

De nieuwe wildernis

Steeds meer start-ups, maar ook gevestigde bedrijven, betreden domeinen waar banken tot voor kort de alleenheerschappij hadden. Staan de banken op het kruispunt, waar eerder al traditionele sectoren als de uitgeverijwereld en de muziekindustrie verdwaald raakten? Experts van binnen en buiten de bank leiden de weg.

Fintech

Of het nu gaat om lenen, sparen of betalen – in alle domeinen die je bancaire kunt definiëren, zien we vormen van nieuwe concurrentie opkomen. De digitalisering maakt het start-ups en ook meer gevestigde bedrijven mogelijk bancaire diensten aan te bieden. Daarbij hebben ze de wind in de rug van consumenten die sinds de bankencrisis op zoek zijn naar snelle, flexibele en transparante partijen om hun geldzaken te regelen. Crowdfundingplatforms schieten uit de grond als paddenstoelen na een regenbui, Starbucks ontwikkelde een eigen betalingssysteem en Amazon begeeft zich op het terrein van de consumentenkredieten. Onderzoeksbureau McKinsey heeft de nieuwe fintechtoetreders al de grootste bedreiging voor banken genoemd: 30 procent van de omzet zou onder druk komen te staan.

Radicale innovatie

De kernvraag is: kunnen banken zich losmaken van hun traditionele aanpak en het hoofd bieden aan de uitdagingen vanuit de fintechindustrie? Harrie Vollaard, Innovatiemanager Rabobank Nederland, trapt af: 'De grootste vernieuwingen komen de laatste tijd van buiten de banken. Kijk bijvoorbeeld naar de ontwikkelingen op het gebied van betaalsystemen en virtuele currencies waar start-ups de lead nemen. Deze innovators kunnen blijkbaar toegevoegde waarde leveren, die wij als bank niet kunnen leveren. Radicale innovatie begint aan de randen van het bancaire domein. Die radicale innovatie komt tegemoet aan een behoefte die de banken zelf blijkbaar niet ontdekt hebben, zoals crowdfunding tegemoetkomt aan de financieringsbehoefte van ondernemingen en de behoefte aan transparantie.' René de Zoete, hoofd Markt en Distributie, directoraat Bedrijven, relativeert: 'Laten we het belang van crowdfunding niet overschatten. We hebben het over een reservoir van 50 miljoen euro tegenover een bedrag van 100 miljard in de reguliere kredietverlening.' Vollaard vindt de exacte omvang niet zo interessant: 'Crowdfunding is misschien nog klein, maar het is *here to stay* en dat geldt ook voor andere initiatieven vanuit de fintechindustrie. Belangrijker is de vraag: wat zijn de achterliggende drivers en hoe ga je om

met die vernieuwing die buiten onszelf plaatsvindt?' Mariëlle Lichtenberg, hoofd Markt & Distributie, directoraat Particulieren & Private Banking: 'Het succes van crowdfunding ligt in de transparantie. Je ziet precies waar je geld naartoe gaat. Die transparantie kunnen wij als banken nog onvoldoende bieden. Ik ben er dan ook van overtuigd dat initiatieven als crowdfunding de potentie hebben om nog veel verder door te groeien.'

Transparant?

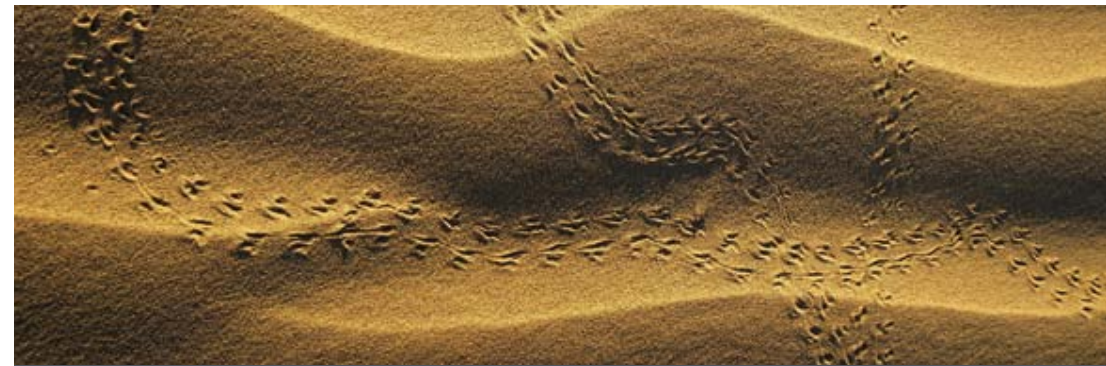
Of transparantie de succesfactor voor banken is, waagt Victor Lamme te betwijfelen. Lamme, hoogleraar en hersenonderzoeker bij de afdeling Psychologie van de Universiteit van Amsterdam, doet met behulp van hersenscans onderzoek naar hoe het brein reageert als op bepaalde marketingknoppen gedrukt wordt. 'Crowdfunding is helemaal niet transparant', vindt hij. 'Succes heeft altijd te maken met een worst die je de consumenten voorhoudt. Bij crowdfunding storten mensen hun geld evenzogoed in een ongewis gat als bij welke andere financieringsvorm dan ook. Het succes zit in de belofte van een hoger rendement dan op een spaarrekening. Crowdfunding lijkt op een loterij: je investeert een klein bedrag, dus het risico is beperkt. Maar het zou zomaar kunnen dat jij een start-up financiert die uitgroeit tot een miljoenenbedrijf.' Transparantie is volgens Lamme een zwaar overschat fenomeen. 'Er circuleren allerlei mythes over transparantie. Naarmate mensen meer over je weten, is er vaker iets bij dat ze niet bevalt. Het grootste vertrouwen kregen banken toen ze nog helemaal niet transparant waren.'

Forse groei

Karin Husslage is hoofdredacteur van ondernemersblad Sprout. Ze schrijft de snelle opkomst van crowdfunding vooral toe aan het feit dat het in een gat springt dat de banken hebben gecreëerd. 'Veel kleinere bedrijven komen op dit moment bij banken niet aan de bak. Wat je ook veel ziet opkomen is *peer-to-peer* lending: consumenten lenen aan consumenten, bedrijven lenen aan bedrijven.'

Karin Husslage: 'Er gaan bedrijven omvallen die via crowdfunding tot stand zijn gekomen'

De opkomst van crowdfunding zal volgens Karin Husslage ook tegenslagen kennen. 'Er gaan bedrijven omvallen die via crowdfunding tot stand zijn gekomen. Het is interessant om te zien hoe consumenten daarop gaan reageren. Investeren is nu eenmaal risico nemen. In Engeland is vanuit de overheid al een campagne gestart om mensen te wijzen op de risico's van crowdfunding.' Pascal Spelier, eigenaar van www.fino.nl, blog over innovatie in de financiële sector en consultant Digital Customer Experience bij Capgemini Consulting, onderkent dat crowdfunding nog relatief klein is, maar ook hij ziet de mogelijkheden: 'Omdat het een veel sympathieker financieringsvorm is dan een reguliere lening. Het gaat immers vooral om de persoonlijke betrokkenheid van de investeerder bij de ondernemer: bij het leuke idee, het mooie, innovatieve product of het sympathieke project.' Spelier voorziet voor Nederland vooral kansen voor crowdfunding in de zakelijke markt en in mindere mate in de particuliere markt. 'In de zakelijke markt is de behoefte aan financieringsalternatieven veel groter dan in de particuliere markt. Het Amerikaanse Lending Club, dat in het laatste kwartaal maar liefst 1 miljard aan kredieten onderbracht bij investeerders, is vooral succesvol omdat Amerikanen het platform gebruiken om hun dure creditcardkredieten te herfinancieren. Bij ons zijn creditcardkredieten minder gebruikelijk en met voldoende inkomsten kun je bij een bank doorgaans tegen redelijke tarieven lenen. De noodzaak voor een alternatief is minder groot.' Crowdfunding mag dan wereldwijd misschien nog in de kinderschoenen staan, volgens Spelier zijn er nog allerlei andere snel groeiende financieringsalternatieven waar banken rekening mee moeten houden. 'Denk aan Fliqer (83 mio), de MKB-beurs NPEX (231 mio) en de vele kredietunies waarin MKB-ondernemers via een gemeenschappelijke kas geld ter beschikking



CV's



Karin Husslage werkt sinds haar zeventiende in de journalistiek, in eerste instantie freelance voor regionale kranten en tijdschriften. Na een opleiding journalistiek en communicatiewetenschappen kwam ze zes jaar geleden terecht bij ondernemersmagazine *Sprout*, waar ze nu hoofdredacteur is.



Victor Lamme is hoogleraar en hersenonderzoeker bij de afdeling Psychologie van de Universiteit van Amsterdam. Hij doet onderzoek naar de werking van het bewustzijn. Hij is medeoprichter van het wereldwijd opererende Neurensics. Dit bedrijf kan via fMRI in het brein kijken om de impact van tv-commercials, advertenties, verpakkingen of andere marketinginstrumenten te bekijken. Hij is auteur van het boek *De vrije wil bestaat niet*.



Mariëlle Lichtenberg is Hoofd Markt en Distributie binnen het directoraat Particulieren & Private Banking, Rabobank Nederland. De afdeling is verantwoordelijk voor de Rabobank klantproposities (advies, service, bediening) van de doelgroepen in de particuliere markt. Mariëlle volgde de studie Europese Studies aan de Universiteit van Amsterdam. Ze bekleedde inmiddels al 19 jaar managementfuncties binnen Rabobank International, Rabobank Nederland en als Directeur Particulieren & Private Banking bij Rabobank Utrecht.



Pascal Spelier studeerde aan de Amsterdamse Academie voor Bank & Financiën, waarna hij trainee werd bij ABN AMRO. Bij deze bank vervulde hij vele functies. Op dit moment is hij consultant Digital Customer Experience bij Capgemini Consulting en eigenaar van www.fino.nl, de blog over innovatie in de financiële sector.



Harrie Vollaard is oprichter en hoofd van de afdeling Innovatie bij Rabobank Nederland Groep ICT. Behalve voor de uitvoering van innovatieprojecten is de afdeling ook verantwoordelijk voor trendwatching en strategievorming. Zijn team heeft bij verschillende grote veranderingen binnen de bank aan de wieg gestaan, zoals Unplugged, mobiel, open banking en big data. Harrie begon als IT trainee bij Rabofacet en heeft verschillende posities bekleed voordat hij met innovatie begon. Hij heeft een master in Scheikunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen.



René de Zoete is sinds juni 2014 hoofd Markt & Distributie Bedrijven bij Rabobank Nederland. Na zijn HTS Elektrotechniek volgde hij een masteropleiding verandermanagement. Hij werkt sinds 2001 bij de Rabobank, waar hij onder meer Programmadirecteur en Hoofd Financien & Risicomanagement Bedrijven was. Hiervoor vervulde René diverse verkoop-, marketingmanagement- en consultancy- (internationale) functies bij verschillende organisaties.

Fintech

stellen, en aan de andere kant MKB-ondernemers die geld lenen uit die kas.'

Geïstitutionaliseerd

Volgens Mariëlle Lichtenberg is de kern van het probleem dat banken o.a. door regelgeving te complex en geïstitutionaliseerd zijn geworden. 'We staan te veel tegenover de klant, die niet meer ziet wat er met zijn geld gebeurt. We zijn in de publieke opinie afgedreven van de coöperatieve gedachte, terwijl we toch in essentie begonnen zijn als crowdfunders.' Husslage is het met haar eens; dat banken te veel van hun klanten vervreemd zijn, illustreert ze met het volgende voorbeeld: 'In Amerika is TransferWise heel groot. Het is een betalingssysteem waarmee je geld kunt overmaken zonder dat je de bankfee hoeft te betalen. Dat scheelt vooral veel geld bij buitenlandse betalingen. Dat gaat overwaaien naar Europa. Je ziet het hier al aan start-ups zoals Monyq, die tools bieden om je geldzaken inzichtelijk te maken en die betaalservices bieden. Ze zijn nu nog redelijk klein, maar dat gaat groeien. Aan al die initiatieven ligt hetzelfde ten grondslag: banken zijn te groot, te log en daardoor te duur.'

Moderator

Dat banken niet innoveren, is overigens ook hun kracht, vindt Husslage. 'Banken moeten betrouwbaar zijn, dat is het belangrijkste onderdeel van hun imago. Maar een andere rol zullen de banken wel moeten nemen.' Maar welke? Waar liggen de kansen? Mariëlle Lichtenberg: 'Wij staan als enige Nederlandse bank voor wederkerigheid met onze klanten en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daar ligt nog steeds onze kracht, in die

lokale verankering. Wij moeten een rol pakken als moderator van maatschappelijke initiatieven: we kunnen partijen aan elkaar koppelen omdat wij actief deelnemen aan alle lokale netwerken. Dat is de essentie van een coöperatie, dat letterlijk samenwerking betekent. Wij moeten die rol als netwerker in de samenleving uitbouwen en gebruiken.' Pascal Spelier twijfelt over de rol die de Rabobank moet spelen. 'Als de Rabobank de regie wil voeren komt dit nog te veel over als "wij weten wat goed voor de klant is". Ik zie de Rabobank eerder terrein behouden of winnen in de rol van "financiële navigator". De klant weet vaak zelf wel wat hij wil, maar kan waar nodig wel wat hulp (kennis en ervaring) gebruiken om onderweg de juiste keuzes te maken. De Rabobank zou bij zakelijk financieringsadvies bijvoorbeeld verder moeten kijken dan bankkrediet alleen. De bank moet zich opnieuw uitvinden en niet alleen de "kredietenboer" zijn die ondernemers van bancair krediet voorziet. Ze moeten ondernemers in de breedte adviseren over de financieringsmogelijkheden en waar mogelijk ook zelf de alternatieven aanbieden, zoals crowdfunding, informal investment en de oplossing van Flinqer.' René de Zoete ziet ook toekomst in samenwerking met derden en alternatieve financieringsvormen. 'Als een klant bij ons komt, helpen wij hem met de spullen uit ons eigen schap, maar we verwijzen hem ook naar partijen die zaken kunnen leveren die wij niet aanbieden in onze winkel. Of we halen het voor hem op bij die andere partij waarmee we samenwerken. Naar mijn mening moeten we juist gebruikmaken van de mogelijkheden van de nieuwe businessmodellen.'

Ondernemingszin

If you can't beat them, join them, lijkt dus het devies. Maar welke vorm van samenwerking kies je? Karin Husslage: 'Volgens mij is het verstandig om vergaand samen te werken en waar nodig bepaalde initiatieven over te nemen. Je ziet het bij bedrijven als Google en Apple; die doen dat aan de lopende band. Die kopen gewoon bedrijven op die beschikken over medewerkers met competenties en kwaliteiten die de overnemende partijen zelf niet in huis hebben. Aqui-hiring wordt dat genoemd: je neemt een bedrijf over,

Pascal Spelier:

'Banken en dus ook de Rabobank moeten meer ondernemingszin tonen'

vooral vanwege de kennis en de skills van de medewerkers, terwijl je niet per se geïnteresseerd hoeft te zijn in de producten of diensten van het bedrijf.' Ook op dit punt heeft Lamme een iets tegendraadsere visie: 'Tja, als je een goede deal kunt maken, moet je zeker gaan samenwerken. Maar dat kost altijd geld. Samenwerking is geen must: de markt is nog jong, dus je kunt beter zelf in dat gat springen. Je moet wel de goede mensen binnenhalen.' Pascal Spelier ziet samenwerking ook in termen van overname: 'Banken en dus ook de Rabobank moeten meer ondernemingszin tonen op het vlak van innovatie. Dat betekent overigens niet dat je zelf altijd eventueel risicovolle innovaties hoeft te initiëren, je kunt ook meer "volwassen" start-ups overnemen. Eigenlijk is Rabobanks belang in MyOrder een goed voorbeeld van die strategie. Wellicht moet de Rabobank nu op zoek gaan naar een bestaand crowdfundingplatform, waarin ze een belang kan nemen, bijvoorbeeld Symbid.nl of Geldvoorelkaar.nl. Het is vreemd dat de Rabobank crowdfunding nog niet als financieringsalternatief heeft omarmd. Volgens mij past het heel goed bij de cultuur van de Rabobank en de rol die ze heeft in de samenleving.' Vollaard: 'We hebben overigens wel een samenwerkingsverband met een crowdfundingplatform opgezet en er zijn al verschillende co-financieringsconstructies van bank en crowdfunders geweest. Maar blijkbaar is dat nog onvoldoende bekend.'

Doorlooptijd

Een randvoorwaarde om te kunnen meekomen in dit nieuwe speelveld is volgens Harrie Vollaard dat we leren sneller te acteren: 'Nu heeft de fintechindustrie ons nog nodig en kunnen we goed samenwerken. Een mooi voorbeeld is Kabbage. De Rabobank heeft moeite met het financieren van webshops, maar Kabbage heeft een model ontwikkeld

Movers & starters



De broers Reinier (links) en Meynald Weerman richtten in 2010 Flinqer op. Bij dit platform geeft de leverancier aan tegen welke korting hij openstaande facturen sneller betaald wil krijgen. De koper geeft aan tegen welk minimaal rendement hij de openstaande rekeningen meteen zou willen betalen.



Lending Club-oprichter Renaud Laplanche kreeg het idee voor zijn bedrijf toen hij ontdekte dat hij 18% rente betaalde over zijn creditcardsaldo en maar 1,5% aan spaarrente ontving. Via Facebook koppelde hij investeerders rechtstreeks aan geldleners.



Rob Frohwein, Kathryn Petralia en Marc Gorlin (vlnr) begonnen in 2009 online geldverstrekker Kabbage. Het bedrijf telt inmiddels 85 medewerkers, heeft circa 20.000 klanten die totaal meer dan 200 miljoen dollar hebben geleend. Het doel van Kabbage is om dat bedrag ieder jaar te verdubbelen.



De betaal- en beheerapp Moven is in 2011 opgezet door zakenman en futuroloog Brett King. Doel is om consumenten permanent inzicht te geven in hun geldzaken en budget. Met een speciale sticker is de smartphone geschikt om contactloos te betalen.

Het RaboLab

Om bij te blijven, nieuwe start-ups te ontdekken en de kansen van alternatieve businessmodellen te verkennen, introduceert Bank in Beweging vanaf het volgende nummer de rubriek RaboLab. Deze fintechontwikkelingen worden beschreven en beoordeeld door een panel van interne en externe experts.



Avondcollege "Back from the future"

Wie meer wil weten over de fintechontwikkelingen en de meer dan 3000 start-ups op dit vlak, mag zeker de studiemodule "Back from the future" niet missen op donderdagavond 13 november. In dit avondcollege nemen René Steenvoorden (Directeur Groep ICT) en Pim Mol (Directeur Corporate Affairs) u mee in de nieuwe digitale ontwikkelingen die van grote invloed zijn op onze klanten en onze bank. Beide sprekers nodigen u uit om mee te praten over de keuzes die voor ons liggen. Om 18.30 uur is de ontvangst met een broodje en een kop soep, het programma start om 19.00 uur en is afgelopen om 21.00 uur.

Inschrijven

U kunt zich inschrijven door een e-mail te sturen naar HRCenter.RvC@arnhem.rabobank.nl, onder vermelding van uw naam, uw huidige functie, de banknaam en bankcode van uw bank, e-mailadres bij de bank en het personeelsnummer.

waarvoor je in zeven minuten zicht hebt of je wel of niet een financiering voor je webshop kunt krijgen, tot een bedrag van 1 miljoen dollar. De klant registreert zich en naarmate hij meer data achterlaat, kan Kabbage het risicomodel verfijnen. Kabbage is al groot aan het worden in de VS. Wij zouden een mooi bruggenhoofd kunnen zijn naar Europa: wij hebben de naam, de klanten en de data. En zij hebben een vernieuwende propositie die een probleem oplost voor onze klanten. Dat is een samenwerking waar beide partijen baat bij hebben. Maar we moeten wel nú handelen voordat concurrenten in het gat springen of de start-ups zo groot zijn geworden dat ze ons niet meer nodig hebben.'

De Zoete: 'De goede partijen eruit pikken, dat is de kwestie. We zullen exploratief te werk moeten gaan en dat zijn we niet gewend. Bij ontdekkingen moet je voor lief nemen dat initiatieven mislukken, terwijl zekerheid onze corebusiness is. Dat botst, maar we zullen toch moeten experimenteren en daarmee kennis en ervaring opdoen, juist ook door te leren van onze fouten. Die ruimte zouden we meer moeten nemen en krijgen.'

Kannibalisme

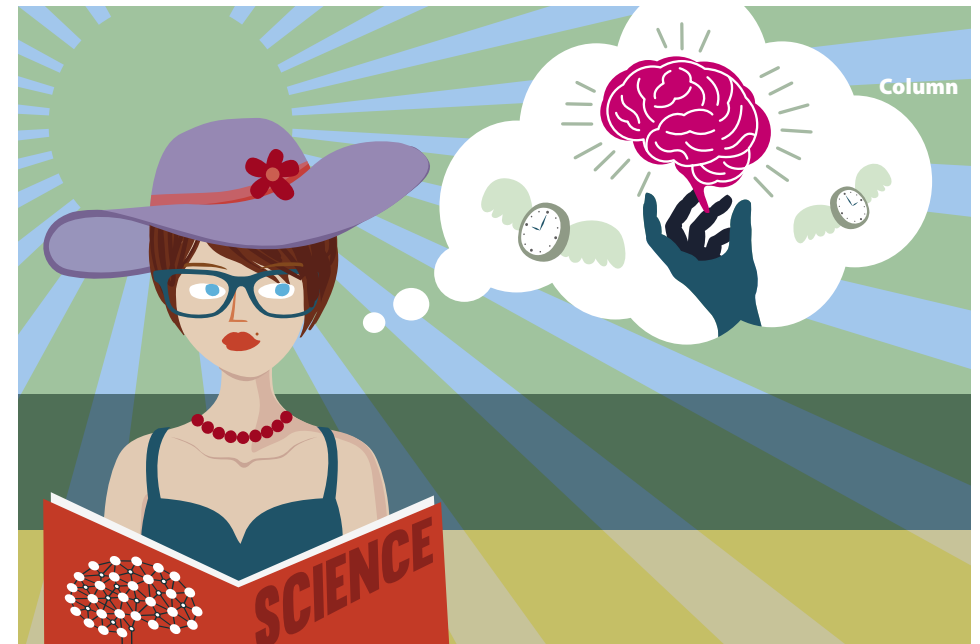
Vollaard noemt nog een kwestie die speelt

binnen de bank, namelijk hoe om te gaan met kannibalisme. 'Gaan we samenwerken met partijen die kannibaliseren op onze dienstverlening, zoals Moven (zie pag. 11, red.). Voorlopig houden we deze partijen buiten de deur, maar is dat wijs op de lange termijn?' De Zoete: 'Dat is inderdaad de vraag. Je houdt immers ook het entrepreneurship van dergelijke initiatieven buiten de deur en de snelheid van ontwikkelen. Je kunt beter de samenwerking met deze partijen aangaan en als het echt iets wordt, besluiten om ze over te nemen.' Ook Spelier ziet dit als extra motivator om te veranderen als bank. 'Denken in termen van kannibalisme is denken vanuit een defensieve houding, vanuit angst. Als je klanten overstappen naar andere partijen in de markt, dan bieden die op dat moment gewoon een betere oplossing. Je zult dan *at par* met die partijen moeten komen of op jouw beurt een beter alternatief moeten bieden. Omdat grotere ondernemingen, zoals de Rabobank, doorgaans niet het aanpassingsvermogen hebben van een start-up, is samenwerken en wellicht het overnemen van fintechpartijen de beste strategie voor de toekomst. Ik zou sowieso de fintechindustrie niet als een bedreiging willen zien, maar juist als kans om als grootbank sneller te kunnen

innoveren. Laat je inspireren door de vele fintechinitiatieven en ga zo nodig de samenwerking aan. De fintech start-ups zijn de "loodsboten" die de "tanker" Rabobank richting een duurzame toekomst kunnen leiden. Ik juich het ook toe dat de Rabobank is betrokken bij *Startupbootcamp Fintech*, waardoor ze snel betrokken raken bij nieuwe start-ups in de financiële sector.'

Kansrijk

Tot slot: welke initiatieven zijn kansrijk in het volgebouwde fintechlandschap? Lamme: 'Alle internetinitiatieven die zich richten op één product en dat product vervolgens gemakkelijk verkrijgbaar maken. Bij de reguliere bank kun je geen krediet meer krijgen zonder je vrouw en kinderen in gijzeling te geven. Mensen zoeken gemak en bereikbaarheid. Het is allemaal niet zo ingewikkeld, maar banken doen er altijd zo lang over om beslissingen te nemen. Of je nou een spaarrekening aanbiedt vanuit je hippe start-up of vanuit je traditionele bank, het gaat erom dat de worst die je de consument voorhoudt sappig genoeg is.' De Zoete geeft aan dat er stappen zijn gezet die hierop anticiperen. 'Ondernemers kunnen binnen vijf werkdagen zekerheid krijgen over hun financiering, een revolutie. Geen enkele bank ter wereld kan dit bieden. Dat is een goed voorbeeld van innovatie in co-making met klanten en lokale banken.' Husslage ziet vooral een toekomst voor pensioenproducten. 'We hebben een Uniform Pensioenoverzicht en een site waarop je kunt kijken hoe je ervoor staat, maar pensioen blijft ingewikkeld. Wie daar een inzichtelijk product voor ontwikkelt, gaat hoge ogen gooien.' Spelier verwacht niet dat nieuwe partijen en nieuwe producten het hele bankenlandschap zullen veranderen: 'De traditionele businessmodellen in de financiële sector zullen niet snel overboord gaan. Crowdfunding bijvoorbeeld is niet zozeer een nieuw businessmodel, maar een bestaand businessmodel in een nieuw en leuker jasje: mensen die geld te kort hebben, worden via een efficiënt internetplatform in contact gebracht met mensen die geld over hebben. Banken moeten vooral waakzaam zijn voor nieuwe partijen die traditionele businessmodellen verfijnen en deze met hulp van (internet)technologie slimmer uitvoeren.' ■



Tussen angst & wijsheid

Rabobank-medewerker Heleen van Dam doet in deze column verslag van normale en vooral van minder normale werkervaringen. Heleen – een pseudoniem – werkt sinds 18 jaar in diverse functies bij de Rabobank.

Vakantie: "De pessimist klaagt over de wind, de optimist denkt dat hij draait, de realist zet de zeilen bij"

William Arthur Ward

Het was de afgelopen weken rustig in Nederland. Met z'n allen sloegen we andere wegen in, kozen we nieuwe richtingen. Om andere mensen te ontmoeten, los te komen van de dagelijkse beslommeringen en de eigen accu op te laden. Dat gaat ons goed af op vakantie, terwijl we in ons werk graag vastigheid en zekerheid zoeken, veel minder avontuurlijk zijn aangelegd.

Eenmaal terug van vakantie hangt de vraag dreigend in de lucht of de baan die we hebben door alle nieuwe plannen binnen de bank nog wel bestaat. Je merkt het aan de gesprekken. Ieder heeft zijn, vaak heel herkenbare, verhaal. Het valt mij op dat in al die verhalen de angst centraal staat. De angst voor afwijzing, de angst om te falen, de angst om overbodig te worden gevonden. Geen enkele emotie berooft de geest zo effectief van zijn vermogen tot handelen en denken als angst. Van medewerkers hoor ik dat ze serieus genomen willen worden, dat ze graag een reactie willen op hun vragen, klachten en zorgen. Maar ook dat het voor hen onduidelijk is wat er van ze wordt verwacht. Angst

heeft een grote impact op ons gedrag. Voor de organisatie alle redenen om die onzekerheid weg te nemen en duidelijke doelen te formuleren. Tijdens mijn zomervakantie las ik een artikel waar ik vrolijk van werd. Uit onderzoek blijkt nu namelijk wat we altijd al hebben geroepen: het verstand groeit met de jaren! Ons brein wint op veel gebieden aan kracht, terwijl het lerend vermogen boven de 50 eerder toedan afneemt. Weliswaar kunnen we ons minder goed specifieke gebeurtenissen of feiten herinneren, maar daar staat tegenover dat we beter in staat zijn om patronen te herkennen, ons generieke geheugen verbetert. Dit laatste leidt tot wijsheid, door het artikel gedefinieerd als 'het vermogen om snel en efficiënt beslissingen te nemen door gebruik te maken van de cumulatieve van kennis en ervaring, die opgeslagen ligt in het generieke geheugen'.

Waarom ik daar blij van werd? Omdat dit soort inzichten ook onze reorganiserende organisatie zullen bereiken, zodat nog beter gekeken wordt of de juiste medewerker op de juiste plek zit en leeftijd niet als beperking geldt, maar juist van toegevoegde waarde kan zijn. Kijk, dat is voor mijzelf weer een onsje minder angst. ■

Heleen van Dam