

dat sommige dingen gewoon niet lukken, dat moet je incalculeren. Niet alles zal een succes zijn, maar van je fouten kun je leren. Dat zullen grote banken meer moeten doen. Je kunt niet alleen maar een innovatiemanager aanstellen en roepen dat mensen moeten komen met nieuwe ideeën. Je moet ook investeren.'

#### **Kunnen ze de benodigde radicale innovatie wel aan?**

'Dat doen ze buiten de organisatie. Dat zie je bij Aegon. Er was veel commentaar op Knab, maar dat begint nu aardig succesvol te worden. Aegon had ook Kroodle, ergens in een pakhuis in Rotterdam. Met name jongeren sluiten geen verzekeringen meer af op papier. Met Kroodle kon je via Facebook verzekeringen afsluiten. Daar zijn ze mee gestopt. Het leek goed te gaan, maar bleek minder succesvol. Je kunt hier natuurlijk wel van leren. Hetzelfde team is bezig met een app waarbij je rijgedrag wordt gemonitord. Als je een goed rijgedrag hebt, betaal je minder premie. Dit is een eerste stap naar big data. Als jij als verzekeraar weet hoe het rijgedrag is van personen, kun je net zo goed verder ontwikkelen en een app ontwikkelen van het leefgedrag van mensen. Dat kun je namelijk weer koppelen aan levensverzekeringen, hypotheek etcetera. Daarmee krijg je veel meer data en met die gegevens kun je nog weer veel meer doen. Verzekeraars en banken worden databedrijven. De financiële transactie wordt in de toekomst misschien wel gratis, dat is gewoon een commodity. Je moet het zien als bellen, gratis bellen hadden we ook nooit verwacht. Dat is minder interessant, het gaat om de add-ons. Je ziet heel nieuwe businessmodellen ontstaan.'

#### **Mensen passen zich over het algemeen vrij snel aan, maar natuurlijk kan niet iedereen overweg met disruptieve technologieën als big data. Daardoor zullen dus veel banen voor onze ogen verdampen?**

'Ja, want het is 'adapt, innovate or die'. Dan heb je geen licentie meer om te bestaan. Het is even koffiedik kijken of we nog meer schaalvergroting krijgen. Ik denk het niet, want ook de toezichthouder heeft er belang bij als de consument keuze heeft. Meerdere banken verzekeraars zullen kleiner zijn, als het gaat om aantallen medewerkers. Dat is een ding wat zeker is.'

#### **Het wrange is dat vernieuwing juist van bovenaf moet komen, terwijl onderin de slachtoffers vallen.**

'We moeten er niet vanuit gaan dat mensen in de top begrijpen of weten wat er speelt. Je moet het toch meer hebben van mensen die uit heel andere bedrijfstakken komen zoals IT, dat doen ze nu ook, of van jonge mensen. Die vernieuwing zou dus ook deels van onderop kunnen komen. Je ziet banken investeren in startups,

## **WE MOETEN ER NIET VANUIT GAAN DAT MENSEN IN DE TOP BEGRIJPEN OF WETEN WAT ER SPEELT**

dat doen ze in een ruimte erbuiten. Als het een succes is, willen ze het gaan opschalen. Dat is het probleem bij NN, Aegon, de grote banken. Wanneer ze het willen opschalen binnen de eigen organisatie, zie je vaak toch die afstotingsverschijnselen. Dan zie je toch weer dat de risicomanager zegt dat het niet binnen die regels past en dat de entrepreneurs, de mensen met nieuwe ideeën toch weer afgestompt raken, zodra ze geïnternaliseerd worden binnen een bestaande organisatie. Dat is een echt probleem. Uiteindelijk zullen de grote dinosaurussen ook moeten veranderen en dus moet je ervoor zorgen dat nieuwe genen in de bestaande organisatie komen.'

#### **Zet een CFO wel zwaar genoeg in op 21e-eeuwse skills**

'De moderne CFO beseft ook wel dat zijn rol niet alleen meer bestaat uit op de tent passen, streven naar maximale efficiency en overhead naar beneden. De CFO heeft ook een doorslaggevende rol in het creëren van innovatie. Dat betekent dat er substantiële investeringen in met name IT moeten komen. Innovatiebudgetten zullen omhoog moeten. Je hoeft niet altijd een systeemverandering over de hele organisatie in te voeren, maar je kunt ook beginnen met low cost-experiments of lean innovation-projecten waarbij je op beperkte schaal gaat experimenteren. Als dat lukt, ga je het opschalen.'

#### **Eigenlijk zit de CFO op innovaties als blockchain.**

'Hier zou hij bovenop moeten zitten, maar weinig mensen weten wat blockchain daadwerkelijk inhoudt. Ik zie in Nederland verschillende regie-organen ontstaan. Blockchain zal niet alleen invloed hebben op de financiële sector, maar ook op de logistiek. Het is nog echt nieuw voor ons, maar de mogelijkheden, de efficiencyvoordelen, zijn gigantisch.' ✕