

J.L. RIJNJA, DIRECTEUR-GENERAAL ABN AMRO
DIVISIE INVESTMENT BANKING & GLOBAL CLIENTS

'Persbureaus zetten groot deel van de koers'

'Uitlatingen van monetaire autoriteiten of politici, voorzover ze onverminkt overkomen, zetten een bepaalde teneur. Dan komt de interpretatie van de persbureaus. Alleen al door het feit dat ze stellen 'handelaren zeggen', of 'meer dan verwacht', oefenen zij grote invloed uit op de prijsvorming op de financiële markten'. Dit stelt de heer J.L. Rijnja, die onlangs afscheid nam als Directeur-Generaal van Amro Financial Markets Group.

Veel interviews gaf de heer Rijnja niet. 'De dingen die je wenst te zeggen, zijn niet altijd voor publikatie vatbaar', licht hij bedachtzaam toe. Maar als hij zich toch eens uitte, dan keek menigeeen met ingehouden spanning toe. De heer Rijnja stond er namelijk om bekend om de dingen niet anders voor te stellen dan ze waren. Vaak was hij tegen de portier ook beleefder dan tegen zijn superieuren. Van zijn hart een moordkuil maken deed hij niet. Dat bleek al tijdens zijn kweekschooljaren. Halverwege kreeg hij genoeg van deze school. 'Ik ga werken', zei de toen zestienjarige Amsterdammer. Toen - het was 1946 - begon zijn bancaire loopbaan. Dat was bij de Incassobank. Vervolgens doorstond bankier Rijnja menige fusie en reorganisatie en klom van niets op tot Directeur-Generaal. Hij blikt nu met ons terug op 45 jaar ervaring bij dezelfde werkgever, waarvan 38 jaar in en boven de dealingroom.

Uw carrière is geen toonbeeld van job-rotation. Was uw vak zo boeiend?

Het ligt er maar net aan wat je onder job-rotation verstaat. In de 45 jaar dat ik in het vak heb gezeten, is het vak gewoon volledig veranderd. Er is me nogal een wereld van verschil tussen de periode tot 1958, toen de Nederlandsche Bank alles wat met geld- en valutamarkten te maken had reguleerde, en nu. In de tachtiger jaren is bijna alles gedereguleerd, zijn er ontzettend veel nieuwe geld- en valutamarktproducten ontstaan, is de informatieuitwisseling veranderd etc. En in de periode daartussen heeft de klok ook niet stilgestaan. Het is dus niet zo, dat ik geen ander vak heb geleerd. Integendeel. Ik heb de pretentie dat ik een tamelijk allround-bankier ben. De eerste 7 jaar dat ik bij de bank werkte, ben ik ook om de paar maanden in het diepe gegooid om telkens weer andere onderdelen onder de knie te krijgen.

Kaartte u dat telkens zelf aan?

Ja. Maar meestal was dan het antwoord dat ze me niet konden missen. Naar mijn mening was dat vooral getalsmatig. Mijn antwoord was dan: ik neem ontslag. Een week later kon het dan ineens wel.

Hebt u in uw latere carrière ook wel eens met uw portefeuille gezwaaid om uw zin te krijgen?

Die noodzaak heeft zich nooit voorgedaan, omdat de positie die ik heb kunnen opbouwen zodanig was, dat een afwijzing van voorstellen of een beperking van bepaalde posities nooit afgemeten werd meegedeeld. Ik heb dus de voldoening gehad dat mijn voorstellen op een enkele uitzondering na de goedkeuring konden wegdragen.

Waren uw voorstellen zo goed, of konden de desbetreffende gremia ze onvoldoende doorgronden?

Ik vind dat je er altijd voor moet zorgen dat de essentie van een voorstel ook voor een wat anders getinte bankier, of iemand die wat aan de oppervlakte werkt, herkenbaar moet zijn. Als de voorstellen zodanig zijn dat ze voor bepaalde gremia niet te doorgronden zijn, dan zul je die altijd met een risico-analyse moeten afgeven.

Hebt u wel eens bepaalde voorstellen niet gepresenteerd omdat u dacht: ze begrijpen het toch niet?

Nee. Als ik zelf niet overtuigd was van de waarde van een voorstel of wanneer een voorstel gepresenteerd moest worden waarbij het initiatief van een ander was gekomen, bijvoorbeeld de Raad van Bestuur, en waar ik niet achter stond, dan was ik niet te beroerd om te zeggen: heren, ik vind het een rotvoorstel, maar jullie hebben een voorstel gevraagd en dit is in elk geval het minst beroerd.

Wat kwam vaker voor, dat u ideeën van leden van de Raad van Bestuur afwees of het omgekeerde?

Zonder meer het eerste. Het aantal voorstellen dat de afgelopen jaren van mij is afgewezen, is op de vingers van één hand te tellen.

'De jongere garde wist binnen de kortste keren hoe ze met mij moesten omgaan'

Voerde u wel niet geheel onderbouwde ideeën van de Raad van Bestuur uit?

De wijze waarop de diverse leden van de Raad van Bestuur gewend waren met mij te werken, voorkwam gewoon dat ze de neiging kregen om mij zulke opdrachten te verstrekken. Ook de jongere garde wist binnen de kortste keren hoe ze met mij moesten omgaan.

Leden van een Raad van Bestuur stuitten toch regelmatig op klatergoud. Hoe ving u dat op?

Iedereen die op een bepaald niveau bij een bank binnenkomt, heeft wel een vriendje die een belegging zoekt voor een fabelachtig bedrag. Vaak zijn de winsten tevoren al verdeeld. Die dingen zijn zo oud als de weg naar Rome. Zulke dingen moet je keihard 'boem' afstraffen. Van al die extremiteiten hield ik een dossier bij, het 1001-dossier. Dat waren echt de sprookjes van duizend en één nacht. Met ideeën die pasten binnen het kader van de normale bedrijfsuitoefening, mochten ze altijd bij mij aankomen. Die beoordeelde ik dan rustig op hun merites. Maar idiote dingen: weg ermee.

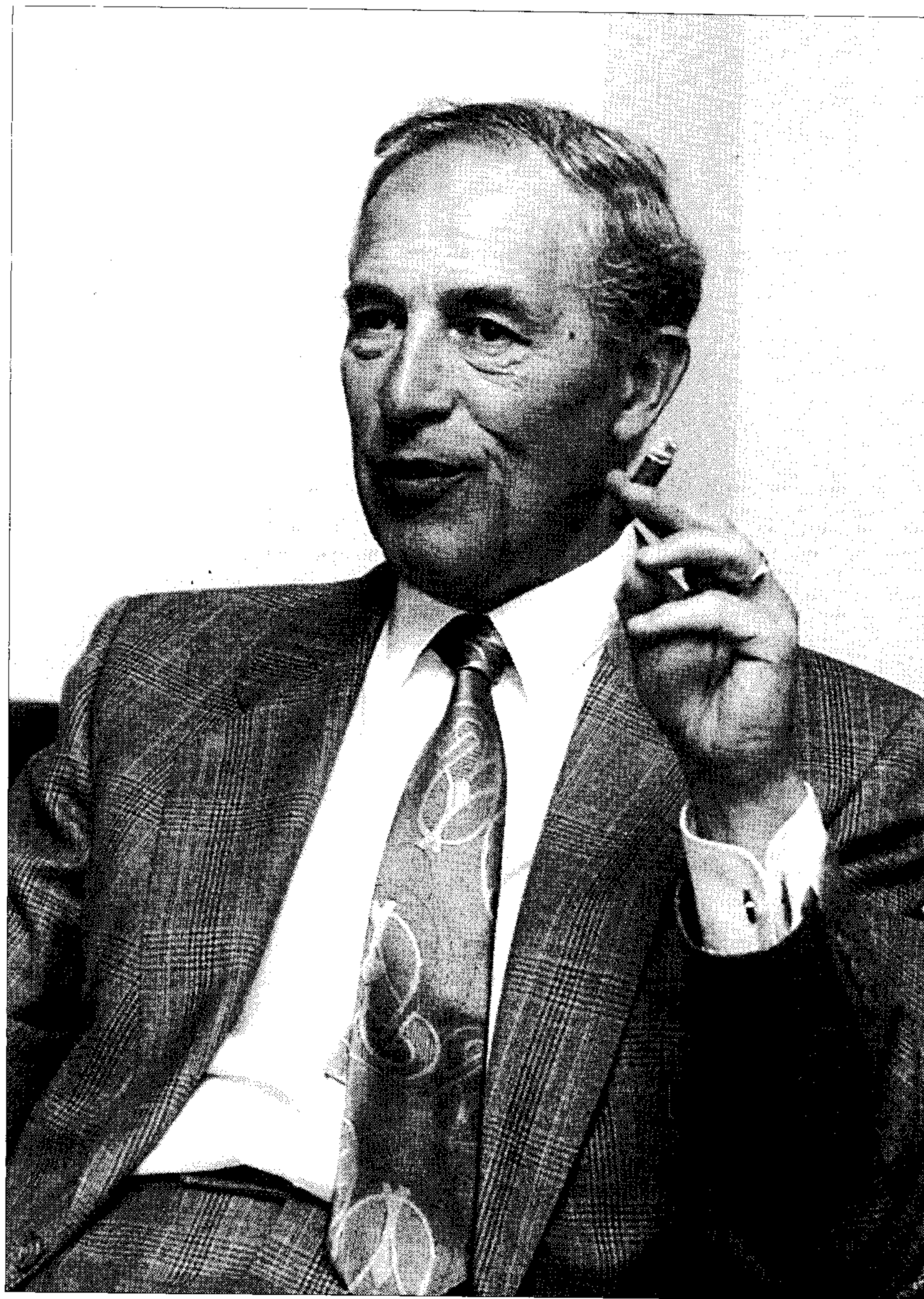
'Ik ging niet mijn volume opvoeren omdat je misschien 1/16 meer kon maken'

De mare gaat dat u in de Herstatt-affaire er uitstekend in geslaagd bent afzijdig te blijven.

Juist. Anderen mochten het misschien een aantrekkelijke bank vinden, maar ik werd al misselijk toen ik die heren een keer gezien had. Dus deed ik geen zaken met hen. Ik heb namelijk altijd de stelregel gehad om mij af te vragen of de zaken die zo'n bank doet, in overeenstemming zijn met datgene wat ik een normale zaak voor zo'n bank vind.

In overeenstemming zijn met is wel een rekbaar begrip!

Natuurlijk is dat rekbaar. Toen Slavenburg het moeilijk had, hebben wij de normale zaken met ze gedaan, dus de normale zaken die SB in haar bedrijf moest doen: termijndollars op 1,3 maanden etc. Niet meer en niet minder. Ook met de Amerikaanse banken, zoals de Bank of America, vond het normale zakenvolume voortgang toen ze in de problemen zaten. Andere banken zeiden toen: we doen geen zaken meer met ze. Die staan nu op de zwarte lijst bij Bank of America nu die weer prima gaat. Wat ik ook altijd geweigerd heb, is zaken van een ander over te nemen. Ik ging niet mijn volume opvoeren omdat je misschien 1/16 meer kon maken. Het risico dat je met een andere bank aangaat, mag nooit en op geen enkele wijze beïnvloed worden door de marge.



Maken grote fluctuaties bij andere marktpartijen u alert? Uiteraard. Als ze activiteiten ontplooiën die niet passen in hun normale patroon, dan ga je je afvragen: waarom?

Wat vindt u van al die nieuwe produkten op de financiële markten?

Ik heb er een eer in gesteld om me in alles te verdiepen wat er afgelopen tien jaar op het internationale front verschenen is. Ik durf nu dan ook te beweren dat Amro in Nederland op een groot aantal gebieden baanbrekend werk heeft verzet.

De keerzijde is dat je heel snel met de kudde meeloopt.

Nee, wij liepen niet met de kudde mee. Wij liepen voorop. Als er een nieuw produkt was, dan wilde ik de merites kennen. Soms bleken het dan één-dagsvliegen te zijn. Maar om geld te verdienen, moet je voorop lopen. Die arbitrageanten kosten nu eenmaal een hap centen in verhouding tot de gewone kantoorbediende. Die moeten dus x maal hun salaris verdienen.

Curriculum vitae

De heer Rijnja, geboren 6 april 1930 in Amsterdam, trad na enige jaren Kweekschool op 1 juni 1946 in dienst van de Incassobank. Naast de NIBE-cursussen volgde hij in avondstudie diverse cursussen op zijn vakgebied. Via een Bijzondere Procuratie (1962) en Algemene procuratie (1968) volgde in 1972 zijn benoeming tot Afdelingsdirecteur. In juli 1973 werd hij Onderdirecteur van de Vennootschap, en vervolgens in oktober 1979 Directeur van de Vennootschap. In november 1986 volgde zijn benoeming tot Directeur-Generaal Treasury.

Hoe kunt u toch die filosofie van 'binnen de normale bedrijfsvoering' staande houden in een dealingroom met kiene jongens die stuk voor stuk winst- en margebelust zijn?

Door de mensen te indoctrineren. En degenen die daar niet mee kunnen leven, die donderen maar op. Mensen die het idee hebben dat ze yuppy kunnen spelen, die hoorden bij ons niet thuis. Wij betaalden ze altijd behoorlijk, maar aan excessieve salarissen, die hier en daar bij kleinere banken werden betaald, deden we niet mee.

Je kunt je personeel toch niet instrueren dat ze op de kleine marges uit moeten gaan?

Natuurlijk wel. Een van de punten die bij een commerciële bank altijd spelen, is het strijdgebied tussen de belangen van de klanten en de belangen van de bank zelf. Vanuit het kantorennet hoor je altijd dat de prijzen van de arbitrage te hoog of te laag zijn. Ik heb er altijd voor gezorgd dat, als puntje bij paaltje kwam, de klant voor ging: een arbitrageant zal contre coeur toch zijn aandacht moeten besteden aan klanten, ook al kan hij in diezelfde tijd buitengewoon lucratief professioneel arbitrage plegen. In zulke dingen moet je je mensen gewoon in de loop der jaren trainen.

Is er een grote omloop in die bemanning?

Uiteraard trekken wij nogal wat mensen aan. Een paar jaar geleden hebben we speciaal daarvoor in huis een opleiding gestart. Daarmee wil ik aantonen dat we de zaak zeer serieus hebben aangepakt. Helaas hebben wij in de afgelopen tien jaar nogal eens mensen voor andere banken opgeleid. Gebleken is dat je van de tien mensen die je opleidt, na vijf jaar er nog maar twee overhoudt. Helaas dus.

'Ik heb hem toen heel snel duidelijk gemaakt, dat'

Velen zijn binnen een jaar al verdwenen?

Een groot gedeelte. Het probleem met handelaren is nogal eens dat ze vinden dat ze niet snel genoeg stijgen. Die verdwijnen dan van de ene naar de andere buitenlandse bank, waar ze een salaris betalen waar je u tegen zegt. Ik heb ook eens zo'n yup aangenomen. Die zou me wel eens vertellen wat ie verdiend had. Dat hield ie op zijn manier keurig netjes bij. Dat kwam ie me ook trots op de kamer vertellen. Ik heb hem toen heel snel duidelijk gemaakt, dat a. als er winst wordt gemaakt, dat niet primair op het conto komt van een individu, maar op dat van de groep en b. dat als er iemand is die er persoonlijk credit voor verdient, ik het zelf ben. Want ik had toestemming gegeven om die posities aan te gaan. Einzelgangers? Nee, dank u.

Is het een hecht team?

Het is een hecht team geworden. Dat is een proces van jaren, waarbij je heel wat water naar de zee brengt.

Bestaan er verschillen tussen guldenshandelaren, effectenmensen en wisselarbitrageanten?

Zeker. De geld- en effectenhandel was vroeger bijvoorbeeld een hele duffe bedoeling. Maar in de zeventiger jaren is die handel zich helemaal gaan vertakken. Nu hebben we alle mogelijke rente-instrumenten. In de valutakant heb je precies hetzelfde. Eerst was het beperkt tot kassa, termijn en wat Euro-bedrijf. Met effecten zag je hetzelfde. De geld-, effecten- en valutamarkt zijn langzamerhand helemaal in elkaar overgegaan. Je krijgt een probleem als die disciplines niet onder één leiding staan. Want als je een transactie moet samenvoegen, wil de gelddisponent er 1/16 aan verdienen, de Eurohandelaar ook en de termijnhandelaar ook. Maar met drie keer 1/16 is de zaak niet te doen en voor een achte wel en je zet hem bij wijze van spreken bij de koffie-automaat in elkaar.

Door de integratie wordt natuurlijk ook de kans op brokken groter?

De totale positie van een bank wordt altijd besproken in een Asset & Liability Management Committee. In dat Committee worden de rente- en valutavisie van het Economisch Bureau, de visie van de voorzitter van de Raad van Bestuur en de visies van de overige sectoren van de bank naar voren gebracht. Daar komt - rekening houdend met de solvabiliteits- en liquiditeitsregels van DNB - een consensus uit om een bepaalde positie binnen de bank na te streven. Wat er binnen die grote lijn gespeeld kan worden, zal door de boel samen te voegen een wat sterkere dimensie kunnen krijgen. Wat betreft de totale positie zal daarbij altijd bewust gekozen moeten worden voor een bepaald patroon dat ingebed wordt in de bedrijfsvoering. Anders verdienen je namelijk niks.

Nu moeten ook nog twee banken integreren. Kun je dan alles gewoon optellen?

Zeker niet. Het kapitaal en de ruggegraat van de bank worden groter, maar de ruggegraat van je tegenpartij niet. Daar komt bij dat het in feite een tripartite fusie is: Amro, ABN en het buitenlandsbedrijf. De Financial Markets Group is bij Amro altijd vanaf het eerste begin zeer nauw betrokken geweest bij de begeleiding van buitenlandse dochters of kantoren. Dat begon al bij de benoeming van de eerstverantwoordelijke voor de treasury. Zo'n benoeming verliep volledig via mij. Zijn bankenlimieten, positielimieten, termijnlimieten etc. kreeg hij ook allemaal van de arbitrage. Die structuur heb ik bewust bij Amro achtergelaten. Met mijn rechterhand, de heer Cornelissen, heb ik daar de laatste tien jaar met het oog op de opvolging, extra intensief aan gewerkt. Bij ABN is dat alles meer historisch bepaald. ABN had al een kantorennet in het buitenland in periodes dat het moderne vak van bankieren nog niet bestond. Denk maar eens aan de HBU. Daar is dus een grotere autonomie.

Wat moet iemand allemaal in zijn mars hebben om te kunnen slagen als DG van een Financial Markets Group?

Op de eerste plaats moet je altijd achter je mensen staan. Als er bij mij iets fout ging, dan accepteerde ik nooit dat er van bovenaf gezegd werd: welke idioot heeft dat gedaan? Mijn antwoord was dan: dat gaat je niks aan, ik ben verantwoordelijk. Op de tweede plaats moet je ervoor zorgen dat de naam van de bank een goede klank heeft. Anders gezegd, je moet zorgen dat er fatsoenlijke en geen belachelijke prijzen worden afgegeven; als je een prijs afgeeft, dan moet je bereid zijn daar een normaal bedrag op te doen. Om die dingen te kunnen aanvoelen moet naar mijn mening de gewone dagelijkse leiding in handen zijn van iemand die zelf het vak totaal en in alle aspecten geleerd heeft.

'Gevallen waar ik een vieze smaak van in mijn mond kreeg, werden categorisch afgewezen'

Moet de Directeur-Generaal uit de valutahandel komen, of kan die ook uit de geld- of effectenhandel komen?

Ik denk dat het aantal activiteiten, de verscheidenheid van activiteiten en de binding met het totale bankgebeuren vanuit de valuta-optiek het sterkst zijn.

U zegt: ik accepteer alleen zaken die binnen de normale bedrijfsvoering van onze tegenpartij passen. Kunt u garanderen dat u niet gebruikt bent voor bijvoorbeeld money laundering?

Het beleid dienaangaande is dat wij principieel uitsluitend zaken doen en gedaan hebben met tegenpartijen die we ófwel kenden óf waarvan we, als ze nieuw waren, de antecedenten voldoende konden natrekken. Gevallen waar ik een vieze smaak van in mijn mond kreeg, werden categorisch afgewezen. Ik heb wel het geval gehad dat iemand op voorspraak van een lid van de RvB bij mij op visite kwam en dat ik naderhand het desbetreffende lid van de RvB opbelde en vroeg: hoe groot is je vriendschap, want ik heb een vieze smaak in mijn mond. Zijn antwoord was toen: oh, als jij dat zegt, laat het dan alsjeblieft lopen.

Moet je 45 jaar bij de bank werken om een dergelijke autoriteit te krijgen?

Dat zou ik niet durven zeggen. Ik denk dat het een kwestie is van hoe iemand bereid is zichzelf te uiten en eerlijk te zijn. Je moet ook rustig durven uitkomen voor de dingen die je niet weet en zeker niet iemand naar de bek praten. Daarnaast moet je dan ook het geluk hebben dat je de kans krijgt om met de juiste mensen in contact te komen. Er is dus geen sprake van dat je met 20 binnenkomt en met 25 een dergelijke autoriteit hebt. Dat is waanzin.

Kun je wel op 35 binnenkomen en op 45 zo'n autoriteit hebben?

De autoriteit is dan door de rang bepaald.

Over uw bemanning zei u: ik indoctrineer ze met ordenelijkheid. Trok u ook privé-informatie na als u nieuwe mensen aantrok?

Niet bewust.

Maar u lette wel op de dagelijkse handel en wandel?

Jazeker. Daarnaast let je er scherp op dat extremiteiten een logische verklaring hebben. Een groot aantal, met name kleinere banken, heeft door daar niet voldoende aandacht aan te schenken nogal eens een scheve schaats gereden.

Echte boeven houden er een eenvoudige levenswandel op na. Is uw alertheid op extremiteiten wel voldoende om ook die fraudes tegen te gaan?

Ten eerste heb je een code die voor al het personeel geldt. Daarnaast heb je een code voor bepaald personeel. De dealingvloer kent scherpe regels, waardoor de aan- en verkoop van bepaalde dingen alleen maar via bepaalde rekeningen mogen lopen. Daar wordt scherp op gelet. Bovendien is er een enorme sociale controle. Omdat je in een grote groep werkt, worden diverse activiteiten ook vaak groepsgewijs bekeken i.p.v. per persoon. Daarnaast is van belang hoe de limiteringen zijn opgebouwd. Voor bepaalde activiteiten kende Amro, in tegenstelling tot ABN, geen limieten in de strikte zin van het woord. Waarom niet? Omdat op een bepaald moment de waarde van een limiet een totaal andere is.

Is ABN dan bureaucratischer ingesteld dan Amrobank?

Ja. Het informele circuit bij de ABN, zijnde de Raad van Bestuur en de Directeuren-Generaal, is een zeer gesloten circuit. Het gekke is dat desondanks veel meer dingen exact beschreven staan dan met name bij AMRO in de handel te doen gebruikelijk is.

'Dat spel en die wereld spreken mij niet aan'

U speelt vast geen golf?

Nee. Dat spel en die wereld spreken mij niet aan. Daarnaast heb ik privé en zakelijk altijd volledig gescheiden gehouden.

Ging u ook naar recepties?

Ik heb me altijd op het standpunt gesteld dat ik uitsluitend naar die dingen ga waarbij de persoon mij interesseert. Het gebeuren als zodanig interesseert me niet.

Recepties zijn toch belangrijk in het zakendoen. Je ontmoet er mensen.

Flauwekul.

U bent wel lid van de Forexclub?

Dat wel, maar ook daar heb ik me altijd zeer terughoudend opgesteld.

Is dat niet nodig voor het vak?

Nee. De mensen kennen mij wel.

Zou u zich binnen het Amerikaanse bankwezen, waar de mentaliteit van hollen en stilstaan geldt, senang hebben gevoeld?

Ik denk wel dat er een aantal banken geweest zijn waar ik, als ik op hetzelfde tijdstip mijn carrière was begonnen, het wel enige tientallen jaren had kunnen uithouden. Maar of dat nog opgaat voor de laatste vijftien jaar, dat betwijfel ik.

Gaan Amerikaanse dealers door de hectische omgeving nog korter mee?

Ik ben nooit meegegaan met de stelling dat een arbitrageant in een hele korte termijn opbloeit, dan een aantal jaren op zijn goeie kunnen zit en vervolgens op zijn 35-ste opgeruimd moet worden. Waarom zou je het vak van arbitrageant niet je hele leven uit kunnen oefenen?

'Een arbitrageant moet enerzijds buitengewoon dynamisch en alert zijn en anderzijds een grote luiwammes'

De praktijk wijst het toch uit.

Een arbitrageant moet enerzijds buitengewoon dynamisch en alert zijn en anderzijds een grote luiwammes. Bij degenen die zo snel opgebrand zijn, is die combinatie van karaktertrekken vaak onvoldoende aanwezig.

Het is net als met overmoedige bedrijven: als iemand constant op zijn tenen moet lopen, dan wordt het een buitengewoon moeilijke aangelegenheid om het lang vol te houden. Maar als je gewoon nuchter tegenover je vak staat en je vak beheerst, dan kun je het lang volhouden.

Toch vallen er veel af.

Een dealer moet je net als een jong paard niet forceren. Je moet hem brengen en de kans geven het vak van de grond af te leren. Je moet hem de juiste voorbeelden laten zien van mensen die het vak al kennen, je moet hem attent maken op fouten enz. Ik liep regelmatig door de zaal om de jongens te kneden, bijvoorbeeld als de dollar weer eens flink op en neer ging door allerlei tegenstrijdige berichten. Links en rechts vroeg ik dan: 'hoe is het?' 'Niet best', was dan het antwoord. Dan vroeg ik: 'hoe erg is niet best?' 'Half blauw oog', zei een dealer. Zeg ik: 'nou jongen. Pech gehad. Morgen beter'. D'r is er ook eens een geweest die zei: 'van de ton die ik gisteren verloren

heb, heb ik vanochtend de helft terugverdiend'. Toen zei ik: 'dat kan niet. Verlies kun je nooit terugverdienen. Over een verlies kun je praten, je kunt zeggen wat de oorzaak ervan is, maar terugverdienen, dat is absoluut onmogelijk'. Je kunt er alleen maar twee strepen achterzetten en de volgende dag begin je met een schone lei.

Zijn alle handelaren overal inzetbaar?

Je hebt een team nodig van mensen. Maar dat team moet verschillende disciplines in zich hebben. Tegenwoordig zullen daar dus ook mensen tussen moeten zitten die hogere wiskunde in hun mars hebben. De mensen van nu hebben dus totaal andere kwalificaties dan de arbitrageant van 20 jaar geleden. In feite is er een totaal nieuwe generatie opgegroeid. Een contante valutahandelaar moet bijvoorbeeld veel sneller zijn dan een termijn- of depothandelaar. Een optiehandelaar heeft weer een totaal andere invalshoek. Die moet kunnen spelen met wiskundige formules en een koud analytisch cijfergevoel hebben. Een kassahandelaar heeft veel meer Fingerspitzengefühl nodig. Om er een team van te maken, proberen we mensen flexibel inzetbaar te maken, dus aan de kassahandel, aan de termijnhandel, aan de deponhandel, aan de optiehandel en desnoods ook nog aan de effectenkant. Bij een aantal blijkt die interne job-rotation te werken. Maar er zijn er ook die maar voor één specialisme geschikt zijn. Desondanks proberen we dan toch, zeker als ze wat ouder worden, een goede plaats voor ze te zoeken. Je hebt wel medewerkers die waardeloos zijn als pure arbitrageant, maar die de inhoud van het vak wel goed kunnen overbrengen aan een jongere garde. Die komen in het opleidingstraject dus goed van pas.

Werd u getutoyeerd?

Door de oudere hap wel, niet door de jongeren. Ik heb het nooit een punt gevonden. Wel ontstond er de laatste tien jaar een soort modernisme dat ertoe leidde dat we op een bepaald moment een commissie hadden waarvan de leden deels met de voor- en deels met de achternaam werden aangeduid. Ik kwam in het rijtje eerst voor met de achternaam. De laatste jaren hebben ze ook maar Jan tegen me gezegd.

Centrale banken treden geregeld via gecoördineerde acties op in de valutamarkten. Is er een tegencircuit van banken?

De banken hebben zich nooit geroepen gevoeld om zich op dat punt als tegenhanger van de centrale banken enigszins met elkaar te verstaan.

Maar DNB beroept zich erop dat het afgeven van een enkel signaal al voldoende is om een gewenste beweging tot stand te brengen.

Die signaalwerking is natuurlijk aanwezig. DNB werkt daarnaast al heel wat jaren met een eigen dealingroom, die we ook direct aan de telefoon krijgen.

Dan weet de ene bank toch eerder dan de andere dat de centrale bank wil interveniëren en op welk punt?

DNB is daar zeer zorgvuldig mee. Er zijn ook wel perioden dat zij niet te openlijk in de markt bekend wil zijn.

Dus het ligt niet meteen op de markt als u de DNB-dealingroom aan de telefoon krijgt?

Zo werk je niet met DNB. Er zijn immers ook situaties geweest dat er een zodanige paniek in een markt was of een markt zo slecht functioneerde en je als Amro een dusdanig groot belang op de officiële notering had, dat wij DNB tevoren inseinden. Je zei dan gewoon: in die valuta heb ik vanmiddag dat en dat te doen. Dan konden er twee dingen gebeuren, of DNB zei: bedankt voor de mededeling of DNB zei: als ie een halve cent hoger is, dan kan je ze bij mij komen halen. Er is sprake van een zeer subtiel samenspel. Maar als DNB een dispariteit waarneemt en daartoe een gecoördineerde interventie in de Europese markten wil, dan laat ze dat subtiel en op de snelste wijze via één kanaal - de makelaars - binnen de markt doorsijpelen.

Geeft u, als u een grote transactie in DM of dollars heeft voorliggen ook wel eens een signaal richting DNB?

Het gebeurt wel eens. Maar dat past dan in het gewone dagelijkse samenspel tussen de arbitrageanten van DNB en de arbitrageanten van de diverse banken. DNB komt immers geregeld langs en vraagt dan: hoe liggen de termijnen vandaag, hoe liggen de depots?

'Ik denk dat de regulerende taak van DNB met meer oog voor profit en loss gedaan wordt dan tien jaar geleden'

Het gaat toch niet zover dat de arbitrage-afdeling van DNB een profit-center probeert te zijn?

Ik denk dat de regulerende taak van DNB met meer oog voor profit en loss gedaan wordt dan tien jaar geleden. Dat hangt misschien ook samen met de doorstroming binnen de Bank.

Wat bepaalt nou de wisselkoers: de economie of de emotie?

Economen hebben heel mooie theorieën, geld-groeianalyse en koopkrachtpariteittheorie. Maar van alle dollarvoorspellingen die ze op grond daarvan gedaan hebben, is er nog niet één uitgekomen. Toen de dollar op f 1,68 stond, zou die nog veel lager zakken. En waar staat die nu? Alles wat economen voorspellen, daar moet je dus dwars tegenin gaan.

Ik denk dat de koersen meer bepaald worden in een totaal krachtenveld van sentiment en osmose tussen de valuta's.

'Alles wat economen voorspellen, daar moet je dus dwars tegenin gaan'

Kan iemand een dollar 6 centen omhoog of omlaag praten?

Ja, één uitspraak van de Bundesbank of Bank of England en het geklets van de Fed hebben meer invloed dan één grote transactie in de markt.

Dat lukt een grote bank, of een groep van banken niet?

Nee, nu niet meer. Vijftien à twintig jaar geleden waren er nog wel partijen die met grote bedragen de markt ingingen en probeerden koersen te manipuleren. Daaronder waren een paar Europese banken en een paar Amerikaanse. Een paar Oosteuropese banken maakten ook deel uit van dat circuit. Soms was daarbij ook sprake van een kongsi. Begin zeventiger jaren heeft een grote Duitse bank bijvoorbeeld met grote bedragen geprobeerd de goudveilingen van het IMF te manipuleren.

Is de valutahandel zo doorzichtig geworden dat zoiets meteen opvalt?

Ja. Binnen de kortste keren merk je daar dat er uit een bepaalde hoek een stroming komt. Een verstoring effect dat oploopt tot centen, zul je dus niet meemaken.

Wordt de pers gemanipuleerd?

Ik denk dat de interpretatie van economische cijfers en de interpretatie van uitlatingen van de Fed, de Bundesbank en van bepaalde politieke figuren door de media, een bepaald effect oproepen. Dat effect



(In samenwerking met de Belgische Vereniging van Banken)

SEMINAR FINANCIËEL BANKMANAGEMENT

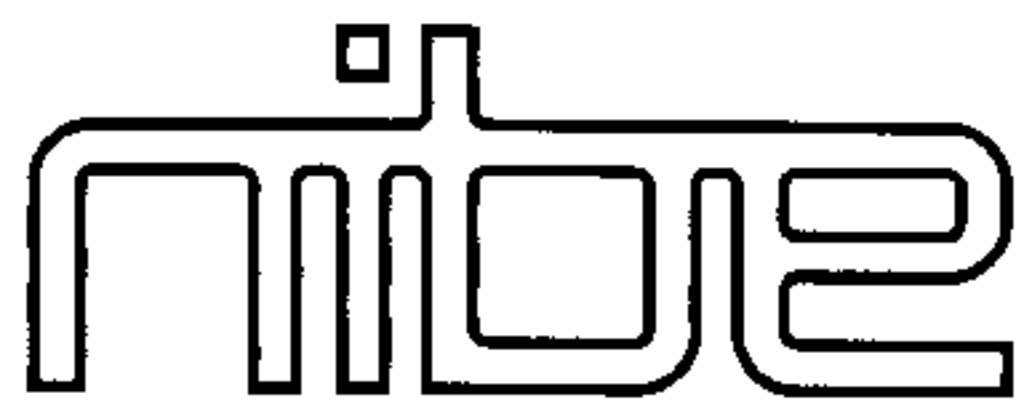
Zevendaagse, intensieve managementtraining voor directieleden en hoger kader van banken en andere financiële instellingen.

Aan de orde komen:

- * diverse aspecten van financieel management van een bank, werkzaam op de binnenlandse markt
- * grondbeginselen van de voornaamste bankmanagementbeslissingen
- * werking van groepsprocessen, efficiëncy van individuele bijdragen en interdisciplinaire beslissingsprocessen
- * training op basis van een computergestuurd bankmanagementsimulatieprogramma

Maximaal 20 deelnemers, ingedeeld in management teams die elk een gefingeerde bank leiden. Het seminar vindt plaats in Hotel de Bilderberg in Oosterbeek van 8 t/m 14 dec. 1991. Prijs per deelnemer f 6.475,-.

NIBE-TRAININGEN, de meerwaarde van uw financiële kennis.



Studiegids en inschrijfformulieren op aanvraag schriftelijk of telefonisch bij het NIBE, Herengracht 205, 1016 BE AMSTERDAM
Tel: (020) 5208520 Fax (020) 6229446

rolt vervolgens als sneeuwbal verder, waarbij het uiteindelijke effect weer afhangt van de wijze waarop de markt de berichtgeving door de media oppakt. Soms wordt er door de media bijvoorbeeld gezegd dat het nieuws al in de koersen is verdisconteerd of méér dan verdisconteerd. Dat laatste kan er dan toe leiden dat er een aantal partijen zijn die de andere kant opdraaien en zo de koersbeweging opnieuw richting geven.

'Een goeie dealer is de dealer die als eerste verlies durft te nemen'

Dus dan zijn het de persbureaus die de koers maken?
Die maken de interpretatie en daarmee bepalen ze voor een groot deel de initiële richting van de markt.

Dus dealers zijn toch kuddedieren?
Nee, zoals ik al eerder zei, wij hebben altijd geprobeerd te voorkomen om kuddedier te worden door ten aanzien van dit soort ontwikkelingen het kruit redelijk droog te houden.

Maar je wordt door de berichtgeving wel opgezweept.
Er zijn inderdaad nogal wat van die signalen met een halfslachtige of onduidelijke interpretatie. Maar dat is gewoon een functie van het mandaat dat je aan je mensen geeft. Zolang je maar zorgt dat het mandaat trapsgewijs in de organisatie ligt, voorkom je dat de eerste de beste yup aan de geweren maar klakkeloos z'n gang gaat.

Dus een goeie dealer is juist iemand die kan wachten?
Een goeie dealer moet proberen het tijdstip te kiezen waarop hij wel meteen op de markt moet reageren. Laat ik het anders stellen: een goeie dealer is de dealer die als eerste verlies durft te nemen. ♦

13 augustus 1991

Drs J.L. Gerards
Drs J.J.M. Schipper

J.L. RIJNJA, DIRECTEUR-GENERAAL ABN AMRO
DIVISIE INVESTMENT BANKING & GLOBAL CLIENTS

'Persbureaus zetten groot deel van de koers'

'Uitlatingen van monetaire autoriteiten of politici, voorzover ze onverminkt overkomen, zetten een bepaalde teneur. Dan komt de interpretatie van de persbureaus. Alleen al door het feit dat ze stellen 'handelaren zeggen', of 'meer dan verwacht', oefenen zij grote invloed uit op de prijsvorming op de financiële markten'. Dit stelt de heer J.L. Rijnja, die onlangs afscheid nam als Directeur-Generaal van Amro Financial Markets Group.

Veel interviews gaf de heer Rijnja niet. 'De dingen die je wenst te zeggen, zijn niet altijd voor publikatie vatbaar', licht hij bedachtzaam toe. Maar als hij zich toch eens uitte, dan keek menigeeen met ingehouden spanning toe. De heer Rijnja stond er namelijk om bekend om de dingen niet anders voor te stellen dan ze waren. Vaak was hij tegen de portier ook beleefder dan tegen zijn superieuren. Van zijn hart een moordkuil maken deed hij niet. Dat bleek al tijdens zijn kweekschooljaren. Halverwege kreeg hij genoeg van deze school. 'Ik ga werken', zei de toen zestienjarige Amsterdammer. Toen - het was 1946 - begon zijn bancaire loopbaan. Dat was bij de Incassobank. Vervolgens doorstond bankier Rijnja menige fusie en reorganisatie en klom van niets op tot Directeur-Generaal. Hij blikt nu met ons terug op 45 jaar ervaring bij dezelfde werkgever, waarvan 38 jaar in en boven de dealingroom.

Uw carrière is geen toonbeeld van job-rotation. Was uw vak zo boeiend?

Het ligt er maar net aan wat je onder job-rotation verstaat. In de 45 jaar dat ik in het vak heb gezeten, is het vak gewoon volledig veranderd. Er is me nogal een wereld van verschil tussen de periode tot 1958, toen de Nederlandsche Bank alles wat met geld- en valutamarkten te maken had reguleerde, en nu. In de tachtiger jaren is bijna alles gedereguleerd, zijn er ontzettend veel nieuwe geld- en valutamarktproducten ontstaan, is de informatieuitwisseling veranderd etc. En in de periode daartussen heeft de klok ook niet stilgestaan. Het is dus niet zo, dat ik geen ander vak heb geleerd. Integendeel. Ik heb de pretentie dat ik een tamelijk allround-bankier ben. De eerste 7 jaar dat ik bij de bank werkte, ben ik ook om de paar maanden in het diepe gegooid om telkens weer andere onderdelen onder de knie te krijgen.

Kaartte u dat telkens zelf aan?

Ja. Maar meestal was dan het antwoord dat ze me niet konden missen. Naar mijn mening was dat vooral getalsmatig. Mijn antwoord was dan: ik neem ontslag. Een week later kon het dan ineens wel.

Hebt u in uw latere carrière ook wel eens met uw portefeuille gezwaaid om uw zin te krijgen?

Die noodzaak heeft zich nooit voorgedaan, omdat de positie die ik heb kunnen opbouwen zodanig was, dat een afwijzing van voorstellen of een beperking van bepaalde posities nooit afgemeten werd meegedeeld. Ik heb dus de voldoening gehad dat mijn voorstellen op een enkele uitzondering na de goedkeuring konden wegdragen.

Waren uw voorstellen zo goed, of konden de desbetreffende gremia ze onvoldoende doorgronden?

Ik vind dat je er altijd voor moet zorgen dat de essentie van een voorstel ook voor een wat anders getinte bankier, of iemand die wat aan de oppervlakte werkt, herkenbaar moet zijn. Als de voorstellen zodanig zijn dat ze voor bepaalde gremia niet te doorgronden zijn, dan zul je die altijd met een risico-analyse moeten afgeven.

Hebt u wel eens bepaalde voorstellen niet gepresenteerd omdat u dacht: ze begrijpen het toch niet?

Nee. Als ik zelf niet overtuigd was van de waarde van een voorstel of wanneer een voorstel gepresenteerd moest worden waarbij het initiatief van een ander was gekomen, bijvoorbeeld de Raad van Bestuur, en waar ik niet achter stond, dan was ik niet te beroerd om te zeggen: heren, ik vind het een rotvoorstel, maar jullie hebben een voorstel gevraagd en dit is in elk geval het minst beroerd.

Wat kwam vaker voor, dat u ideeën van leden van de Raad van Bestuur afwees of het omgekeerde?

Zonder meer het eerste. Het aantal voorstellen dat de afgelopen jaren van mij is afgewezen, is op de vingers van één hand te tellen.

'De jongere garde wist binnen de kortste keren hoe ze met mij moesten omgaan'