

Paul Iske mocht jarenlang bij ABN Amro nadenken over innovatie. 'De klant zegt nu tegen bedrijven: zorg maar dat je in mijn omgeving past.'

Lang voordat het woord 'disrupting' de bestuurskamers had bereikt, had ABN Amro al een eigen instituut dat op een nog veel abstracter niveau nadacht over innovatie en de toekomst. In het Dialogues House, bijna negen jaar geleden opgericht door ABN Amro, wordt sindsdien over veel gediscussieerd: de maatschappij, de bestaansreden van de bank, technologische revolutie en alles wat verder ter tafel komt.

'We hebben zelfs een denktank over de Citotoets gehad', zegt Paul Iske, de voortrekker van het instituut. 'Die toets is toch een te beperkte analyse? Veel te cognitief. Terwijl zaken als creativiteit ook belangrijk zijn.' Wat de beruchte toets voor de basisschool te maken heeft met bankieren? Iske, die als jongen overigens de maximale Citoscore haalde ('Ik praat niet uit frustratie'), ziet de zaken graag in breder verband. 'Je slaat het ondernemerschap uit mensen als je zegt dat ze niets voorstellen. Op elf- à twaalfjarige leeftijd krijg je te horen: jij mag wel door, en jij niet. Gelukkig is nu besloten dat de toets niet meer doorslaggevend is.'

Dit is het laatste weekend dat Iske nog werknemer van ABN is. Sinds 2009 is hij al hoogleraar Open Innovatie aan de Universiteit Maastricht en vanaf juni gaat hij met zijn visie op innovatie breder aan de slag. In de praktijk deed hij dat al, bijvoorbeeld met zijn Instituut voor Brilljante Mislukkingen. Iske gelooft heilig in het nut van nieuwe dingen proberen, ook al leidt het niet altijd tot een doorslaand succes. Dat gebeurde bij het Dialogues House ook geregeld. 'Maar dat kan niet anders als je wilt innoveren. Einstein zei het al: als we wisten waar we mee bezig waren, zouden we het geen innovatie noemen', zegt Iske, die ooit promoveerde in theoretische natuurkunde.

Toch heeft hij zich in de 18 jaar dat hij bij ABN Amro werkte, waarvan de helft bij het Dialogues House, altijd thuis gevoeld in de banksector, die niet bekend staat om vernieuwing. 'Wat intrigerend is aan deze sector is dat je op zoveel plekken invloed kunt hebben. Ik heb het hier veel langer naar mijn zin gehad dan ik tevoren had gehoopt. Ik kan iedereen aanraden te kijken naar wat er in de financiële sector te doen is. Misschien wel juist nu. Ze zeggen dat banken achterlopen met innovatie maar zij waren, samen met de seksindustrie, de eerste die doorhadden wat je met internet kunt doen.'

Voor banken is er toch weinig druk om te veranderen? Initiatieven als PayPal zijn nog klein.

'Dat is snel anders aan het worden. Je moet voorbereid zijn. Laatst ben ik opgelicht op Marktplaats. Als ik met PayPal had betaald in plaats van met iDeal (het systeem van de banken, red.) had ik mijn geld teruggekregen. Dat doe ik dus voortaan. U hebt gelijk dat mensen uit zichzelf niet snel veranderen. Maar ik geloof dat de wereld echt niet stilstaat. We moeten ons er niet over beklagen dat het zo langzaam gaat. De vraag is eerder of we het wel kunnen bijbenen. Bankieren kunnen een vooruitgeschoven post zijn



CV

- 1961 Geboren
- 1989 Promotie theoretische natuurkunde
- 1989 Shell Research
- 1995 Directeur Integral Research Partners
- 1997 Hoofd kennismanagement GTS, ABN Amro
- 2005 Chief Dialogues Officer, ABN Amro
- 2009 Hoogleraar Open Innovatie, Universiteit Maastricht

FOTO: ARNOLD REYNEVELD

wereldrijk, de kredietcrisis moest nog beginnen. In de bestuurskamer was nog tijd voor filosofische vragen, zoals: wat is een bank eigenlijk? Er werd geld vrijgemaakt voor speciale huisvesting, met hangplekken in de Bijlmer, in de voormalige dealingroom van de bank, zo weet Iske nog.

'Je had toen een paar mensen binnen de bank die alles al een keer gezien hadden. Die dachten: wat kan ik nog meer? Dialogues is opgericht om dat uit te zoeken. Ik paste daar goed: ik ben altijd een relatieve buitenstaander gebleven. Ook doordat ik hoogleraar ben. Van buiten naar binnen kijken, en vooruitkijken, dat waren mijn kerntaken. We deden in het begin het project "next generation bank". Dat moet je ook andersom lezen: een bank voor de volgende generatie.'

Wat waren de conclusies?

'Dat het moet gaan om een ethische organisatie. En om wat ik schaalbare menselijkheid noem. CRM (Customer Relationship Management, red.) wordt CMR. Oftewel Customer Managed Relations. Dat is meer dan een woordspelletje. De klant centraal stellen? Dat is zo 2014. Dan plaats je de klant in jouw omgeving. De klant zegt nu: zorg maar dat je in mijn omgeving past.'

Dat was onderzoek van jaren geleden. Wat ziet u nu?

'De discussies van nu sluiten allemaal aan bij wat we toen aan zagen komen. Wat een bank zou moeten zijn. Maar ook het thema privacy sluit erop aan. Hoe kun je op internet de mens zijn positie teruggeven? Waarom moet een webwinkel weten wie ik ben? Ze moeten gewoon van de bank te horen krijgen dat ik betaal, meer niet. En de bezorger hoeft weer niet te weten wat in mijn pakje zit. Door anders met informatie om te gaan, krijg ik als klant controle. Wat ik een mooi initiatief vind: hier in dit gebouw zit ook de stichting Focafet. Die werkt aan een economisch equivalent van http, de internetcode. Die gaat uetp heten. Zij bestuderen wat nu eigenlijk een economische transactie is. Eigenlijk standaardiseren ze bonnetjes. Dan wordt het voor iedereen makkelijker zaken met elkaar te doen, ook met meerdere partijen zoals de fiscus, de bezorgdienst en dergelijke.'

Een eigen kantoor voor het Dialogues House was uw idee. Wat is het voordeel?

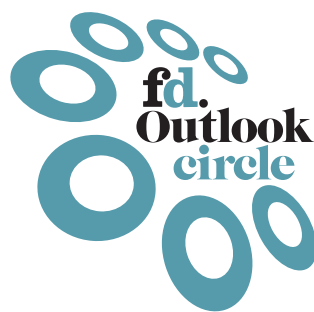
'Hier kunnen mensen van binnen en buiten de bank elkaar ontmoeten. Ik had in Denemarken het Mad House gezien, een innovatiecentrum gehuisvest in een voormalig gekkenhuis. Zoiets wilde ik ook. Ik zie trouwens soortgelijke plekken ontstaan waar mensen samenwerken aan vernieuwing. Ook in Limburg, waar ik doceer. Neem de campusachtige opzet rond Chemelot (ex-DSM), of rond het academisch ziekenhuis. Onderzoekers, bedrijven, overheid en financiers werken daar samen. En ook in Heerlen, rond servicecentra zoals APG, CBS en Belastingdienst. Daar kan heel wat gaan gebeuren, met alle ontwikkelingen rond big data.'

Waar houdt het op?

'Je zult zien dat alles wat geautomatiseerd kan worden, geautomatiseerd wordt. Wat overblijft is het spontane, het creatieve deel. En dat houdt nooit op: creativiteit is het ontwikkelen van iets wat er nog niet was. We zijn een soort met een scheppend vermogen. Mooi toch?'

Cor de Horde is redacteur van Het Financieele Dagblad.

'De klant centraal stellen is alweer achterhaald'



Op de FD Outlook Circle van 10 juni a.s. staat de toekomst van de financiële sector centraal. Kan deze méér bijdragen aan de groei van Nederland? Wat kan het toekomstige verdienmodel zijn? En hoe zou de financiële wereld eruit moeten zien als die vandaag opnieuw zou kunnen worden opgebouwd?

Deze vragen komen aan de orde tijdens de FD Outlook Circle, een multidisciplinair netwerk van bestuurders uit diverse bedrijfstakken en de overheid.

Samen met vernieuwers uit het FinTech-domein bespreken we ook wat grote en kleine spelers aan elkaar kunnen hebben.

Woensdag 10 juni, 17.00 uur, Rembrandt Tower, Amsterdam. www.fd.nl/fdoutlookcircle

bij veranderingen, als ze ruimte krijgen en maken. Door de schaal kun je meer impact hebben. Ze zouden moeten samenwerken met start-ups.'

Welk land vindt u goed in innovatie?
'We zijn weer een plaatsje gestegen toch? (Iske doelt op de Europese ranglijst, onlangs gepubliceerd, red.). In Nederland mogen we graag mopperen, maar ik leef hier graag: ook als het gaat om innovatie. Verder heb ik Korea hoog staan. Met niets begonnen, het was straatarm na de Koreaanse oorlog. Daar gebeuren echt mooie dingen. En Noorwegen. Als je ziet wat daar gebeurt met 4 miljoen inwoners, ook rond duurzame ontwikkeling.'

Vooraf de laatste jaren lijkt het hard te gaan. Disruptie in allerlei sectoren. Hoe ziet u dat?
'We kijken nu allemaal naar Uber en Airbnb. Die waarderingen gaan nergens over. Ik vind hun businessmodel kwetsbaar. Bij een geschikte infrastructuur kunnen partijen zakendoen zonder dat

Scheppende kracht 'Alles zal straks geautomatiseerd worden. Wat blijft is het creatieve. We zijn een scheppende soort. Mooi toch?'

een andere partij een deel van de verdiensten afroemt.'

Hoezo?
'Neem nu beslist.nl. Een soort website die vóór andere sites wordt gezet als je iets wilt kopen. Dat is toch geen duurzaam model? Als ik iets zoek, wil ik niet via een andere site bij de relevante sites komen, alleen maar omdat die optimaal vindbaar is door zoekmachines. Die webwinkels moeten betalen aan beslist.nl. Alsof ze een hek rond Amsterdam zetten en tegen de winkeliers zeggen: betaal ons om jouw klanten door te laten. Maar wie heeft eigenlijk om dat hek gevraagd? Of neem Booking.com. Hóteliers werken keihard voor een dunne marge, en mogen dan een deel afdragen aan zo'n site. Kunnen ze dat niet beter zelf organiseren? In Limburg werk ik mee aan een alternatief. Vroeger nam je een lifter mee, nu heet het "sharing economy" en gaat er uiteindelijk geld uit de maatschappij richting beleggers in de VS. Het is gewoon niet duurzaam. Ook de financiële sector zie je links en rechts aanvalen op de rol van banken. In het eindspel doen partijen mee met een businessmodel waar je je niet over opwindt. Dat kunnen ook bestaande partijen zijn.'

Het Dialogues House stamt uit een ander tijdperk. ABN Amro bestuurde een

