten tijde van de scheiding. De Nederlandsche Bank (2017) voorziet een grote groep huishoudens die na afloop van de hypotheeklooptijd met een restschuld blijven zitten omdat ze niet aflossen op hun hypotheek. 20% van de huizenbezitters denkt dat een aflossingsvrije hypotheek aan het einde van de looptijd niet hoeft te worden afgelost (Rabobank, 2018).

Speciale aandacht verdient de groep zelfstandig ondernemers. Met name zelfstandigen zonder personeel (zzp-er) verzekeren zich steeds minder vaak voor het risico van arbeidsongeschiktheid. In 2016 was nog maar 19% van hen verzekerd, tegen 23% in 2011 (CBS, 2018).

## Zelfredzaamheid

De overheid heeft met enkele maatregelen de noodzaak tot financiële zelfredzaamheid aangewakkerd. Studenten lenen geld voor hun studie, huizenkopers moeten zelf geld inbrengen, de pensioenleeftijd gaat gestaag omhoog (en daarmee de noodzaak om de periode tot pensioen te overbruggen) en ouderen worden gestimuleerd om langer zelfstandig thuis te blijven wonen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid schrijft in zijn rapport 'Weten is nog geen doen' (2017) het volgende: 'De hedendaagse samenleving stelt hoge eisen aan de redzaamheid van burgers. Op cruciale onderdelen van het leven wordt van burgers veel alertheid gevraagd. Het is niet meer voldoende om de brief met het jaarlijkse pensioenoverzicht netjes in een mapje op te bergen. Lang voordat de pensioendatum in zicht komt moet je in actie komen en keuzes maken.'

## Maatschappelijke schade

Huishoudens met problematische schulden en gezinnen die in de toekomst in financiële problemen komen zullen uiteindelijk bij de overheid aankloppen voor hulp. De maatschappelijke kosten van schulden worden door het Nibud (2014) geraamd op € 11 miljard per jaar. Die kosten bestaan bijvoorbeeld uit de toename van uitkeringen, psychische hulp, noodopvang en schuldhulpverlening. En als Nederlanders te weinig pensioen opbouwen of de financiële gevolgen van arbeidsongeschiktheid, werkloosheid of ziekte niet kunnen dragen, kost dit de maatschappij nog meer geld en zal dit ten koste gaan van de economische groei. CPB/Netspar (2017) wijst hier ook op: '... werkenden en werkgevers plannen niet altijd vooruit. Zij kunnen soms kosten op de maatschappij afwentelen, aangezien risico's als werkloosheid en arbeidsongeschiktheid worden gedekt door de sociale zekerheid.' Er is derhalve een maatschappelijk belang, zowel voor het individu, de samenleving als het bedrijfsleven, om werk te maken van financiële zelfredzaamheid.

## Redzaamheid

De Nederlandse overheid is bezig met een brede schuldenaanpak (MinSZW, 2018). Er zijn private initiatieven zoals het Financieel Paspoort ([www.financieelpaspoort.nl](http://www.financieelpaspoort.nl)) om de burger beter inzicht te geven in zijn financiële gegevens en [www.kandoor.nl](http://www.kandoor.nl) met antwoorden op financiële vragen. Er is wetgeving om overkreditering te voorkomen en het klantbelang in de financiële sector centraal te stellen en er zijn programma's voor educatie op financieel gebied. De vraag is of dit genoeg is en of dit echt gaat helpen om de burger financieel zelfredzamer te maken. Het Nibud (2016) geeft aan dat financiële zelfredzaamheid niet hoeft te betekenen dat een consument in staat moet zijn om zelf zijn geldzaken te regelen: 'Financieel zelfredzaam zijn betekent ook dat een consument weet wanneer hij hulp zou moeten inroepen wanneer het hem zelf niet lukt.' Het Nibud spreekt dan ook van financiële redzaamheid in plaats van financiële zelfredzaamheid.

## Financieel adviseurs

Het inroepen van hulp kan bij verschillende partijen. De gemeente, schuldhulpverleners, budgetcoaches enzovoort. Het grootste arsenaal aan hulpverleners, de financieel adviseurs, wordt echter vaak vergeten in de discussie over zelfredzaamheid. Dit heeft een aantal oorzaken: het vertrouwen in financieel adviseurs is laag (De Jong, 2017), financieel adviseurs zijn voornamelijk product georiënteerd en het provisieverbod heeft voor extra vraag- en aanboduitval gezorgd (Decisio, 2017). Decisio (2017) concludeert verder dat er door financieel adviseurs geen goed verdienmodel is ontwikkeld voor nazorg en onderhoud. Toch is er volop aanleiding financieel adviseurs bij het financieel redzaam maken van Nederland te betrekken. Want het aanbod in financieel advies is groot. Circa driekwart van de Nederlanders maakt gebruik van een financieel adviseur (NVB, 2016), maar dit gebeurt vooral voor het afsluiten van producten. In Nederland werken naar schatting 60.000 Wft-gediplomeerde financieel adviseurs, waarvan ongeveer een kwart werkzaam is bij het zelfstandige, onafhankelijke intermediair en de rest werkt bij een bank of verzekeraar. Dit geeft aan dat we in ons land één financieel adviseur hebben per 300 inwoners. Via zelfstandig financieel adviseurs wordt ruim de helft van de totale omzet in hypotheek en verzekeringen (in 2017 was dit € 175 miljard) afgesloten. Toch weten vraag en aanbod naar financieel advies elkaar nog niet goed te vinden.

## Waarde van advies

De waarde van financieel advies is in potentie groot. Het International Longevity Centre UK (Brancati et al., 2017) concludeert onder meer dat consumenten die advies hebben afgenomen, meer pensioen opbouwen en meer sparen. Onderzoek van Montmarquette & Viennot-Briot (2016) bevestigde eerdere uitkomsten (2012) dat beleggers die advies hebben ingewonnen, betere beslissingen nemen voor hun toekomst. Advies leidt volgens de onderzoekers

tot beter financieel gedrag zoals meer spaarzin en meer oog voor langetermijndoelstellingen als pensioen. Om de waarde van financieel advies te bepalen, moet niet alleen gekeken worden naar de prijs van advies, maar vooral naar de verhouding tot de opbrengsten van advies. De opbrengsten van advies zijn zowel financieel als niet-financieel en kunnen direct worden vastgesteld of leiden tot positieve indirecte effecten. De prijs van bijvoorbeeld een hypotheekadvies kan € 1.500 zijn, de opbrengst kan zijn dat de geadviseerde klant over de looptijd van de hypotheek enkele duizenden euro's minder gaat betalen. Dit financiële voordeel wordt direct duidelijk. Maar financieel advies heeft nog een belangrijk ander effect dat financiële waarde vertegenwoordigt en meer indirect is. Dat heeft met het gedrag van de klant te maken. Goed financieel advies laat de klant betere beslissingen nemen. Door beter na te denken over de financiën voor later, door risico's goed te wegen en af te dekken waar nodig, door verantwoord te lenen enzovoort. Financieel advies op de werkvloer kan leiden tot minder zorgen bij werknemers en daardoor hogere productiviteit (Willis Towers Watson, 2017). Effecten kunnen direct zichtbaar worden door het aanpakken van schuldproblematiek of meer inzicht bieden in financiën in de toekomst en zo leiden tot minder zorgen. Ondoordachte en onverantwoorde financiële beslissingen hebben in het verleden tot veel maatschappelijke schade geleid. Veel huishoudens zitten nog steeds of dreigen opnieuw in financieel zwaar weer te komen. De WRR waarschuwt dat kwetsbare groepen in de samenleving moeite hebben om te voldoen aan de verwachtingen van de overheid qua zelfredzaamheid. Deze groepen zijn juist gebaat bij advies en hulp. De prijs van financieel advies moet ook in relatie worden gezien tot de mate waarin voorkomen wordt dat mensen in financiële problemen komen en dus een beroep doen op de sociale voorzieningen. Als mensen die advies het meest nodig hebben afzien van advies of daar geen toegang toe hebben, nemen de maatschappelijke kosten alleen maar toe.

## Behoeftte aan advies

Er is een maatschappelijk probleem op financieel gebied, financiële redzaamheid wordt steeds belangrijker en er is een breed aanbod van financieel adviseurs. Maar staan consumenten open voor de hulp van financieel adviseurs om hen redzamer te maken op financieel gebied? Consumenten geven aan behoefte te hebben aan één regisseur die over al zijn financiële zaken waakt (De Jong, 2018a). De meeste consumenten verwachten van een financieel adviseur dat hij een overzicht geeft van de verschillende mogelijkheden (Nibud, 2017a). Mensen met een huurwoning, mensen die moeilijk kunnen rondkomen en mensen zonder spaargeld verwachten vooral een concrete oplossing voor hun situatie, zo blijkt uit hetzelfde Nibud-onderzoek. De meeste consumenten kiezen voor advies met betrekking tot complexe en impactvolle producten nog steeds voor een zelfstandig financieel adviseur (Decisio, 2017). Alleen

bij schade- en uitvaartverzekeringen kiest de consument vaker voor het zelf afsluiten van de verzekering. Kortom, er is behoefte aan de dienstverlening van financieel adviseurs en de consument wil vooral overzicht, inzicht en hulp bij de selectie van de juiste financiële producten. Daarnaast heeft de financieel adviseur een doorlopende zorgplicht om in het belang van de klant te handelen nadat er een financieel product is afgesloten.

## Drempels: de prijs van advies

Er zijn twijfels over de toegankelijkheid van financieel advies. Niet omdat er onvoldoende financieel adviseurs zijn of omdat financieel adviseurs moeilijk te vinden zijn. De prijs van financieel advies in relatie tot de gepercipieerde opbrengsten vormt een drempel. Uit de evaluatie van het provisieverbod (Decisio, 2017) blijkt dat veel consumenten wel kunnen maar niet willen betalen voor financieel advies. Elsen et al. (2017) constateren dat 37% van de consumenten denkt dat financieel advies gratis is. Zowel Nibud (2017a) als Elsen et al. (2017) constateren dat consumenten veel minder willen betalen voor financieel advies dan het bedrag dat financieel adviseurs rekenen. Financieel adviseurs hebben moeite om hun toegevoegde waarde te bewijzen aan de consument. Dit speelt in meerdere mate bij zogeheten breng-producten, zoals een arbeidsongeschiktheidsverzekering. Dit zijn producten die een adviseur bij de consument onder de aandacht moet brengen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een hypotheek waar de consument zelf om vraagt als hij een huis koopt. Elsen et al. (2017) tonen aan dat na het zien van de kosten van financieel advies, er vooral bij de breng-producten een verschuiving waarneembaar is van advies naar execution only (het zelf afsluiten van een financieel product zonder advies). Dat veel consumenten niet bereid zijn om te betalen voor financieel advies, heeft mogelijk ook te maken met het gebrek aan vertrouwen in financieel adviseurs. Verschillende onderzoeken (De Jong, 2017) laten zien dat de financieel adviseur in het algemeen qua vertrouwen laag scoort. Dit wordt echter anders als de consument wordt gevraagd naar het vertrouwen in de eigen financieel adviseur, dat is meestal een stuk hoger.

Financieel adviseurs hebben moeite met het ontwikkelen van rendabele businessmodellen voor nazorg en 'no cure no pay', het in rekening brengen van adviezen die niet leiden tot het afsluiten van een financieel product (Decisio, 2017). Een belangrijke reden voor de invoering van het provisieverbod in 2013 was het stimuleren van een transitie bij financieel adviseurs van product gedreven naar een meer klantgerichte benadering. Deze transitie gaat niet vanzelf en vraagt om een nieuwe benadering van het vak financieel adviseur. De klantoriëntatie brengt met zich mee dat de financieel adviseur steeds meer meebeweegt met de behoeften van de burger op financieel gebied en hem als klant terzijde staat bij voorkomende financiële korte- en langetermijnbeslissingen: van financieel adviseur naar financieel regisseur. Dit vraagt om nieuwe businessmodellen.

## Naar een houdbaar businessmodel voor financieel advies

Met de constatering dat grote groepen consumenten, vooral de lage inkomens en laaggeletterden, niet bereid zijn om te betalen voor het huidige aanbod van financieel adviseurs en het relatief lage vertrouwen in financieel adviseurs, wordt de noodzaak tot de ontwikkeling van andere businessmodellen nog duidelijker. Ook andere ontwikkelingen nopen de financieel adviesmarkt tot aanpassing van het huidige businessmodel. Technologische ontwikkelingen maken de toegang tot alternatieven voor financieel advies groter, zoals robotadvies, big data en execution only. Nieuwe Fintech- en Insurtech-bedrijven zorgen met innovatieve oplossingen voor snelle veranderingen in de bank- en verzekeringssector. Ook veranderen de verwachtingen van consumenten als gevolg van technologie.

In het adviesproces (zoals oriëntatie, inventarisatie en analyse) zal de digitalisering grote impact hebben. Zelfstandig financieel adviseurs geven aan ongeveer de helft van hun tijd kwijt te zijn aan administratieve handelingen en niet aan klantcontact (De Jong, 2018b). De verwachting is dat deze handelingen verder geautomatiseerd zullen worden en ook dat consumenten meer zelf gaan doen (zoals het aanleveren van benodigde gegevens en documenten) in het adviesproces. Digitalisering draagt hiermee bij tot efficiëntie en het creëren van een toegankelijke infrastructuur voor financieel advies. Het betekent echter wel dat de toegevoegde waarde van de adviseur verschuift naar feitelijke advisering en coaching van de klant.

De meeste zelfstandig financieel adviseurs zijn voor een groot deel van hun inkomsten afhankelijk van provisie uit de bemiddeling in schadeverzekeringen. Op deze producten is geen provisieverbod van toepassing. Maar de vraag is in hoeverre dat verdienmodel duurzaam is. Minister Hoekstra van Financiën onderzoekt de invoering van actieve transparantie bij schadeverzekeringen, een maatregel die op steun kan rekenen van de AFM, de Consumentenbond en het Verbond van Verzekeraars. Actieve transparantie heeft mogelijk een effect op de betalingsbereidheid van consumenten. Daarnaast gaat De Nederlandsche Bank (2016) er in alle scenario's van uit dat de premies op schadeverzekeringen vanaf 2020 zullen dalen, waardoor automatisch ook de provisie-inkomsten voor intermediairs (die een percentage van de premies zijn) lager zullen worden. In de markt voor verzekeringsproducten is zichtbaar dat deze steeds meer worden toegespitst op de specifieke omstandigheden van de klant (zoals aan-/uitzetten dekkingen) hetgeen veelal via digitale interactie plaatsvindt. Ook de toenemende distributie via digitale kanalen maakt dat steeds minder waarde kan worden toegevoegd via de verkoop van eenvoudige producten. Technologie brengt met zich mee dat burgers makkelijker toegang hebben tot maatwerk financiële producten. Net als in andere producten- en dienstenmarkten wordt de positie van de adviseur als

tussenpersoon in de distributie gemarginaliseerd. In de media blijkt tevens dat het gebruik van consumentendata een reputatiegevoelig punt is (De Horde et al., 2015). Tegelijkertijd is een burger meer dan voorheen op zich zelf aangewezen, is de noodzaak voor financiële producten en planning onverminderd groot en de interesse en deskundigheid hierin onverminderd klein. De consument heeft behoefte aan een betrouwbare derde die helpt om grip te krijgen op zaken die op financieel gebied geregeld moeten worden. Een derde die helpt om bij noodzakelijke diensten en producten goede keuzes te maken en die bij veranderingen in de persoonlijke situatie zorgt voor assistentie bij het oplossen van problemen.

Dit biedt ruimte aan een nieuwe generatie financieel adviseurs. Deze richt zich op de begeleiding van burgers bij vragen over financiële producten en diensten en helpt hen proactief bij het plannen voor de toekomst. De financieel regisseur helpt de burger door de jaren heen met zijn vraagstukken. De relatie staat centraal en vertrouwen vormt de kern. Voor financieel adviseurs, in het bijzonder de zelfstandige, is er een bedrijfseconomische noodzaak om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen die hierbij aansluiten. De hoofdvraag hierbij is hoe zelfstandig financieel regisseurs of de bedrijven waarin zij werkzaam zijn een houdbaar bedrijfseconomisch model onderhouden. Zullen consumenten in de toekomst bereid zijn te betalen voor financieel advies? Of zullen er andere modellen ontstaan?

Een perspectief dat hierbij inzicht kan geven is de huisarts in de eerste lijn van de gezondheidszorg. Huisartsen werken in het hart van de gezondheidszorg en vormen een cruciale factor in een goede zorg. Zij vervullen een expert- en regiefunctie. In Nederland zijn er ruim 9000 huisartsen met daarnaast talloze andere gespecialiseerde professionals in de medische sector van fysiotherapeut, diëtist en thuiszorger tot psycholoog en medisch specialist. De huisarts werkt zo midden in een ecosysteem waarin de patiënt centraal staat. Het systeem kent duidelijke waarborgen voor kwaliteit en wordt permanent getoetst. De huisarts valt binnen het basispakket van de zorg. De huisarts geniet een vertrouwen van 82% van de Nederlanders en krijgt een 7,9 als rapportcijfer.

Het uitwerken van een model voor de financieel regisseur van de toekomst op basis van de lessons learned in de huisartsenpraktijk biedt perspectief, inclusief de financieringsmodellen die hierbij van toepassing zijn. Daarmee gaan we aan de slag.

## Financieel regisseur

Gezien de maatschappelijke schade van gebrek aan goed financieel advies, de maatschappelijk winst van het voorkomen van financiële problemen, de behoefte bij de consument, de wettelijke zorgplicht en de bedrijfseconomische noodzaak bij het intermediair introduceren we hier het businessmodel 'financieel regisseur'. Binnen Europa is een

<b>Waardevolle partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Softwarehuis</li> <li>• Verzekeraars</li> <li>• Banken</li> <li>• Pensioenfondsen</li> <li>• Gemeentes</li> <li>• Werkgevers</li> <li>• Financieel specialisten</li> </ul>	<b>Kernactiviteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel inzicht geven</li> <li>• Financieel overzicht bieden</li> <li>• Financieel advies geven</li> <li>• Financiële producten afsluiten</li> <li>• Financieel onderhoud plegen</li> </ul>	<b>Waardeproposities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Door regie grip op jouw financiën</li> <li>• Financieel APK</li> </ul>	<b>Klantrelaties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichtbij</li> <li>• Privé</li> <li>• Levenslang</li> <li>• Diepgaand</li> </ul>	<b>Klantsegmenten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NL burgers</li> </ul>
	<b>Essentiële hulpbronnen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiële data/informatie</li> <li>• Vakbekwame mensen</li> <li>• Kantoor/infrastructuur</li> </ul>		<b>Kanalen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybride                         <ul style="list-style-type: none"> <li>o Persoonlijk</li> <li>o Digitaal platform</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Kostenstructuur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soft- en hardware</li> <li>• Opleiding/PE</li> <li>• Marketing</li> <li>• Personeel/kantoor</li> </ul>		<b>Inkomstenstromen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abonnement</li> <li>• Verrichtingentarief</li> <li>• Provisie</li> </ul>		

**Figuur 1: Business Model Canvas Financieel Regisseur**

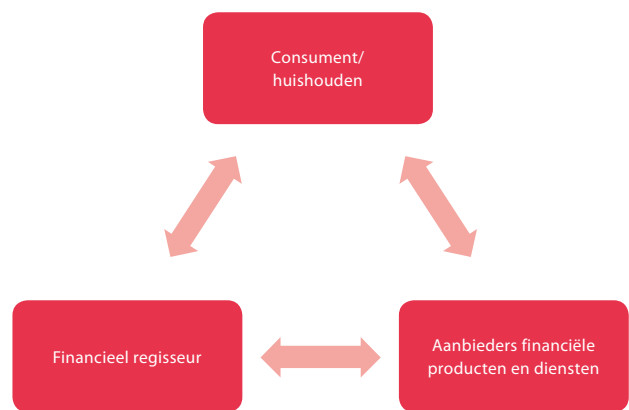
vergelijkbaar concept vanuit de Financial Services User Group, een groep van 20 personen die de Europese Commissie adviseren over financiële dienstverlening, eerder al aanbevolen (FSUG, 2016). De FSUG hanteert de term financial guidance.

De financieel regisseur neemt als uitgangspunt de unieke persoonlijke situatie van een huishouden. Hij/zij begint met het creëren van inzicht in de huidige financiële situatie en doet dit met een integrale blik. Het doel is het ontzorgen van het huishouden op het terrein van financiële vraagstukken en het anticiperen op de toekomst. Niet de verkoop van financiële producten maar het ondersteunen van de burger bij financiële product- of planningsvragen; het gaat om het oplossen van een probleem, het beantwoorden van een vraag en/of het voorkomen van financiële problemen in de toekomst. Het businessmodel ziet er vertaald naar een canvas (Osterwalder en Pigneur, 2009) uit zoals in figuur 1 is aangegeven.

Vanuit de visie dat alle Nederlanders financieel redzaam moeten zijn en de missie om elk huishouden door regie grip te geven en te laten houden op zijn eigen financiële situatie, is de financieel regisseur gericht op het continu en planmatig begeleiden van een huishouden via een hybride benadering. Technologische ontwikkelingen maken het voor de consument steeds gemakkelijker om zelf informatie te verzamelen en ook inzicht te krijgen in de eigen situatie. De Belastingdienst, banken, verzekeraars en pensioenfondsen bieden platforms waarop de eigen situatie kan worden bekeken. Waar nog stappen kunnen worden gezet is in het combineren van deze gegevens en het bieden van een handelingsperspectief. En zelfs als alle informatie er is, vergt het ondernemen van actie (in plaats van uitstellen) het nodige. De financieel regisseur helpt een huishouden om tot passende actie over te gaan en blijft betrokken ook als veranderingen zich voordoen. Een hybride benadering combineert zo de voordelen van technologie met de ondersteuning van een menselijke adviseur. De financieel regisseur helpt de consument zo met het samenstellen en onderhouden van een passend pakket aan financiële producten en -diensten.

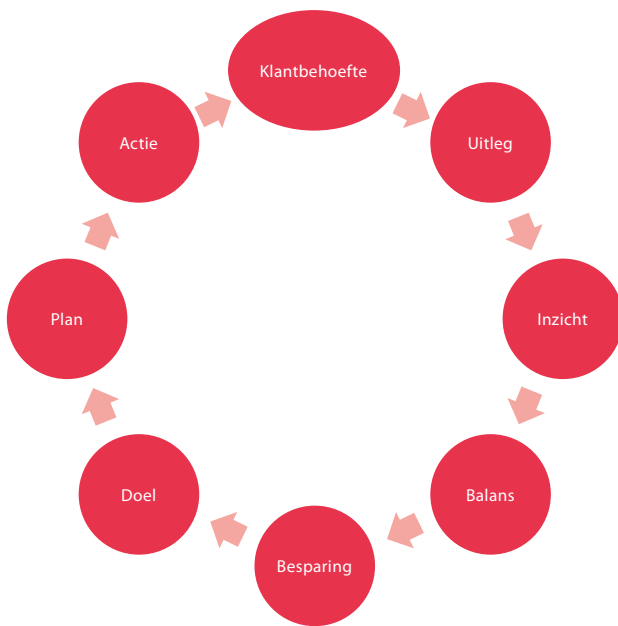
In figuur 2 is aangegeven dat de financieel regisseur zich

zowel verhoudt tot de consument of het huishouden als de aanbieders van financiële producten en diensten.



**Figuur 2: Financieel regisseur helpt consument in relatie tot aanbieders**

Binnen een kring van consumenten treedt de financieel regisseur op als vertrouwde adviseur. Ten opzichte van consumenten is hij een partner en dienstverlener. Daarvoor beschikt hij over goede soft skills (luisteren, activeren, empathie tonen enzovoort) om de menselijke interactie te optimaliseren. Hij staat los van aanbieders waarmee de consumenten zelf een directe relatie onderhouden nadat zij duidelijkheid hebben wat zij nodig hebben. Dat betekent dat aanbieders ook netto producten (zonder provisie) moeten hebben. Regie betekent zorgen dat producten en diensten aansluiten en daarnaast meedenken waar het nodig is. Een financieel product of dienst is in deze benadering geen doel, maar een mogelijk middel om de consument te helpen. De financieel regisseur is geen schaaap met vijf poten maar een professional die binnen zijn deskundigheid zaken regelt en daar waar andere deskundigen of aanbieders nodig zijn de weg wijst. Doel is om consumenten te ondersteunen in het nemen van actie waar dat nodig is. Daartoe onderscheiden we een proces van acht stappen dat in figuur 3 wordt toegelicht.



Figuur 3: Van klantbehoefte naar actie

### 1. Klantbehoefte

De financieel regisseur neemt als uitgangspunt de vraag en behoefte van de consument. In hoeverre voelt de klant zich financieel redzaam, heeft hij gevoelsmatig grip op zijn financiën en in hoeverre zijn er zorgen op financieel gebied? Daarnaast wordt de verwachting van de klant gepeld over de dienstverlening van de financieel regisseur.

### 2. Uitleg

De financieel regisseur legt zijn businessmodel duidelijk uit aan de consument. Dit is de Why (naar de Golden Circle (Sinek, 2011)) van de onderneming. Waarom wil de adviseur zichzelf positioneren als de financieel regisseur van de consument? Dat kan zijn om de consument te ontzorgen, gelukkiger te maken (geld maakt niet gelukkig, grip op geld wel volgens het Nibud (nu.nl, 2014)), te beschermen voor financiële rampspoed, te helpen met het maken van goede financiële keuzes of te verlossen van alle geldzaken en het bieden van optimaal gemak. Deze uitleg wordt makkelijker en geloofwaardiger als de financieel regisseur kan aantonen dat hij geen belang heeft bij de verkoop van producten en dat hij onafhankelijk is. De integriteit en onafhankelijkheid worden geborgd vanuit een beroepsorganisatie en/of registratie. De financieel regisseur is transparant over zijn verdiensten en gemaakte afspraken worden netjes vastgelegd.

### 3. Inzicht

Het creëren van inzicht in de huidige situatie is het startpunt. Welke financiële producten heeft de consument, welke inkomsten zijn er, hoe ziet het uitgavenpatroon eruit, welke bezittingen en schulden zijn er? Maar ook belangrijk, hoe ziet de gezinssituatie eruit, wat is de arbeidssituatie en hoe is bijvoorbeeld de kennis van financiële onderwerpen? De

financieel regisseur probeert een zo volledig mogelijk beeld te krijgen en helpt bij het combineren van de diverse informatie tot een integraal overzicht. Het ontsluiten van financiële informatie wordt steeds makkelijker door toepassingen van overheid en aanbieders zoals de belastingaangifte, het Financieel Paspoort, MijnPensioenoverzicht, de polis-kluus van verzekeraars. Voor het creëren van inzicht maakt de financieel regisseur optimaal gebruik van digitale tools en platformen. Regelgeving ondersteunt de consument hierbij in het toegang krijgen tot haar eigen gegevens (bijvoorbeeld PSD2) en borgen van de privacy (AVG).

### 4. Balans

Met het inzicht kan de financieel regisseur balans aanbrengen in de financiële situatie van de consument (en zijn huishouden). Inkomsten en uitgaven worden in balans gebracht, als er sprake is van onder- of oververzekering wordt dit aangepast waarmee de financieel regisseur rust brengt in de actuele situatie.

### 5. Besparing

Een belangrijk onderdeel van de dienstverlening van een financieel regisseur is het oog hebben voor besparing op de lasten voor de consument. Verzekeringen kunnen mogelijk tegen dezelfde voorwaarden goedkoper worden afgesloten (volgens ConsuWijzer.nl kan een gezin gemiddeld ruim € 600 besparen op verzekeringen en bankrekeningen), door kritisch te kijken naar het uitgavenpatroon kunnen overbodige uitgaven (zoals abonnementen) worden aangepast. In een recente uitspraak van de Geschillencommissie van het Kifid (2018) wordt ook gewezen op de verantwoordelijkheid van een financieel adviseur om periodiek aandacht te besteden aan de verzekeringen die tot zijn portefeuille behoren, zoals een mogelijke premiebesparing voor de klant. Omdat de financieel regisseur geen producten verkoopt, kan hij de consument ook adviseren om zelf een verzekering online af te sluiten of aan te sluiten bij een verzekering coöperatie (bijvoorbeeld broodfonds of risk sharing service als Gavin). De financieel regisseur kan desgewenst besparingsadvies geven (of hiervoor samenwerken met derden) met betrekking tot energie, telefonie, internet en televisie. Daarmee creëert de financieel regisseur financiële ademruimte voor de consument. Juist besparingsadviezen op financiële en eventueel andere producten waar de consument weinig kennis heeft, maakt de financieel regisseur relevant voor brede lagen van de bevolking. De besparingen maken direct de waarde zichtbaar van aansluiting op deze dienstverlening en kunnen in specifieke gevallen toekomstige budgetproblemen voorkomen.

### 6. Doel

Als de actuele financiële situatie op orde is en er ruimte is om vooruit te kijken, gaat de financieel regisseur aan de slag met de financiële toekomst. Welke risico's loopt de consument in de toekomst? Welke voorzieningen moeten worden getroffen om financieel gerust te kunnen zijn? Is er geld

nodig voor de studie van kinderen, voor zorg of de uitvaart? Op welke manier wil de consument later van zijn pensioen genieten en wat is financieel haalbaar? Bij het stellen van doelen gaat het niet alleen om financiële doelen, maar begint het bij het achterhalen van de onderliggende dromen en wensen van de consument. Hoe ziet de consument zichzelf leven in de toekomst, wanneer is de consument tevreden? Geld is een middel om gestelde doelen te bereiken, dat is het uitgangspunt van de financieel regisseur.

### 7. Plan

Samen met de consument maakt de financieel regisseur een onderhoudsplan. Wat kan de consument financieel gezien en wat heeft hij nodig in de toekomst? Het onderhoudsplan gaat niet alleen over welke stappen er nodig zijn, maar vooral ook wanneer en in welk tempo de consument actie moet ondernemen om de gestelde doelen te bereiken. Als bijvoorbeeld een consument nu nog maar net kan rondkomen, is het onzin om een plan te maken om maandelijks te gaan sparen. Wel kan er worden besproken of en zo ja welke mogelijkheden er zijn om de financiële positie meer houdbaar te maken en te houden op langere termijn. Of de financieel regisseur verbindt naar andere coaches of adviseurs die kunnen helpen bij keuzes voor opleiding, meer of minder werken of een andere baan zodat het verdienvermogen binnen het huishouden zich kan ontwikkelen.

### 8. Actie

Op basis van de doelen en het plan gaat de financieel regisseur concreet aan de slag met het realiseren van oplossingen. Hij regelt bepaalde verzekeringen, zorgt dat er maandelijks gespaard wordt of zorgt dat overbodige uitgaven worden stopgezet. Maar hij kan ook stimuleren dat een consument (of zijn partner) meer gaat werken, een studie gaat oppakken of extra inkomsten gaat genereren (als zzp-er). De financieel regisseur fungeert als een soort life-coach om het gedrag van de consument te veranderen zodat er grip blijft ontstaan op de financiële situatie.

Na het doorlopen van alle stappen zit het werk er niet op voor de financieel regisseur. Dan begint het pas. Dan is het zaak om alle stappen te blijven doorlopen en periodiek onderhoud te plegen. Op vaste momenten heeft de financieel regisseur contact met de consument om het onderhoudsplan door te nemen en te kijken of er reparatie nodig is. De situatie van de consument wordt periodiek financieel gekeurd; de financiële APK is daarmee een feit. De consument of het huishouden zelf heeft via een overzichtelijk dashboard zicht op de eigen situatie en kan die desgewenst vergelijken met andere consumenten of huishoudens.

## Verdienmodel

Gaat de consument voor de financieel regisseur betalen of zijn er slimmere manieren om deze innovatie in dienstverlening mogelijk te maken? De meeste consumenten betalen

nu ook voor financieel advies en bemiddeling, al is dat voor de consument niet altijd zichtbaar. Elke Nederlander heeft verplicht een aantal schadeverzekeringen, de meeste worden via een financieel adviseur afgesloten. In de premie zit nu een vergoeding voor de adviseur. Door de provisie uit deze producten te halen, ontstaat ruimte om de financieel regisseur te betalen, maar op een andere manier dan nu het geval is.

## Rekenvoorbeeld

De financieel regisseur beheert en onderhoudt de financiële situatie voor zijn klanten. Bij klanten gaan we uit van een huishouden. De kosten voor de financieel regisseur kunnen volledig worden betaald uit de huidige provisie die huishoudens nu betalen. Voorbeeld: een huishouden met twee ouders en twee minderjarige kinderen en een besteedbaar maandinkomen van € 2500, betaalt aan verzekeringspremie maandelijks gemiddeld € 299 (CBS Budgetonderzoek 2015, bewerking Nibud). Dat is de premie voor zorg-, schade- en levensverzekeringen. Uitgaande van 3% provisie voor de zorgverzekeringen van de ouders en 15% voor de overige verzekeringen (realiserend dat voor de levensverzekering sinds 2013 een fee wordt betaald), is de maandelijkse vergoeding voor de tussenpersoon afgerond zo'n € 20. Die vergoeding is nu voor het bemiddelen én adviseren.

Dit voorbeeldhuishouden heeft dus al budget van € 20 per maand om de financieel regisseur te betalen. Voor die maandelijkse € 20 moet de financieel regisseur in staat zijn te adviseren, financieel inzicht te geven en te voldoen aan de doorlopende zorgplicht. Onze verwachting is dat technologische innovatie en concurrentie het provisiemodel verder onder druk zullen zetten. De consument profiteert van verdere efficiencywinst vanwege kostenbesparingen als gevolg van het vervallen van administratiewerkzaamheden in relatie tot product en klant (nu gemiddeld 50% van het werk van de adviseur).

Door de inzet om op bestaande producten te besparen en uitgaven te stroomlijnen, in lijn met de doorlopende zorgplicht (Kifid, 2018), ontstaat financiële ruimte om beter financieel onderhoud te betalen. Doordat de financieel regisseur periodiek onderhoud pleegt, zal hij ook periodiek moeten worden betaald. Dat levert stabiele inkomsten op die gespreid worden betaald. De kosten van financieel advies zijn soms onnodig hoog, doordat er veel tijd wordt besteed aan administratie en inventarisatie door de financieel adviseur. Doordat de financieel regisseur geen administratie bijhoudt van financiële producten (polisadministratie) maar alleen een klantprofiel, kan veel worden bespaard op administratieve lasten.

De consument betaalt voor de regie van en de grip op zijn financiële situatie. De consument betaalt de financieel regisseur periodiek een vast bedrag. In dat vaste bedrag kunnen de kosten van complexere adviezen worden opgenomen, maar er kan ook worden gekozen om die kosten apart in rekening te brengen. Deze opzet lijkt op de benadering in de gezondheidszorg waar de eerstelijns basiszorg wordt vergoed op basis van een abonnementstarief en voor speciale verrichtingen extra vergoedingen gelden. De financieel regisseur doet dit zelf of verwijst hiervoor door naar specialisten bij bijvoorbeeld fiscale vragen, hypotheek- en/of pensioenadvies. De financieel regisseur werkt idealiter zonder provisie van verzekeraars, omdat dit de meest zuivere en onafhankelijke positie van vertrouwenspersoon garandeert. De praktijk is nu nog dat de meeste zelfstandige financieel adviseurs grotendeels afhankelijk zijn van provisie. Om de transitie naar het model van de financieel regisseur geleidelijk te laten verlopen kan voorlopig een verdienmodel met en zonder provisie bestaan.

De financieel regisseur kan de volgende verdienmodellen inzetten (figuur 4), waarbij de consument/het huishouden niet duurder uit is, maar wel meer dienstverlening krijgt. Omdat dit model uitgaat van een langdurige relatie op gezins- of huishoudensniveau is dit in potentie zeker rendabel hetgeen relevant is voor het borgen van de continuïteit van de voorgestelde aanpak.

Model	Dienstverlening	Tarief per maand per huishouden zonder provisie	Tarief per maand per huishouden met provisie
Regie basis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel inzicht geven</li> <li>• Financieel advies geven</li> <li>• Eenvoudige financiële producten afsluiten</li> <li>• Besparingsadvies basis</li> <li>• Doorlopende zorgplicht</li> </ul>	€ 20	€ 10 abonnement € 10 provisie
Regie uitgebreid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel inzicht geven</li> <li>• Financieel overzicht bieden</li> <li>• Financieel advies geven</li> <li>• Eenvoudige financiële producten afsluiten</li> <li>• Besparingsadvies uitgebreid</li> <li>• Doorverwijzen naar financieel specialist bij complexere vraagstukken</li> <li>• Financieel onderhoud plegen</li> <li>• Doorlopende zorgplicht</li> </ul>	€ 35	€ 25 abonnement € 10 provisie
Regie compleet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel inzicht geven</li> <li>• Financieel overzicht bieden</li> <li>• Financieel advies geven</li> <li>• Eenvoudige financiële producten afsluiten</li> <li>• Besparingsadvies uitgebreid</li> <li>• Doorverwijzen naar financieel specialist bij complexere vraagstukken</li> <li>• Financieel onderhoud plegen</li> <li>• Financieel plan compleet (eens per 3 jaar)</li> <li>• Doorlopende zorgplicht</li> </ul>	€ 50	€ 40 abonnement € 10 provisie

**Figuur 4: Mogelijke modellen voor tarifiering dienstverlening financieel regisseur**

Voor een rendabele zelfstandig financieel adviseur wordt uitgegaan van € 100.000 (RiFD 2018) omzet (provisie en/of fee) per jaar. Voor de basisvariant zijn dan 417 klanten nodig, voor de uitgebreide variant 238 klanten en voor de complete variant 167 klanten. Realistischer is het echter om uit te gaan van meer omzet per financieel regisseur, want er wordt meer dienstverlening (totaal ontzorging, inzicht, overzicht, advies, planning, onderhoud enzovoort) geboden. Dit kan ook worden uitgewerkt naar een model van een praktijk met een aantal financieel regisseurs inclusief praktijkondersteuning, al dan niet gekoppeld aan gespecialiseerde adviseurs op het terrein van fiscaliteit of hypotheek.

Door technologische innovatie (denk aan toepassing van roboadvies, big data, kunstmatige intelligentie) zullen de kosten voor het verzamelen en onderhouden van zowel klant- als productdata afnemen, terwijl de mogelijkheden voor maatwerk toenemen. Efficiencyvoordelen die hierdoor ontstaan kunnen leiden tot daling van tarieven of verbetering van de dienstverlening. De consument profiteert van deze ontwikkelingen. Op termijn kan de omvang van de klantenkring van de financieel regisseur hierdoor veranderen.

## Wie betaalt de financieel regisseur?

Voor de financiering van de financieel regisseur is de meest directe weg betaling door de klant zelf. In dit artikel tonen we aan dat dit realistisch is gezien de huidige kosten die gezinnen al betalen voor financieel adviseurs en de besparingen die mogelijk zijn op financiële (en andere) producten. Maar gezien het maatschappelijke belang en de eerder genoemde drempels tot financieel adviseurs, verdienen andere financieringsmogelijkheden aandacht. Deze advisering kan worden opgenomen in de dienstverlening van verzekeraars, banken of andere partijen die de consument willen ontzorgen, zoals consumentenorganisaties, vakverenigingen of andere communities. Een alternatief is mogelijk door werkgevers hierin een rol te geven. Financiële problemen op de werkvloer kosten de BV Nederland jaarlijks miljoenen euro's. De economische groei kan worden bevorderd als meer werknemers financieel gezond zijn en vooral blijven. Het financieel regiepakket zou een prima arbeidsvoorwaarde kunnen zijn die sociale partners overeenkomen.

Ook de overheid zou financieel onderhoud kunnen stimuleren door de kosten van advies en onderhoud op te nemen in dienstverlening naar de burger (denk bijvoorbeeld aan mogelijkheden op gemeentelijk niveau dicht bij de burger) of door dergelijke kosten fiscaal aftrekbaar te maken.

Uitgaande van een maandbedrag per huishouden voor de financieel regisseur van € 50 zijn er dan de volgende financieringsmogelijkheden:

1. de consument betaalt dit zelf (kan makkelijk als de regisseur kan besparen op dagelijkse verzekeringen en bankrekeningen);



2. de werkgever betaalt een deel als secundaire arbeidsvoorwaarde;
3. consumentenorganisaties of andere communities nemen een samenwerking met een financieel regisseur op in hun dienstverleningspakket;
4. het basispakket van de zorg wordt uitgebreid met (deels) financiële zorg;
5. gemeenten besteden een deel van het budget voor schuldhulpverlening (gemiddeld is dat nu € 3400 (!) per consument die in financiële problemen zit) om voor consumenten die een verhoogd risico lopen op financiële problemen, een financieel regie abonnement te vergoeden;
6. de overheid stimuleert dergelijke abonnementen via fiscale voordelen of anderszins.

Vanuit de Financial Services User Group (FSUG, 2016) is voorgesteld om het budget voor financiële educatie volledig te gebruiken voor de uitrol van het concept financial guidance. Ook stelt de FSUG voor dat de financiële sector zelf budget ter beschikking stelt aan de consument om financiële hulp in te schakelen.

Dus hoewel de financieel regisseur op zichzelf een rendabel businessmodel is, kan er een vliegwiel worden gecreëerd door consumenten actief dit model aan te bieden via de consumentenorganisatie, werkgever, gemeente of de overheid. Want om landelijke dekking te realiseren zoals bij de huisarts, is een community van financieel regisseurs in Nederland nodig.

## Vervolgstappen naar een nieuwe toekomst met financieel regisseurs

In dit artikel hebben we een aanzet willen geven voor een ander businessmodel voor financieel advies dat past bij de maatschappelijke en bedrijfseconomische uitdagingen van deze tijd. Een model dat het herstel van vertrouwen in de financiële sector kan versnellen en de aantrekkelijkheid van het beroep financieel adviseur vergroot. Om toepassing mogelijk te maken is van belang te inventariseren welke aanpassingen in regelgeving nodig zijn om deze infrastructuur voor financieel regisseurs mogelijk te maken. We willen vooral een andere manier van denken over financieel advies op gang brengen, om daarmee de waarde van financieel advies beter te benutten en een ecosysteem te creëren dat genoemde ontwikkeling ondersteunt. Dit is een voortgaande beweging, uiteindelijk weg van provisie, maar in een ecosysteem is van belang dat overheid en aanbieders dit omarmen en willen meebewegen naar andere financieringsvormen. Ook is draagvlak onder consumentenorganisaties gewenst. Maar het begint bij de intrinsieke motivatie van de beroepsgroep financieel adviseurs zelf om deze beweging vorm te geven. We verwachten dat de toenemende complexiteit in de samenleving en in persoonlijke financiën zullen leiden tot een sterk groeiende vraag naar financieel regisseurs en dat daarin een grote stimulans ligt voor de sector om deze ontwikkeling te omarmen.

Meer onderzoek is nodig naar maatschappelijk relevante en duurzame, rendabele businessmodellen voor financieel adviseurs, de waarde van advies en de rol van financieel adviseurs bij het oplossen en voorkomen van financiële problemen in de samenleving. Maar het vergt ook een andere manier van onderwijs aan financieel professionals op hogescholen en universiteiten. Het artikel wil financieel adviseurs, consumentenorganisaties, aanbieders, toezichthouders, overheid en onderwijs aanzetten om de handen ineen te slaan en een routekaart naar dit nieuwe ecosysteem te ontwikkelen. En tot slot zal de Nederlandse burger via educatie en voorlichting beter bekend moeten worden gemaakt met de netto opbrengst (dus niet alleen de prijs) van een financieel regisseur om grip te krijgen en te houden op de eigen financiën.

## Literatuur

- AFM (2015). *Neem drempels weg opdat Nederlanders in actie komen voor hun pensioen*, oktober.
- Brancati, C.U., B. Franklin en B. Beach (2017). *The Value of financial advice, a research report from ILC-UK*, July, Londen.
- CBS (2015). *Budgetonderzoek*, bewerking door Nibud.
- CBS (2018). *Minder ZZP-ers verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid*, 25 mei, Den Haag.
- CPB/Netspar, J. Bolhaar, R. Dillingen en D. van Vuren (2017). *Langer doorwerken: keuzes voor nu en later*, CPB Policy Brief 10.
- De Nederlandsche Bank (2016). *Visie op de toekomst van de verzekeringssector*, Amsterdam.
- De Nederlandsche Bank (2017). *Overzicht financiële stabiliteit najaar 2017*, Amsterdam.
- Decisio (2017). *Zakelijker verhoudingen – de markteffecten van het provisieverbod*, Amsterdam.
- Elsen, M., R. van Giesen, M. Elshout en J. Leenheer (2017). *Consumenten en financieel advies – consumentenonderzoek in het kader van de evaluatie van het provisieverbod*, 22 november, CenterData, Tilburg.
- FSUG (2016). *Paper and recommendations on financial guidance*, Brussel.
- Horde, C. de, I. Bökkerink en P. Lalkens (2015). Banken en data: een gevoelig punt, *Het Financieele Dagblad*, 7 februari.
- Jong, F. de (2017). *Building Trust Onderzoek 2017*, Rhenen.
- Jong, F. de (2018a). *Consumentenonderzoek klantgerichtheid intermediair*, Rhenen.
- Jong, F. de (2018b). *Trendonderzoek klantgerichtheid intermediair*, Rhenen.
- Kifid (2018). *Financieel adviseur had moeten wijzen op premiedaling overlijdensrisicoverzekering*, 5 juli, Den Haag.
- Lapperre, P., A. Oerlemans en B. Dellaert (2016). *Effectieve ondersteuning van zelfmanagement voor de consument*, Netspar Design Paper 65, november, Tilburg, www.netspar.nl.
- Mercer (2018). *Twee derde Nederlanders vreest voor oude-*

- dagvoorziening*, 29 januari. [www.accountantweek.nl](http://www.accountantweek.nl).
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2018). Kamerbrief 2018-0000095518, Den Haag.
- Montmarquette, C. en N. Viennot-Briot (2012). *Econometric models on the value of advice of a financial advisor*, Montreal.
- Montmarquette, C. en N. Viennot-Briot (2016) *The Gamma factor and the value of financial advice*, Montreal.
- Motivaction (2017). *Doelgroepenonderzoek – Gescheiden vrouwen*, Stichting Pensioenregister, 31 maart.
- Netspar (2017). J. Rhuggenaath, J. Been, K. Goudswaard, K. Caminada en M. Knoef. *De toereikendheid van pensioenopbouw na de crisis en pensioenhervormingen*, Design Paper 68, februari, Tilburg, [www.netspar.nl](http://www.netspar.nl).
- Nibud (2014). *Overkoepelende blik op de omvang en preventie van schulden in Nederland*, Utrecht.
- Nibud (2016). *Het bevorderen van financiële zelfredzaamheid*, Utrecht.
- Nibud (2017a). *Keuzeproces bij financieel advies*, Utrecht.
- Nibud (2017b). *Personeel met schulden*, Utrecht.
- Nu.nl (2014). *Grip op geld maakt gelukkig*, 14 oktober.
- NVB (2016). *Financiële dienstverlening in een snel veranderende wereld*, 20 mei Amsterdam.
- Osterwalder, A. en Y. Pigneur (2009), *Business Model Generation*.
- Rabobank/Nibud (2018). *Financiële dode hoek onderzoek*, Utrecht.
- Sinek, S. (2011). *Start with why*, Penguin books Ltd.
- Volksbank, De (2018). *Barometer financiële onbezorgdheid*, Utrecht.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2017). *Weten is nog geen doen*, Den Haag.
- Willis Towers Watson (2017). *Global Benefits Attitudes Survey*, 13 december. |