

INTERVIEW DR. A.H.G. RINNOOY KAN, LID VAN DE RAAD VAN BESTUUR ING GROEP

En nog van de business ook

'Dé Rinnooy Kan?' vroeg de beheerder van de stationsstalling. Die naams-herkenning was in al die jaren slechts 5 keer eerder voorgekomen¹. Opmerkelijk voor iemand die onbetwist overal geldt als het beste jongetje van de klas, maar nooit de baas van het schoolplein is geworden. Hoewel, zo langzamerhand bestrijkt hij grote stukken, met de beste plekken zelfs.



U bent Bekende Nederlander. Vindt u dat aardig of doet u dat niks?

Aardig is wel het goede woord. Maar het is toch gebaseerd op een periode die nu al een decennium achter me ligt, van toen ik voorzitter was van VNO, en VNO/NCW. Dat is natuurlijk een hele publieke, zichtbare functie, reden waarom je die maar een

jaar of 5 moet uitoefenen. Dan is er weer behoefte aan een nieuw gezicht.

U hebt een mooie naam. Maar u bent ook precies de enige Rinnooy Kan die ik ken.

Dat is ook een heel verhaal op zich. Heel kort samengevat komt het er eigenlijk op neer dat mijn vaders vader, die gewoon Kan heette, overleed toen mijn vader heel jong was en zijn moeder, mijn grootmoeder, is hertrouwd met een meneer Rinnooy. En toen op enig moment bleek dat die familienaam dreigde uit te sterven, heeft mijn vader vlak na de oorlog gevraagd om die namen te mogen combineren.

23.000 hits op Google, en dat verhaal zit er niet bij. Ach. Het is nog steeds een vrij klein gezelschap: twee broers en onze kinderen.

U heeft veel te danken aan uw wiskundeleraar, zei u in een van de ING-personeelsbladen

Dat is zeker niet uniek in die zin dat een goede leraar, een bijzondere leraar, je echt een bepaalde kant kan uitsturen. Dat maakt het onderwerp ook zo 'n belangrijke taak.

Bij een geschiedenisleraar of tekenleraar kan ik me dat voorstellen. Maar bij een wiskundeleraar?

Ik wilde eerst geschiedenis gaan studeren, omdat ik ook een hele goede geschiedenisleraar had. Maar die wiskunde heeft een hele aparte charme en een goede wiskundeleraar slaagt er in om je iets bij te brengen van de esthetiek van het vak.

De esthetiek van wiskunde?

Voor wie dat verstaat en de schoonheid onderkent van abstracties die je aangereikt krijgt, smaakt dat

¹ Lardinois, Duisenberg, Ruding, Docters van Leeuwen en Scheringa (red.)

ook wel naar meer. Dat is ook de reden dat ik echt de zuivere wiskunde ben ingegaan en veel later pas in de toegepaste wiskunde ben beland. Als je onderzoek gaat doen, dan overvalt je soms ineens de ervaring dat je in een abstracte structuur die mensenwerk is – overigens op een interessante manier geïnspireerd door de realiteit, maar vooral toch mensenwerk – een transparantie herkent en een helderheid en een eenvoud, die niet op het eerste gezicht duidelijk was, maar die na hard werken zichtbaar is geworden. En die sensatie, dat bijzondere gevoel, dat inzicht, dat verhelderende moment, dat zijn de vreugdevolle momenten voor de wiskundige en wie dat een aantal malen heeft meegemaakt, kan daar wel degelijk verslingerd aan raken.

U heeft via Amerika, een wetenschappelijke carrière geambieerd?

Ja. Tot 1990 was ik een heel actief hoogleraar in Rotterdam. Ik heb – voor wat het waard is – 150 artikelen geschreven. Dat is niet uitzonderlijk hoor, maar het is toch ook niet niks, met veel promovendi gewerkt etc. En toen kreeg ik op een heel wonderlijke en voor mij zelf ook verrassende manier een kans om een draai te maken: ik werd gevraagd Rector te worden van de Erasmus Universiteit.

U was net midden dertig.

Het was daar wel eerder vertoond, maar het was wel redelijk jong. En het was achteraf op een bijzonder moment, omdat het precies samenviel met een reeks grote bezuinigingen van minister Deetman. Die maakten het noodzakelijk dat we ons ook heel intensief bezig hielden met een politieke lobby ten gunste van de universiteit; mede namens en in samenspraak met de stad Rotterdam. Zo kwam ik in contact met allerlei maatschappelijke en politieke circuits waar ik tot op dat moment weinig of geen bemoeienis mee had. En dat heeft er toe geleid dat ik drie jaar later werd gevraagd om voorzitter te worden van VNO.

Wilde u niet Rector blijven?

Dat is altijd een tijdelijke functie.

U was aan het rondkijken en toen zei – naar verluidt – uw buurman Dick van Wensveen in zijn rol van Voorzitter van Amsterdam Institute of Finance: jongens, ik heb een briljante buurman die werk zoekt.

Dat viel in de tijd ongeveer samen. Ik had toen zo ongeveer net 'ja' gezegd tegen dat aardige aanbod van Dick van Wensveen en daar bij jullie op de Herengracht ook met plezier de eerste stappen



'Wiskunde heeft een hele aparte charme'

gezet, toen plotseling die VNO-optie zich aandien-
de. Maar de baan van 'wetenschappelijk directeur'
van het AIF, was echt bedoeld als een parttime aan-
gelegenheid.

Waarom is het toch nooit iets geworden tussen AIF en NIBE? Er lag toch een hele mooie bedding van bancaire basis-opleidingen naar hoogwaardige financierings-opleidingen?

De doelstellingen en doelgroepen waren te verschil-
lend. AIF was opgezet voor de internationale uitstraling van Amsterdam in het kader van de acties om de Europese Centrale Bank naar Nederland te halen. En nog steeds – ik zit onafgebroken in de Adviesraad – is er het gevoel dat het goed voor Amsterdam is, dat dit instituut internationaal cursisten aantrekt met Engelstalige topdocenten.

>

Achteraf gezien had de combinatie zo de BaMa-draad kunnen oppakken.

Dat zou nog steeds kunnen, want als het AIF ergens voor staat, is het wat tegenwoordig met de vreselijke uitdrukking 'post-ervaringsonderwijs' genoemd wordt. Het is onverminderd de moeite waard om een reeks opleidingen te schakelen waar NIBE-SVV partij is en waar het AIF op enig moment in beeld komt.

Dat brengt ons bij professor Den Butter van de VU hier aan de overkant, die de idee aan de man probeert te brengen van een 'Amsterdam Trade and Logistics University'.

Je zou op z'n minst heel goed moeten nadenken over de onderlinge afstemming van alle initiatieven en elkaar niet voor de voeten lopen. En als daar een koepelstructuur toe kan bijdragen, lijkt me dat helemaal niet verkeerd. Ik vind de bevinding van Den Butter dat Nederland – en nu komen we uit bij het Innovatieplatform, ik zit daar in – juist op die terreinen, de hele zakelijke dienstverlening inclusief, een reputatie te verliezen heeft, volstrekt juist.

Er moet nu een kwartiermaker komen die de kar trekt. Absoluut. Ik kan in ieder geval zeggen dat ING graag bereid is materieel te ondersteunen. Het is aan de VU om het voortouw te nemen en dan acht ik het een kansrijk initiatief. Vanuit het Innovatieplatform moet ik er voor de goede orde aan toevoegen het ook wel weer jammer te vinden als Nederland zich daar dan weer exclusief op zou concentreren. De industriële activiteiten die wij hebben kunnen vasthouden in de loop van de tijd zijn – mede voor de uitstraling naar de zakelijke dienstverlening – ook alleszins de moeite waard versterkt te worden.

Wie was voorzitter van ING toen u hier gevraagd werd? Jacobs. Daar heb ik toen ook de eerste gesprekken mee gevoerd. Ook achteraf klopt het toen geschetste beeld precies. Als ik samenvat wat er in die 10 jaar bereikt is, dan is de nationale basis een Benelux-basis geworden en is met name die internationale component ongelofelijk versterkt: verbreed zowel als verdiept.

Het hele rijtje Van Rijn, Scherpenhuijsen Rom zelfs min of meer, Jacobs, Van der Lugt en Kist waren van de Polder. Als VNO-voorzitter was u per definitie wereldkampioen polderen. Kat in het bakkie?

Ja, ik zeg het met enige voorzichtigheid, want het woord heeft nu een negatieve bijklank. Maar er is heel wat positiefs te zeggen over de manier waarop in Nederland de arbeidsverhoudingen zijn gegroeid

en ondersteunend zijn geweest voor verstandige reorganisaties en hervormingen in de loop van een groot aantal jaren. Daarmee zeg ik niet dat er geen negatieve neveneffecten kunnen zijn van tijd tot tijd: wanneer wezenlijke tegenstellingen worden verdoezeld en compromissen meer doelstelling worden in plaats van middel. Maar netto mag Nederland blij zijn met zijn cultuur en trots op zijn voorhoederol.

Tilmant is nu voorzitter: geen Hollandse handelaar, maar een Waalse industrieel. Trendbreuk?

Nee, zo ervaar ik het helemaal niet. In stijl en prioriteit heeft iedere voorzitter natuurlijk zo zijn eigen invalshoek, maar er is toch op dit moment een heel gelukkige symbiose tussen de traditie van deze onderneming enerzijds en wat hij daaraan kan toevoegen vanuit zijn eigen perspectief en internationale ervaring anderzijds.

Hij heeft een grondige Angelsaksische ervaring.

Een onderneming als de onze kan zich niet onttrekken aan Angelsaksische componenten, al was het alleen maar omdat zo'n groot deel van onze werknemers en aandeelhouders uit die wereld afkomstig is. Je kan tegelijkertijd ook proberen te profiteren van de eigen culturele herkomst en je stevige wortels in Nederland, en inmiddels ook België. In die mix zit de opgave en dat onttrekt zich aan het zwart-wit beeld 'ben je nou Angelsaks of ben je nog Nederlands'.

Op de persconferentie reageerden Tilmant en Maas bepaald knorrig op vragen over de 20% turnover in het hoger kader.

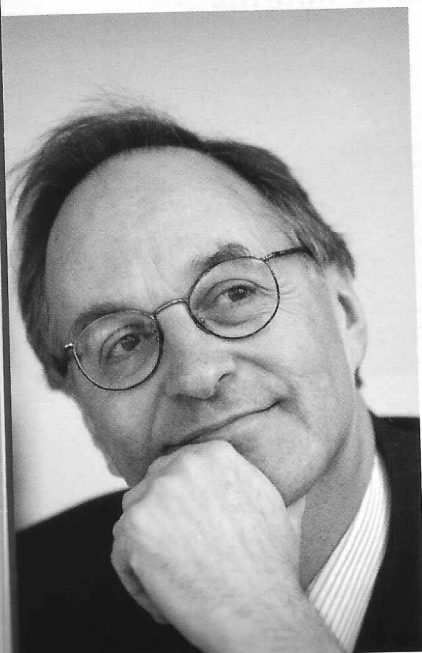
Ik ben er niet bij geweest, dus ik kan er weinig verstandigs over zeggen. De aandacht die dat ene bericht heeft gekregen heeft mij wel verbaasd want het over-, over-, overgrote deel van de mensen waar het hier over gaat is gewoon met pensioen gegaan. Daar is verder niets bijzonders aan.

Vorig jaar al is een nieuw organogram getekend, de 733ste zo ongeveer. Is nu het definitieve ei van Columbus gevonden?

Dat is een permanente opgave in dit bedrijf. We zijn, hoe je het ook keert of wendt, per definitie erg complex. Het duurzaam perfecte antwoord bestaat niet. Die illusie hebben we ook niet en dat begrijpen de mensen ook wel.

Bent u persoonlijk gelukkig met de aandachtsgebieden die u gekregen hebt?

Ja! Zeer! Ik geloof in alle oprechtheid dat ik echt bof



dat ik van de mogelijke aandachtsgebieden een paar hele interessante te pakken heb gekregen. Azië had ik natuurlijk al, Asia Pacific was ook in de oude structuur voor het overgrote deel insurance, en daar is nu Centraal Europa bijgekomen. Daar liggen idem een paar snel groeiende markten waar ING een hele mooie, sterke positie heeft opgebouwd: een paar hele succesvolle greenfields die echt tot volle wasdom komen en waar wij voor een belangrijk deel marktleider zijn. En daarnaast had ik, en heb ik en houd ik hopelijk nog heel lang, vastgoed. Voorts Global Pensions. Dus ineens een hele mooie mix. En de technologie zit daar dan ook nog bij, Corporate Procurement. Neen, je hoort mij niet klagen.

2004 was voor ING het jaar van de herschikkingen. Op de persconferentie noemde Tilmant een aantal groeipolen: gebieden en activiteiten waar hij zowel groei als rendement in ziet. Dat was precies dat rijtje van u, plus dan het ING Direct van Hans Verkoren.

Nou, het is niet mijn persoonlijke verdienste dat die gebieden zich zo geweldig goed ontwikkelen. Neem pensioenen, dat is wereldwijd een aangelegenheid waar Jan Nijssen een hele goede verkenning heeft uitgevoerd en zich heeft gerealiseerd dat het een thema betreft waar in de rijpere markten zowel als in de groeimarkten veel van overheden wordt gevraagd en waar bedrijven als ING heel veel ervaring en inzicht te bieden hebben en waar we ook nu al bij veel oplossingen actief betrokken kunnen zijn. Ik denk dan aan het voorbeeld Polen, waar op enig moment die pensioenliberalisatie heeft plaatsgevonden, waar in een heel hoog tempo de markt verdeeld is en waar ING uiteindelijk als tweede speler uit de bus gekomen is met een groot pensioenfonds. Dat zijn schitterende initiatieven en wij hopen en verwachten dat soortgelijke kansen zich ook elders gaan voordoen.

Toevallig staat er in het FD van vandaag een wat minder vrolijk verhaal over uw Poolse Bank Slaski. En een Achmea had met haar PZU-avontuur vast ook andere fantasieën. Is het daar in Centraal Europa wel goed kersen eten?

Dat is natuurlijk onderdeel van de opgave. Ten dele zijn ze nog wel 'emerging', en dat verwijst naar de noodzaak voor zo'n snelle groeier om instituties te creëren, die een ingewikkelder economische structuur kunnen bedienen dan in het verleden het geval was. De rechtspraak en de rechtszekerheid zijn niet helemaal compleet en perfect op orde. Dat zijn de kinderziektes die je aantreft. Dat is onderdeel van het risico dat je daar loopt en waar je zo verstandig



mogelijk mee moet omgaan. Het hoort erbij en het is de prijs die je betaalt om te mogen participeren in een snelgroeiende economie.

Amerikanen gaan er vaak te overmoedig snel in, en te geduldloos weer snel uit. Neigen Polderaars niet te veel naar compromissen en de gunst van de twijfel?

Ik sluit dat niet uit. Het is ook een lastige mix. Wat je enerzijds natuurlijk probeert is recht te doen aan de kwaliteit die er zit, de tradities die er bestaan, de mensen die er zitten, wat ze in de loop van de tijd geleerd hebben, wat ze goed doen, en anderzijds probeer je toch ook de eigen bedrijfscultuur, de eigen aanpak, de eigen stijl en de eigen methodiek in te voeren. Die balans vinden is redelijk ingewikkeld.

U bent hier ooit begonnen bij global asset management. Was u van bestuurder eigenlijk al een beetje belegger geworden?

Ja dat denk ik wel. Het een sluit het ander toch niet uit? Het is natuurlijk tot op zekere hoogte lastig om het bedrijf binnen te komen zonder een hele >

ambachtelijke voorgeschiedenis en ook zonder een duidelijke thuisbasis binnen de onderneming. Maar ik voelde me in asset management ook heel goed thuis zonder een superdeskundige te kunnen en willen zijn.

ING Real Estate mocht u houden.

Ja, dat is geweldig. Er zit nu 50 miljard aan beleggingen in. Dat hebben ze fantastisch gedaan, echt een belangrijke deelmarkt ten opzichte van de 500 miljard die we binnen ING in totaal beheren. Met vastgoed zijn wij een hele grote speler, de grootste ter wereld zelfs, als je de tellers mag geloven. En er zit nog heel veel potentieel in.

Bij vastgoed speelt altijd wel wat. De bedragen zijn groot en het volk deugt niet altijd. Hoe houdt je de Endstra's buiten?

Je hebt je business principles. Die moet je serieus nemen en in geval van twijfel moet je zaken laten lopen.

Dat brengt me op een luchtig cursiefje in het blad Items van ING Vastgoed. Ene Uhu fingeerde een telefoongesprek tussen ene Amnesty en ene Alexander over consistentie van bedrijfsprinciples. U reageerde als door een adder gebeten.

'Profiteren van je eigen culturele herkomst'

U moet me nu even helpen. De suggestie dat we lippendienst bewezen aan mensenrechten, maar het onderwerp niet echt serieus namen? Zoiets? In het algemeen heb ik de neiging om me als over zoiets, langs welke lijn dan ook, een discussie wordt gevoerd, erg aangesproken te voelen. En het hele punt van de business principles van dit bedrijf is voor ons een heel wezenlijk en serieus punt. Daarover moet dan ook geen enkele twijfel bestaan.

Aan het eind van het jaar moet ook de rekening opgemaakt worden.

En dat lukt naar mijn waarneming uitstekend met inachtneming van die business principles.

We hebben van meet af aan geprobeerd om dat onderwerp tot leven te wekken door in de hele manier waarop we die business principles hebben verwoord en uitgedragen de praktijk te laten doorklinken: de mensen een aantal probleemsituaties aanbieden die hen er mee moesten confronteren dat de afweging van wat wel en wat niet kan wel

eens lastiger zou kunnen zijn dan je denkt. Laten we weer de succesvolle ING-aanwezigheid in heel veel groeimarkten als voorbeeld nemen. Er doen zich bij zo'n snel groeiproces legio momenten voor waarop je je voorziet van adviseurs en waarbij er een grijs gebied kan ontstaan tussen wat een invloedrijke adviseur voor je kan doen enerzijds, en wat gaat ruiken naar omkoping en andere vormen van ongewenste beïnvloeding anderzijds. Om mensen gevoelig te maken voor het simpele feit dat er zo'n grijs gebied is, waar op enig moment een scherp oordeel noodzakelijk is, dat is ook onderdeel van de manier waarop wij met die business principes willen omspringen. En daarmee wordt het dan van een abstractie, die misschien een paar minuten de aandacht vraagt, tot realiteit die misschien wel op dagelijkse basis om je heen speelt.

Kan je in Peking een bank overnemen zonder cadeautjes te geven?

Als u bedoelt met cadeautjes steekpenningen, dan bestrijd ik dat. Als u bedoelt met cadeautjes dat je met een delftsblauw bord daar naartoe vertrekt, dan hebt u volkomen gelijk. Ik ben zelf op dit moment samen met Jacques Kemp heel nauw betrokken bij een discussie die ons in een goede uitgangspositie heeft gebracht om een belang te verwerven in de Bank of Beijing. We zitten, hoop ik, in een afrondende fase: heel intensief, maar echt niet langs de lijn die u suggereert.

U hebt een hele mooie portefeuille, maar het kost handenvol tijd en bakken energie.

Het genereert ook energie doordat je geconfronteerd wordt, in elk land waar je komt, met enthousiaste mensen die participeren in groei, die geloven in die toekomst, die geloven in morgen en vooral in overmorgen en die zeker weten dat zij en hun familie en kinderen en hun bedrijven er dan beter voor zullen staan dan vandaag. En dat zelfvertrouwen en dat enthousiasme is ongelooflijk stimulerend. Het is ING op zijn best.

Dat takenpakket, is dat niet zelfs nog zwaarder dan dat van de voorzitter?

Nee, het is anders. Zeker niet zwaarder, want de noodzaak om een concreet overzicht te hebben van alles wat speelt en dan je daar verantwoordelijk voor te voelen en die verantwoordelijkheid ook uit te dragen in een heel zichtbare positie, dat is een hele zware klus. Ik ben zelf een tijdje voorzitter geweest van een organisatie waar die zelfde externe kant ook bij hoorde en dat is een hele klui: voortdu-

rend te beseffen dat alles wat je zegt op een goudschaaltje wordt gewogen.

Jan Hessel Lindenberg zei dat hij toch wel tot zijn 55ste – tot aan de benoeming van Kist – zo af en toe gedacht had: 'nou, misschien word ik toch nog voorzitter'. Tot hoe lang hebt u die illusie gekoesterd?

Het eerlijke antwoord: ik heb er eigenlijk nooit zo vreselijk over zitten nadenken, omdat dat geen geweldig nuttig bestede tijd is, aangezien het uiteindelijk een beslissing is die in hele andere circuits ligt dan waar je zelf rechtstreeks toegang toe hebt.

Gaat u zich over 5 jaar weer dienstbaar maken aan de BV Nederland?

Dat ben ik eigenlijk altijd blijven doen en ING heeft mij ook in staat gesteld dat te blijven doen. Daar ben ik heel erkentelijk voor. Door de vele jaren die ik in een onderwijsomgeving heb doorgebracht, heb ik een bijzondere belangstelling voor de kennisoverdracht. Dus in de combinatie van beide kan ik nog wel even vooruit.

Nederland Kennisland?

Wat ik met name zorgelijk vind – voor Nederland en ook voor andere, met name Noord-Europese landen – is het aanhoudend gebrek aan animo van afstuderenden om te overwegen om een eigen bedrijf te beginnen. Als je vraagt aan studenten in dit deel van de wereld of ze daar belangstelling voor hebben, dan zegt ongeveer 20% 'ja', en in landen als de Verenigde Staten zegt 80% 'ja'. Daar zit een wezenlijk verschil in beleving. Wij hebben een generatie gecreëerd die al te zeer gericht is op veiligheid en voorspelbaarheid.

Waar het echt om gaat is elan?

Over het innovatieplatform is ongetwijfeld veel onaardigs te zeggen. Het is ook een inherent lastige formule, geen budget maar hoogstens en vooral de impliciete politieke erkenning dat hier een probleem ligt en dat voor een deel overheidsbeleid daar een oplossing voor zou kunnen bieden. Voor een deel, want in feite gaat het om breed beleefd enthousiasme en elan.

Wat uw wiskundeleraar bij u opwekte?

Dat is inderdaad precies waar het om gaat.

Amsterdam

22 februari 2005

JAN SCHIPPER



Alexander Rinnooy Kan(1949)

- 2004 Verantwoordelijk voor Insurance Asia/Pacific, Insurance Central Europe, ING In-vestment Management Asia/Pacific, ING Trust, ING Global Pensions, Parcom, Corporate IT en Corporate Procurement
- 2003 Voorzitter van het Executive Committee ING Azië/Pacific
- 1997-2003 Voorzitter van het Executive Committee ING Asset Management
- 1996 Benoeming tot lid van de Raad van Bestuur van ING Groep
- 1996 Benoeming tot lid van de Raad van Bestuur van ING Groep
- 1995-1996 Voorzitter VNO-NCW
- 1991-1995 Voorzitter VNO
- 1977-1991 Tussen 1977 en 1991 heeft Alexander Rinnooy Kan verschillende functies vervuld aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Van 1986 tot 1989 was hij Rector Magnificus en tussen 1984 en 1991 vervulde hij verschillende gasthoogleraarschappen in Europa en de Verenigde Staten (onder andere Universiteit van Californië te Berkeley, Columbia University te New York, MIT te Cambridge, de Wharton School in Philadelphia)
- 1973-1977 Wetenschappelijk medewerker Wiskunde en Statistiek Technische Hogeschool Delft
- 1972-1973 Wiskundig medewerker Spectrum Encyclopedia
- 1969-1972 Onderzoeksassistent Wiskundig Instituut, Universiteit Leiden

Opleiding

Wiskunde aan de Universiteit Leiden, alwaar Rinnooy Kan zijn doctoraal behaalde. Daarnaast heeft hij econometrie gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam, waar hij in 1976 promoveerde tot doctor in de wiskunde. Voorts heeft hij een eredoctoraat economie aan de Vrije Universiteit van Brussel.

Nevenfuncties

Lid Raad van Commissarissen Koninklijk Concertgebouworkest, Voorzitter Stichting Praemium Erasmianum.