

Continue innovatie

‘Innovatie is in de financiële sector altijd belangrijk geweest,’ zegt Van Os. ‘Voorbeelden zijn de geldautomaat, internetbankieren, bankieren met de mobiele telefoon en contactloos betalen. Je zou kunnen zeggen dat de financiële industrie en innovatie al heel lang met elkaar getrouwd zijn. Het enige verschil met de afgelopen tien, twintig jaar, is dat de vernieuwing nu steeds sneller gaat. Dat maakt innovatie vandaag de dag nog belangrijker dan het in het verleden al was. Als je als bank in staat wilt blijven toegevoegde waarde te leveren aan klanten en de maatschappij, moet je de veranderingen die almaar sneller op je afkomen, omarmen en innovatie is daarbij wezenlijk.’ De veranderingen doen zich niet alleen voor in het betalingsverkeer, maar zijn, zoals Van Os het uitdrukt, bankbreed; of het nu gaat om betalingsverkeer, hypotheek, kredietverschaffing, clearing, overal zijn innovaties gaande.

Om de innovatiecultuur binnen de bank op een hoger plan te krijgen, is in 2013 het Innovation Centre opgericht, dat in het hoofdkantoor gevestigd is. Van Os: ‘Dat de bank over de vaardigheden beschikt om te kunnen innoveren, is natuurlijk van groot belang. Uiteindelijk wil je dat het innovatievirus als het ware in je dna gaat zitten. We moeten allemaal continu de veranderingen zien, die willen begrijpen en daarop reageren. We zitten niet voor niets in een open ruimte om dat met elkaar te beleven, onder andere door heel veel te experimenteren met nieuwe ontwikkelingen.’

Auteurs
Hans Amesz
Gerben de Zwart

De medewerkers die op het Innovation Centre brainstormen over innovatiemogelijkheden vormen volgens Van Os een heel divers team. ‘Er is diversiteit in passie, achtergrond, kennis, gedrag, interesses. Als je vanuit al die verschillende invalshoeken naar één onderwerp kijkt, is dat verrijkend omdat dan zo veel mogelijk aspecten aan de orde komen. We hebben wel allemaal eenzelfde soort basis: we houden van verandering, zijn nieuwsgierig en leergierig. Nieuwsgierigheid is een belangrijke eigenschap: je moet dingen willen begrijpen, niet te snel oordelen, observeren en absorberen. Als iedereen in de groep dat



doet, leert ook iedereen van elkaar en worden innovaties snel toepasbaar in de organisatie.'

Hoe komen de ideeën van de medewerkers van het Innovation Centre bij elkaar? Daar is, aldus Van Os, geen eenduidig antwoord op te geven. 'Belangrijk is dat de context wordt gecreëerd waarbinnen ideeën tot stand kunnen komen. Er moet voor gezorgd worden dat de juiste mensen in de juiste omgeving hun energie vrijelijk kunnen laten borrelen. Vaak is een goed idee moeilijk te herkennen. Veelal is het zo dat je in eerste instantie denkt: wat een absurde gedachte, om twee dagen later tot de conclusie te komen dat er misschien toch wel wat in zit, en weer twee dagen later vertel je het rond alsof er nooit enige twijfel over heeft bestaan. Een idee moet als het ware doorgekookt worden. Het komt ook zelden voor dat er bijvoorbeeld op een workshop een idee wordt ontwikkeld, waarvan je kunt zeggen: dat is het, we hoeven verder niet meer na te denken.'

Arjan van Os, die ooit telematica heeft gestudeerd, werkt ongeveer twintig jaar bij ABN Amro. Hij is meegesurfd op de internetgolf, die eind jaren negentig begon te rollen. 'Dat noemden we toen nog geen innovatie, want dat woord kenden we, geloof ik, niet eens. Maar internet was een nieuwe ontwikkeling die heel veel jonge mensen aantrok. Daaruit is internetbankieren ontstaan. Dat begon met een website, met een pagina die één keer per dag werd geupdated, wat toen nogal spannend was. Tien jaar later was volledig internetbankieren een feit. De internetgolf heeft al die tijd gespoeld door eerst een heel klein kanaal naar een volwaardig kanaal later. Als je dat de eerste tien jaar van je carrière hebt meegemaakt, is dat niet alleen gaaf, maar ook vormend. Uiteindelijk doe ik nog min of meer hetzelfde, we noemen het nu innovatie en zitten in een Innovation Centre, maar het uitgangspunt, of de rode draad, blijft continue vernieuwing.'

Innovaties in de financiële sector zijn veelal technologiegedreven. 'Er is sprake van allerlei nieuwe technische ontwikkelingen,' zegt Van Os, 'maar het is de kunst om als het ware snel van de technologie af te stappen en te gaan nadenken over de betekenis van een bepaalde ontwikkeling voor de business en de klant. Anders gezegd: wat maakt die technologie mogelijk dat nog niet mogelijk was? Als je naar internet kijkt, zullen heel weinig mensen echt begrijpen wat bijvoorbeeld een tcp/ip – of http-protocol is, maar we weten allemaal hoe we moeten browsen, e-mailen, nieuwsgroepen moeten benaderen, enzovoort. Je moet natuurlijk wel begrijpen wat die nieuwe technologie te bieden heeft, wat nieuw is ten opzichte van de al bestaande technologie. Het gaat erom zo snel mogelijk de vertaalslag te maken naar een toepassing, waar gebruikers veel aan hebben.'

Financiële dienstverlening wordt steeds digitaler, dus technologie wordt een steeds grotere factor van belang. Daar komt volgens Van Os een heel nieuwe groep FinTech bedrijven op af. 'FinTechs zijn nieuwkomers op de financiële markt. Inmiddels zijn dat er heel veel, zeker in Europa, variërend van éénpitters die op een zolderkamer een app in elkaar geklust hebben tot ondernemingen van een paar honderd man. FinTech-startups veroveren snel marktaandeel en zijn al een belangrijk onderdeel van de financiële dienstverlening.'

Samenwerking met FinTechs vindt Van Os belangrijk. 'Die hebben misschien wel heel andere ideeën dan wij. Daar kunnen fantastische speedbootjes tussen zitten. Wij vinden het van belang om een relatie met FinTechs op te bouwen. Daarom hebben we een oud kantoor in Amsterdam opgeknapt en er zo'n honderd bureaus neergezet die we verhuren aan start-ups. Overigens niet specifiek aan FinTechs, maar aan startende ondernemers in het algemeen. Dat is voor ons een steeds belangrijker wordend segment. Samenwerken met FinTechs is ook een soort experiment waarvan je van tevoren nooit precies weet hoe het uitpakt, maar het is wel zeker dat we daarvan als organisatie leren. Als wij een idee hebben waar we nogal vol van zijn, is het heel waardevol dat bij FinTechs te toetsen.'

FinTechs zijn altijd op zoek naar grote partijen die al een vertrouwensrelatie met hun klanten hebben. Van Os: 'Je kunt als kleine FinTech nog zo'n goed idee hebben, maar je hebt geen klanten, laat staan een vertrouwensrelatie of een sterk merk. Het is dus verstandig om naar bijvoorbeeld een grotere bank met een mooi klantenbestand te gaan. Dat kan een goed huwelijk worden, waarbij sprake is van wederzijdse synergie.' Het Innovation Centre van ABN Amro is aangesloten bij Holland FinTech, dat in 2014 is opgericht als een open platform met als doel om innovatie op financieel gebied te stimuleren. Het koppelt partijen vanuit de overtuiging dat een competitief en innovatief financieel ecosysteem leidt tot de beste diensten. 'Als wij FinTechs zoeken op een bepaald vlak, vragen we dat aan Holland FinTech,' zegt Van Os. 'Dan worden er FinTechs gescout, en die ontmoeten we dan. Elke laatste vrijdag van de maand organiseren we een 'Start-Up Friday' rond een thema als bijvoorbeeld circulaire economie of blockchain. We nodigen start-ups uit, die zich kunnen voorstellen aan misschien wel tweehonderd geïnteresseerden. Dat zijn mensen, die zich voor een vrijdagbijeenkomst hebben ingeschreven, zowel intern als extern. Na afloop is er een soort netwerkborrel, waar over het algemeen mooie en waardevolle verbindingen worden gelegd.'

Als hem gevraagd wordt op welke manieren en gebieden innovatie plaatsvindt, wil Van Os eerst iets kwijt over het begrip innovatie. 'Dat is niet echt een gemakkelijke term. Ik vergelijk het wel eens met de term duurzaamheid, ook een soort containerbegrip. Er zijn eigenlijk drie typen innovatie. Ten eerste zogenoemde incrementele innovatie, dat is bestaande business modellen verbeteren. Voor klanten is dat belangrijk want ze zien dat de aan hen verleende diensten steeds beter worden. Het mooie van incrementele innovatie is dat je precies weet wat je moet doen, het is heel executie gericht: iets duurt bijvoorbeeld te lang, het is allemaal vrij helder. Je moet constant bezig zijn met het verbeteren van bestaande processen, je blijft doen wat je al deed, alleen beter. De tweede variant is meer business model innovatie, waarbij je op een hoger niveau naar je business gaat kijken. Hoe verandert ons business model, gegeven de technologische veranderingen in de maatschappij, hoe vinden we onszelf in delen eigenlijk opnieuw uit? Misschien hebben wij een rol te vervullen bij een klant, die steeds meer on line is en niet altijd even veilige wachtwoorden gebruikt. Dat zou een toevoeging aan het huidige business model betekenen. Er wordt uitgegaan van aannames, maar die

moet je wel toetsen. Ik kan wel bedenken dat een klant veel behoefte heeft aan dit of dat, maar daar moet ik mij wel van overtuigen. Er moet geëxperimenteerd worden en al experimenterend verander je inderdaad je business model.'

Hoe zien die experimenten eruit? Dat kan volgens Van Os van alles zijn. 'Er kunnen klantenpanels worden georganiseerd, maar ik kan bij wijze van spreken ook gewoon naar buiten gaan en mensen aanspreken. Ook is het mogelijk dat ik iets maak en dat aan iemand geef om het uit te proberen: je gaat hier een maand boodschappen mee doen en dan vertel je me maar wat je ervan vond. We weten zeker dat ons business model voortdurend verandert, want het zou raar zijn als de wereld wel verandert en jouw business model niet. Het wordt waarschijnlijk wel steeds moeilijker om je business model adequaat aan te passen, omdat veranderingen zich almaar sneller voordoen en de diversiteit onder je klanten steeds groter wordt. Een millennial klant heeft nu eenmaal heel andere wensen dan een zestigplusser.'

De derde variant van innovatie noemt Van Os disruptieve innovatie. 'Dan heb je het echt over onderwerpen waar je in de regel maar heel weinig van weet en toch aan alles voelt dat ze veel impact gaan hebben. Neem de kranten omstreeks de helft van de jaren negentig toen internet opkwam. Die hebben natuurlijk wel bedacht dat internet ze op de een of andere manier zou raken, maar de vraag was: hoe dan? Het betreft disrupties die hoogstwaarschijnlijk wel impact gaan hebben, maar waar je feitelijk maar weinig van weet omdat het nog te ver weg ligt, te onvolwassen is, wat niet wegneemt dat je erop moet studeren. Daarvoor heb je mensen nodig die dat willen, die nieuwsgierig zijn, die dingen echt willen begrijpen en niet meteen zeggen: goed, de gevolgen zijn zus en zo.'

Blockchain is bijvoorbeeld een onderwerp in de financiële industrie dat interessant is, het gaat om ontwikkelingen op het gebied van het vastleggen van data, waarvan nog niet te zeggen is wat voor impact die zullen hebben. 'Maar,' zegt Van Os, 'je kop in het zand steken en hopen dat het bij wijze van spreken overwaait, is in ieder geval niet verstandig.' Dan dringt de vraag zich op hoe je met blockchain wel om moet gaan. 'Belangrijk is dat je het als het ware beetpakt en er heel concreet in een experiment iets mee doet. De beste manier om te leren is gewoon iets met blockchain doen: een bepaalde news case oppakken en dat met een blockchain gaan realiseren en kijken waar het schip strandt, dan wel wat voor inzichten er uitkomen, inzichten die je wel of juist helemaal niet had verwacht. Het gaat dus om een leerproces en op een gegeven moment heb je dan ongetwijfeld iets te pakken waarvan je denkt: hé, dit is geschikt voor een klant, of dit kan de wereld in.'

Hoe kijkt Van Os tegen big data aan en zijn er concrete toepassingen? 'Daar zit natuurlijk veel waarde in. Artificial intelligence is iets dat zich de laatste jaren snel ontwikkelt. Virtuele robots, algoritmen die structurele constructies vinden in grote hoeveelheden data, patronen die een mens er niet kan uithalen. Dat is een heel mooie, interessante ontwikkeling. Bij big data denk ik met name aan kunstmatige intelligentie en de potentie daarvan.'



Arjan van Os

Arjan van Os is hoofd van het ABN Amro Innovation Centre sinds 2013. Tijdens zijn loopbaan bij ABN Amro ontwikkelde Arjan van Os een passie voor trends en technologieën met een grote impact op de financiële sector. Arjan volgde een studie aan de THNK Amsterdam School of Creative Leadership, die hij in 2014 afrondde.

Alle ideeën en experimenten moeten uiteindelijk omgezet of geïmplementeerd worden zodat er daadwerkelijk iets mee gedaan kan worden. Hoe gaat dat in zijn werk? Van Os zegt dat het begint met wat sensing genoemd wordt. 'Sensing is je antenne aanzetten om te weten te komen wat er gaande is in de wereld, dus veel en goed naar buiten kijken en je oor te luisteren leggen. Dat doen wij veel en vervolgens maken we de vertaalslag naar de betekenis van bijvoorbeeld de 3D Printer voor de financiële sector. Er worden ideeën gegenereerd en mechanismen in werking gezet. Op een gegeven moment denk je: dit is een goed idee. Dat moet je dan nog een keer afbranden en weer opnieuw opbouwen. Vervolgens beland je in de experimenteermodus, waar alles, met name aannames, getoetst wordt. Je wilt natuurlijk weten wat klanten ervan vinden en hoeveel ze ervoor willen betalen. Uiteindelijk weet je zoveel over het uitgewerkte idee dat je er de markt mee op kunt, dat wil zeggen dat het wordt opgepakt door een business afdeling binnen de bank.'

Van Os legt er de nadruk op dat veel bedenkensels de prullenbak ingaan of in de ijskast worden gezet. Naar de prullenbak omdat ze geïnvaleerd worden en naar de ijskast omdat de tijd voor invoering nog niet rijp is. 'Innovaties zijn vaak slecht getimed, de Smart Phone bijvoorbeeld is wel drie keer bedacht. Je kunt wel stellen dat echt grote innovaties, om het zomaar te zeggen, een aantal keren langs zijn geweest, voordat het wat werd. Sommige ideeën verdwijnen in de ijskast omdat ze niet mogen bederven. Neem de circulaire economie. Dat werd een paar jaar geleden een fantastisch onderwerp gevonden, maar in eerste instantie werd het niks. Het is toen niet in de prullenbak gegooid, maar in de ijskast gezet omdat je aan alles voelde dat die circulaire economie er echt wel komt. Als er van de antennes op de verschillende hoofden een soort eenduidig signaal komt, mag je dat niet negeren.'

Het Innovation Centre houdt het bij experimenteren, het doel is om een idee of ontdekking dusdanig rijp te maken dat er een overdracht kan plaatsvinden naar de betreffende business afdeling van de bank, die er dan wellicht een project van maakt. Een voorbeeld is 'open banking' waar het Innovation Centre volgens Van Os 'enorme slagen heeft gemaakt door dat heel concreet te maken. Blockchain is, door heel veel te experimenteren, ook echt concreet gemaakt.'

Desgevraagd zegt Van Os dat het onmogelijk is te voorspellen hoe de wereld er over vijf of tien jaar uitziet als het om FinTech gaat. 'Zes maanden vooruitkijken is al ingewikkeld. Ik verbaas me echt elke week over allerlei ontwikkelingen, niet alleen in de financiële sector maar ook op andere gebieden. Eén ding weet ik zeker: saai wordt het niet. In Europa loopt het Verenigd Koninkrijk voorop bij FinTech. Een van de redenen daarvoor is dat het duidelijk wordt gestimuleerd door de overheid en de toezichthouders. Of dat in de Nederlandse context past, weet ik niet, maar het zou kunnen. Nederland heeft een internetpenetratie van bijna honderd procent. Wij zijn digitaal connected, wat een mooi uitgangspunt voor verdere ontwikkelingen is.' ■