

Activators over de waarde(n) van de financiële sector

Zoek de menselijke maat in alles

TEKST FRANK JAN DE GRAAF

Het New Financial Magazine stelt in iedere editie een Activator een aantal vragen over de waarde(n) van de financiële sector. Wat gaat goed, wat kan beter en hoe verhogen we de niet-financiële waarde van de sector? Ditmaal Frank Jan de Graaf, lector aan de Hogeschool van Amsterdam.

Hoe ziet de dienstverlening in de financiële dienstverlening er idealiter uit?

Een ideale financiële dienstverlening is bescheiden en gebaseerd op vormen van onderlinge financiële solidariteit. Het gaat om economische transacties en daarbij past zakelijkheid. Dit wil niet zeggen dat sociale waarden niet belangrijk zijn. Sterker nog, duurzame economische transacties zijn alleen mogelijk bij goede menselijke relaties.

Voor een gemeenschapseconomie zijn drie zaken nodig. Het vraagt mensen die verantwoordelijkheid kunnen nemen voor zichzelf, voor elkaar en de maatschappij en het vraagt een goede organisatie waarbij bedrijfsdoelen worden gekoppeld aan individuele belangen. Ten derde – en dit wordt vaak vergeten – moet een gemeenschapseconomie de dagelijkse beleving van mensen

verbeteren en geworteld zijn in de dagelijkse praktijk. We zijn nu te veel met abstracties en beleid bezig, terwijl we de menselijke relaties vergeten.

Wat is de rol van innovatie en verantwoordelijkheid in de financiële dienstverlening?

Innovatie is een economische activiteit dichterbij mensen brengen en eenvoudiger maken. Een voorbeeld van hoe het niet moet is de Rabobank. Twintig jaar geleden sprak ik met de risicomanager van de Rabobank die zei dat ze het beste risicomanagementsysteem hadden dat er bestond. In de dorpen waar ze actief waren, letten mensen op elkaar en daarmee ook op hun spaargedrag en de resultaten van hun bank. Als ik dan nu hoor dat de Rabobank erover denkt om compliance-activiteiten te organiseren in Polen, dan denk ik dat de bank compleet de weg kwijt is en ontworteld in de maatschappij staat.

Verantwoordelijkheid vraagt om menselijke relaties. Nieuwe initiatieven zoals Buurtzorg en veel andere or-

ganisaties laten zien dat we niet in grote bureaucratische structuren hoeven te functioneren om een goede samenleving gaande te houden. Nu worden globalisering, regulering en IT-ontwikkelingen vaak genoemd als argument voor schaalvergroting. Dat is maar gedeeltelijk correct. De platformeconomie laat zien dat mensen gezamenlijk zaken kunnen organiseren. Taxichauffeurs kunnen zich met een eigen platform verenigen tegenover Uber, hoteliers tegenover Booking. Eenzelfde ontwikkeling betekende honderd jaar geleden het ontstaan van coöperatieve banken en zuivelfabrieken.

Wat zijn de belangrijkste kernwaarden van de verzekeringssector?

De verzekeringssector is ontstaan uit 'onderlingen'. Dit gedachtengoed is helemaal weggeorganiseerd en gejuridiseerd. De uitdaging wordt deze vormen van menselijke relaties weer terug te brengen op een nuchtere en praktische wijze.

Is een financiële sector mogelijk met rendement voor zowel aandeelhouders, medewerkers, klanten als de samenleving?

De Nederlandse financiële sector bestaat op basis van samenwerking tussen klanten, medewerkers, aandeelhouders en de samenleving. Het is een

**“EEN NIEUWE MANIER VAN
KIJKEN NAAR FINANCIËLE
DIENSTVERLENING”**

historisch onjuiste misvatting om te denken dat alles om het geld van aandeelhouders gaat, zo heb ik in mijn proefschrift uit 2005 laten zien.

Is verjonging noodzakelijk om in de financiële sector te vernieuwen en in hoeverre zie je dit terug?

Natuurlijk is verjonging nodig. Dat gaat voor een deel vanzelf. Wij leiden elke dag nieuwe professionals op. Verder zijn er belangrijke marktontwikkelingen die de sector veranderen. Zo verandert de financiering van MKB-bedrijven structureel. Er zijn inmiddels meer dan 200 aanbieders naast de zich steeds verder terugtrekkende banken.

Zijn er initiatieven die je waardeert in de financiële sector?

De Stichting MKB Financiering probeert nieuwe standaarden te creëren op het gebied van MKB-financiering. De Hogeschool van Amsterdam heeft daar mede aan de basis van gestaan. Het gaat om een nieuwe manier van kijken naar financiële dienstverlening. Nieuwe digitale mogelijkheden zijn daarbij vaak erg belangrijk. Ik denk dat op de MKB-financieringsmarkt de komende jaren nog veel fout zal gaan, maar de stichting is wel de start van een maatschappelijk verantwoord antwoord op de nieuwe uitdagingen.

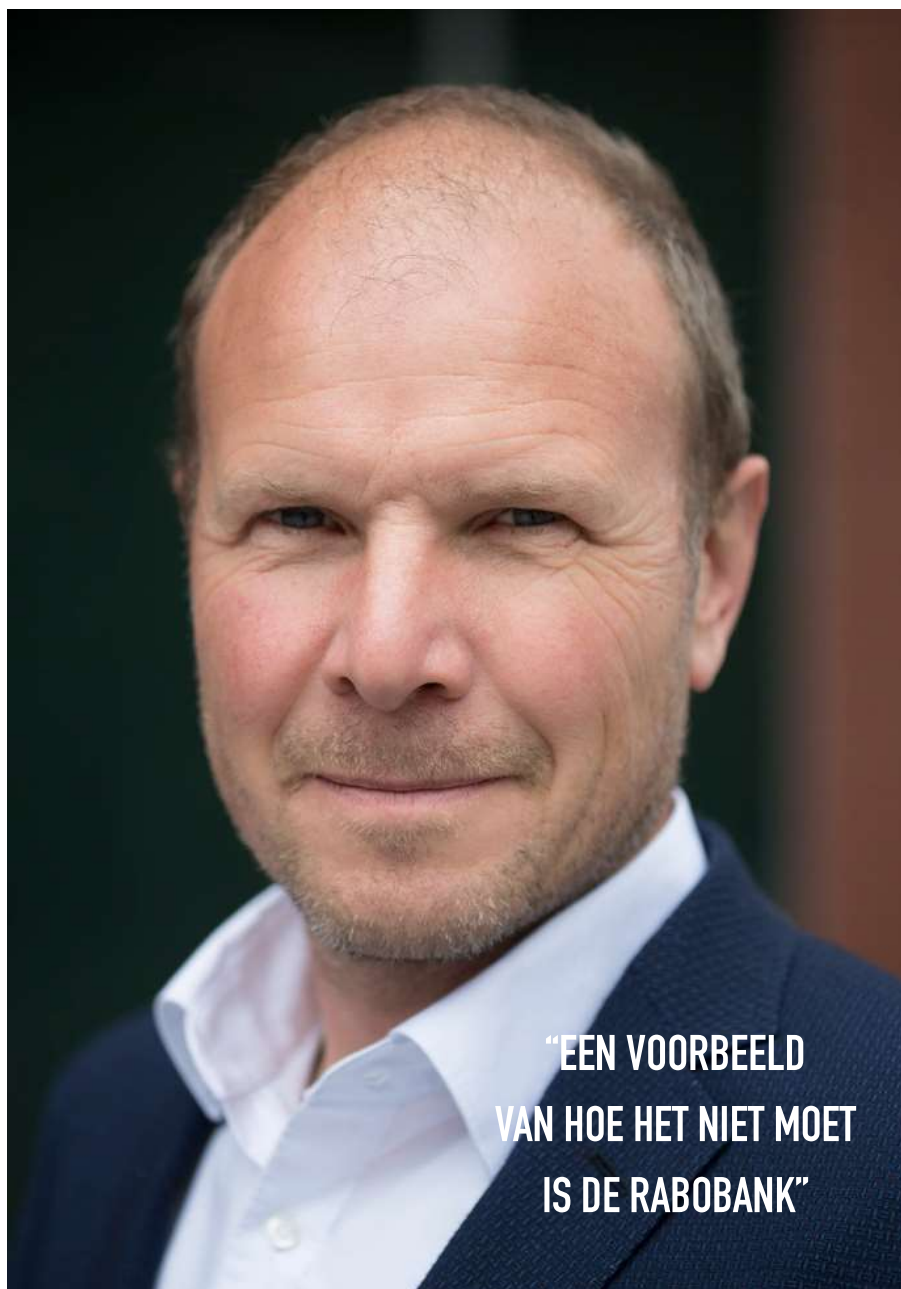
Op termijn kunnen ook broodfondsen en kredietunies succes worden. Er ontstaan steeds meer vormen van zelforganisaties, ondanks een dominante overheid die met geld strooit.

Welke boodschap zou je de financiële sector graag meegeven?

Zoek de menselijke maat in alles. Grote organisaties kennen belangrijke schaalnadelen, zeker als ze regelgeving voorop zetten. Regelgeving is natuurlijk heel belangrijk, maar kan nooit een primair proces zijn. Het gaat om mensen helpen, mensen een dienst bewijzen.

Wat draag je zelf bij aan een betere financiële sector?

Wij leiden jonge mensen op voor de fi-



**“EEN VOORBEELD
VAN HOE HET NIET MOET
IS DE RABOBANK”**

nanciële sector en doen onderzoek. Verder doen we innovatieve onderzoeksprojecten vanuit het Center for Economic Transformation (CET) en het Center for Financial Innovation (CFI). Duurzaamheid en digitalisering maken we concreet voor bedrijven en andere organisaties.

Wat is de belangrijkste les die je in het afgelopen jaar hebt geleerd?

Er is veel kennis beschikbaar. Om het te gebruiken, moeten we leren samenwerken en leren voortbouwen op de kennis

die er al is. Modieuze begrippen als de betekenis-economie, gemeenschapseconomie, duurzaamheid en digitalisering zijn al langer bekend en we weten ook hoe we ze concreet kunnen maken. De kunst is een gezamenlijke ontwikkelproces – dit heet ook wel onderzoek – in te gaan om onze doelen werkelijk te maken. ■

Frank Jan de Graaf is lector Corporate Governance & Leadership aan de Hogeschool van Amsterdam.