Parels van vernieuwing

Wat zijn de parels in de financiële wereld van 2013? Aan welk fantastisch initiatief binnen de financiële wereld heeft de maatschappij écht iets gehad? Waar werden mensen duurzaam mee geholpen en waar werd de wereld een beetje mooier van? De jury van de Financial Marketing Award en de FMA-spotters zetten op 3 december 2013 tijdens de Nationale Dag Financiële Marketing echte vernieuwing in de schijnwerpers.

In aanloop naar deze dag heeft het New Financial Magazine een aantal juryleden en spotters gevraagd naar hun visie op innovatie – het thema van deze editie – juist omdat deze juryleden en spotters innovatief zijn in hun eigen business. Graag stelt het New Financial Magazine ze aan u voor.



Kim Cramer is oprichter en mede-eigenaar van BR-ND, The appeal company. Zij helpt organisaties met strategische transformatie door 'emotive branding'. Blije, bezielde mensen ziet zij het liefst. Mensen die iets voor elkaar over hebben, want daar wordt de wereld mooier van. In 2005 promoveerde zij aan de Universiteit van Amsterdam op merkportfoliostrategie, onder meer binnen de financiële sector. Als juryvoorzitter van de Financial Marketing Award hoopt zij op veel mooie initiatieven die de oude wereld van hebzucht en sluwheid achter zich laten en een voorbeeld kunnen zijn voor iedereen binnen en buiten de financiële markt.



Marieke van Zuien is directeur Intermediaire Distributie bij BNP Paribas Cardif. Zij houdt zich bovendien bezig met verandertrajecten in het kader van VerzekeraarsVernieuwen. In 2010 won zij het Gouden Schild voor het 'Verzekeringstalent van het Jaar'. Tevens is zij als bestuurslid van de Stichting LEF (het brancheinitiatief voor de financiële educatie op ROC-scholen) verantwoordelijk voor PR en communicatie.



Jelle Bartels werkt op allerlei manieren aan de vernieuwing van de financiële sector waarin hij de adviseurs van de toekomst ziet als 'specialisten op het gebied van geld en emotie'. Via Leefnu! verzorgt hij samen met Lambert Becks de workshops 'Rijker leven' en 'Rijker ondernemen'. Op 21 juni jongstleden is het werkboek *Rijker Leven* verschenen. Tevens heeft hij met Hans Schriever en Brett Davidson FP Advance NL opgericht en is hij voorzitter van de Vereniging Life Planners Nederland.



Helen Toxopeus is econoom en auteur van het boek *Een verkenning van ons geldsysteem.* Tussen 2006 en 2011 werkte ze bij ABN Amro, onder meer als innovatie manager bij Dialogues Incubator. Sinds 2011 werkt ze voor zichzelf binnen haar eenmanszaak New Economics. Ze onderzoekt, schrijft, presenteert en geeft trainingen over het geldsysteem en nieuwe economische modellen en is actief lid van Economy Transformers. ■

tekst Kim Cramer

Verandering begint klein, bij jezelf

Onlangs zapte ik verveeld van zender naar zender en bleef hangen bij een serie over het leven van JFK. De historische beelden raakten me. In het bijzonder Kennedy's beroemde woorden tijdens zijn inaugurele speech in 1961: *"Ask not what your country can do for you, but what you can do for your country."*

Verandering begint klein, bij jezelf. We leven in een tijd waarin verandering op allerlei fronten broodnodig is. Het klimaat, de economie, de kloof tussen arm en rijk. Duurzaamheid in de breedste zin van het woord is het antwoord. Maar we moeten niet gaan zitten wachten tot dat antwoord van boven komt, zoals Triodos Bank ons waarschuwt. Gelukkig zien we om ons heen initiatieven ontstaan waarbij individuen het verschil maken door hun krachten te bundelen. Broodfondsen, energiecoöperaties, ruildiensten. Het geeft hoop. Mensen zijn blijkbaar toch niet alleen maar uit op geld, meer geld en nog meer geld.

Hoe anders lijkt het te zijn in het bedrijfsleven. Ondanks de crisis, ondanks de publieke opinie en ondanks de mooie beloftes, blijven de graaiers zichzelf verrijken terwijl ze hun organisaties langzaam te gronde richten. En één voor één stappen ze op of worden ze weggestuurd met miljoenen aan bonussen en andere regelingen. Ach, zij waren maar voorbijgangers. Interim-bestuurders die voor een paar jaar waren ingehuurd om de aandeelhouderswaarde te maximaliseren. Maar wat ik niet begrijp, is dat de achterblijvers – de individuen op de werkvloer die vaak veel langer bij het bedrijf werken – het heft niet in eigen hand nemen.

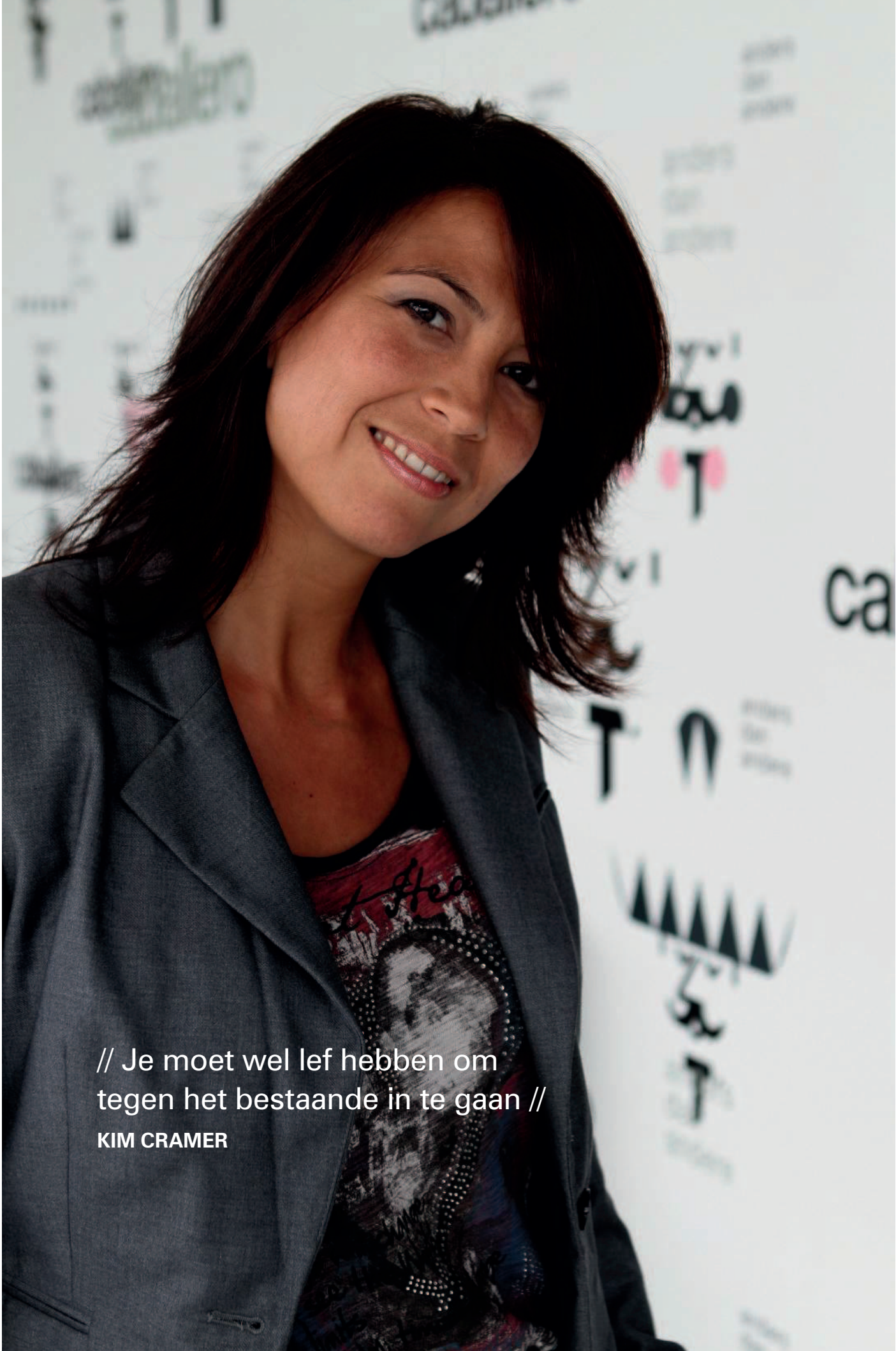
Zij zijn de organisatie. Zij zorgen voor de continuïteit, de innovatie, de klantrelatie. Wat als deze mensen nu eens niet blijven wachten tot er van bovenaf een nieuwe wind gaat waaien, maar zelf nadenken hoe het beter kan en de krachten bundelen om hun organisatie te laten bloeien? Duurzame, sociale bloei!

Makkelijker gezegd dan gedaan, want alle systemen zijn op financiële groei gericht. De wil om dingen anders te doen wordt al gauw de kop in gedrukt door bureaucratie en politiek. En wat te denken van beloningssystemen? Mensen willen best, maar ze worden afgerekend op de verkeerde dingen.

Een voorbeeld. Een verzekeraar besloot dat de klant nu toch echt centraal stond. Er werd een mooi verhaal over geschreven en iedereen in de organisatie was enthousiast. Vooral de afdeling schadeafhandeling, want nu mochten zij mensen echt gaan helpen, in plaats van redenen vinden in de kleine lettertjes om de schade niet uit te keren. Eindelijk werden ze gestimuleerd te doen waar ze persoonlijk door werden gedreven: problemen voor mensen oplossen. Totdat bleek dat het beloningsysteem niet was mee veranderd. Zo min mogelijk uitkeren werd nog steeds beloond.

Klinkt herkenbaar? Reden genoeg om maar weer in het oude patroon te vervallen. Maar nu komt het: de werknemers pikten het niet en eisten collectief dat hun targets werden aangepast. Met succes. Zij worden nu afgerekend op klanttevredenheid. Mooi hè? Verandering begint klein, bij jezelf. Maar je moet wel lef hebben om tegen het bestaande in te gaan. *Ask not what your organization can do for you, but what you can do for your organization.* JFK riep het al in 1961. Wat doe jij? ■

Kim Cramer is oprichter en mede-eigenaar van BR-ND, dat bedrijven helpt bij 'emotive branding'.



// Je moet wel lef hebben om tegen het bestaande in te gaan //

KIM CRAMER



// Innovatie is geen activiteit,
het is ons bestaansrecht //

MARIEKE VAN ZUIEN

tekst Marieke van Zuien

Steeds meer business as usual

Hoe breng je de innovatie-inspanningen van financiële ondernemingen in kaart? Laten we het als sector maar eens moeilijk maken voor het Centraal Bureau voor de Statistiek, suggereert **Marieke van Zuien**. “Innovatie is geen activiteit, het is ons bestaansrecht.”

Toen ik enkele weken geleden namens BNP Paribas Cardif een CBS-enquête invulde realiseerde ik me dat innovatie een van de meest gebezigde termen is van deze tijd. De pagina’s lange vragenlijst was erop gericht om de innovatie-inspaningen van Nederlandse ondernemingen te kunnen bepalen. Dat gebeurde op een in mijn ogen wat gekunstelde manier. Met terugwerkende kracht moest ik onze in de afgelopen jaren uitgegeven budgetten en betaalde salarissen onderverdelen naar simpel gezegd ‘oud’, ‘nieuw’ en ‘echt nieuw’.

Sowieso was het niet heel eenvoudig om vanuit het perspectief van onze sector een standaardlijst met vragen over patenten, software en samenwerking met onderzoeksinstituten door te worstelen op zoek naar relevantie. Maar belangrijker nog vond ik de confrontatie met het feit dat het in de financiële dienstverlening, nu – met alles wat er speelt – wezenlijk anders is.

Dachten we een paar jaar terug nog dat we met een bescheiden ‘taskforce innovatie’ van ambitieuze creatievelingen de noodzakelijke zwengel aan de juiste beweging konden geven. Inmiddels weten we dat het om iets veel groters gaat. Want er is geen weg meer terug. Ik zou haast willen stellen dat in onze sector innovatie niet iets is om trots op te zijn, maar om je voor te schamen als je er niet iedere dag mee bezig bent. Omdat het business as usual is – of zou moeten zijn.

TRANSITIE ALS KANS

In mijn dagelijkse praktijk kan het ook niet anders. Gezien de druk die er op de organisatie ligt vanuit allerhande regels, wetten, zelfregulering en gedragscodes zouden er naast iedere taskforce innovatie, drie taskforces risicobeheersing gezet kunnen worden. En als we niet uitkijken is dat wat er gebeurt. Wat mij betreft de kans om die o zo gewilde transitie realiteit te maken.

Ik ben oprecht blij te zien dat we er steeds beter in slagen om de opgelegde beweging daadwerkelijk te omarmen en als kans te beschouwen. Ik zie commerciële collega’s gemotiveerd en haast fanatiek in klachtdossiers duiken om inspiratie te zoeken voor echte productverbetering, vanuit de kern – de reële klantverwachting. Ik zie juristen met out-of-the-box ideeën komen om voorwaarden op een heel andere manier bij klanten te brengen. Niet vanuit een werkgroep of via een ideeënbus, maar omdat ze hun dagelijks werk anders beginnen te zien.

Natuurlijk, de radicale innovaties ontstaan niet iedere dag en zeker niet vanzelf. Maar we doen onszelf tekort als we zeggen dat de waan van de dag ons zou weerhouden van vernieuwing. Het is niet of, maar en. Door dat aan te moedigen, te omarmen en die creatieve mindset te erkennen gaat er wat ontstaan. Laten we het samen eens moeilijk maken voor het CBS, want innovatie is geen activiteit, het is ons bestaansrecht. ■

Marieke van Zuien is directeur Intermediair Distributie bij BNP Paribas Cardif

tekst Jelle Bartels

Innovatie: van product, naar bedrijf, naar sector

Innovatie in de financiële sector is hoog nodig. Branchebreed zijn de huidige gehanteerde businessmodellen op sterven na dood. Innovatie lijkt zich op dit moment te concentreren op (nog steeds) het intermediaire kanaal. Terwijl elk bedrijf binnen onze branche hard toe is aan een vernieuwd businessmodel.

Hoe ontwikkel je een nieuw businessmodel waarin een klant weet welke toegevoegde waarde hij of zij krijgt en bereid is daarvoor te betalen? Dat is geen gemakkelijke opgave, maar met een breed gedragen visie, een gezamenlijke taal voor innovatie en de wil om samen te werken kan deze uitdaging positief beslist worden.

1. Inspiratie voor een gedragen visie

Op dit moment lijkt iedereen in de branche een eigen visie te ontwikkelen. Voor echte innovatie is het van belang om branchebreed een toekomstbeeld te definiëren waar iedereen zich aan kan optrekken. De keuzes die je maakt leg je langs deze lat. Hierdoor kan je je eigen verantwoordelijkheid nemen voor het wel of niet slagen van deze visie. Onmogelijk? Ik denk van niet.

In de dagelijkse praktijk zie ik dat met grafisch faciliteren groepen van zeer uiteenlopende mensen daadwerkelijk in beperkte tijd een krachtige gezamenlijke visie kunnen neerzetten. Zeker als alle partijen willen kijken naar de toekomst in plaats te blijven hangen in het verleden.

2. Creëren van een gezamenlijke taal voor innovatie

Als er branchebreed moet worden geïnnoveerd, zullen we eerst zonder oordeel elkaar businessmodel moeten begrijpen. Verstoppertje spelen achter dubbele agenda's is in deze tijd onmogelijk. Vroeg of laat komen deze dubbele agenda's uit met alle nadelen van dien.

Het Business Model Canvas van Alexander Osterwalder is een gereedschap dat wordt ingezet voor innovatie, maar ook prima werkt om een businessmodel helder te krijgen. Door een groep mensen samen te brengen uit alle onderdelen van de sector kan je zelfs een algemeen overzicht maken van de verhoudingen tussen verschillende bedrijven en uiteindelijk met de klant. Daarna kan er worden gezocht naar mogelijke innovaties ten behoeve van het realiseren van de gezamenlijk uitgesproken visie. Alleen op deze manier kan de rug worden gerecht en het vertrouwen van de klant worden teruggewonnen.

3. Realisatie door samenwerking. Het kan wel!

Veel initiatieven sterven een vroege dood door angst, ongeloof en wantrouwen. Zeker in onze dienstverlening – de bloedsomloop van de samenleving en grotendeels juist gestoeld op vertrouwen – is dat jammer.

Er is voldoende vraag naar onze dienstverlening en producten voor alle goede partijen onder ons. Het wordt daarom tijd om alle schroom en dubbele agenda's te laten vallen. De gereedschappen en mogelijkheden zijn er, nu de mensen nog die zich schouder aan schouder willen committeren aan het 'hogere' doel en zich vastbijten in het realiseren van dit doel. Partijen die durven op te staan en hun hoofd nu boven het maaiveld uitsteken zullen de blijvers van de toekomst zijn. ■

Jelle Bartels is partner van FP Advance NL



// Partijen die nu het hoofd boven het maaiveld uitsteken zullen de blijvers van de toekomst zijn //

JELLE BARTELS



// Innovatie begint bij het vinden van intelligentere vormen van samenleven // **HELEN TOXOPEUS**

tekst Helen Toxopeus

Krimp als vorm van vooruitgang

Volgens **Helen Toxopeus** is de waarde van echte innovatie lastig in een verdienmodel te vangen. “Je kan je beter afvragen hoeveel mensen door deze innovatie meer waarde kunnen toevoegen aan hun leven en aan de levens van anderen.”

Innovatie begint bij het vinden van intelligentere vormen van samenleven. Het gaat wat mij betreft dus niet over het maximaliseren van economische groei in het algemeen. Het stelt expliciet de vraag: wat willen we laten groeien? Het aantal geldtransacties dat we met elkaar doen (ongeacht of we dat geld gebruiken om een olieramp op te ruimen of om onderwijs te ontwikkelen)? Willen we groei van de lange termijn weerbaarheid van onze ecologische structuren? En wat te denken van groei van het aantal authentieke relaties tussen mensen, van talentontwikkeling wereldwijd, het aantal lachsalvo’s, of juist van stilte? Een echte innovator denkt na over wat het waard is om te ‘groeien’, en kan zich natuurlijk ook bezighouden met wat er volgens hem of haar ‘gekrompen’ moet worden. Misschien wel de hoeveelheid geld op aarde of het aantal auto’s. Krimp als vorm van vooruitgang, om ruimte te bieden aan groei van nieuwe vormen.

WAARDE TOEVOEGEN

Hoe herken je echte innovatie? De waarde van echte innovatie is moeilijk te omschrijven in geld, en daardoor ook lastig te vangen in een verdienmodel. Geld is voor echte innovators niet meer dan een (handig) construct, dat vaak zo serieus wordt genomen dat het afleidt van waar het ons echt om gaat. Als imperfecte proxy voor waarde beperkt geld vaak de creativiteit. De waarde van echte innovatie is beter te duiden door de vraag te stellen: hoeveel mensen kunnen door deze innovatie meer waarde toevoegen aan hun leven en aan de levens van anderen? Kunnen we onszelf waarmaken? Kan dit in de toekomst in minstens dezelfde mate als nu? Blijven we binnen ecologische grenzen of – nog veel beter – kunnen we de veerkracht van de aarde en de natuur, inclusief de mens, doen groeien? Hoe gaan we dit organiseren – met geld? Of zit de innovatie hem juist in het soort ‘geld’ dat we gebruiken? Wat mij betreft is dat cruciaal.

Echte innovatie draagt bij aan het ‘goede leven’. Cruciaal bij deze innovatie zijn de organiseervormen die we hierbij kiezen (het soort geld, informatie, vertrouwen, samenwerking, concurrentie, vriendschap) en het ultieme besef dat we leven in een verbonden wereld. Het goede leven voor jezelf is daardoor uiteindelijk niet los te zien van het goede leven van anderen, nu en in de toekomst. Vanuit dat besef ontstaat de soort innovatie die de moeite waard is. ■



Helen Toxopeus is econoom. Samen met de Social Trade Organisation (STRO) werkt zij aan een boek over de verandering van het geldsysteem, dat dit najaar moet verschijnen.