

J. VAN RIJN RA
LID HOOFDDIRECTIE
RABOBANK NEDERLAND

Draaien aan de knoppen

Onlangs nam de heer J. van Rijn afscheid van de Rabobank, waar hij sinds 1988 lid was van de Hoofddirectie. Zijn takenpakket omvatte onder meer het financieel-economisch beheer, het facilitair bedrijf en de automatisering. De verantwoordelijke voor het eerstgenoemde werkgebied wordt ook wel aangeduid als de 'controller'. Als we informeren naar de werkzaamheden van een controller, antwoordt hij: 'het draaien aan de knoppen van rente en kosten'.

We treffen Van Rijn begin maart in zijn kamer in het hoofdkantoor van de Rabobank in Utrecht. Hoewel hij twee weken daarvoor officieel vertrok, is hij daar nog regelmatig te vinden. We vroegen hem of hij geen afscheid van zijn werk kan nemen. 'Wij zijn druk bezig te proberen de licentie van MobiNed binnen te halen, waarover volgende week de beslissing valt. En zo nu en dan hebben we een voorbespreking voor een vergadering van MobiNed en dan zit ik toch hier.'

U bent net 62 geworden?

Dat word ik aan het eind van deze maand, de 31e. Ik ben gunstig geboren: men gaat weg op de eerste van de maand dat men 62 wordt.

Vindt u dat niet jammer?

Dat vind ik helemaal niet jammer. Bovendien heb ik diverse commissariaten en activiteiten in de adviserende en toezichthoudende sfeer. Enkele daarvan hebben betrekking op de Rabo. Zo ben ik betrokken bij Lage Landen en bij Nedship, de Nederlandse Scheepshypotheekbank. Maar het belangrijkste is momenteel MobiNed.

U hebt niet gestudeerd?

Niet overdag. In de familie was het vrij moeilijk om de centen bij elkaar te krijgen. Toen waren er nog niet zoveel studiebeurzen. Mijn broer kwam in 1951 uit militaire dienst en ging verder economie studeren. En toen ik dat jaar van de HBS kwam, werd van mij verwacht dat ik ook ging studeren. Maar ik kende toen een meisje, dat later mijn vrouw is geworden, en nog is trouwens, en ik had geen zin om een jaar of zeven overdag te gaan studeren op de kosten van mijn ouders, die dat eigenlijk nauwelijks konden betalen. Ik ben toen bij Moret gaan werken en avondstudie gaan doen en via het NIVRA registrerend accountant geworden.

U bent dus een echte boekhouder?

Boekhouder in die zin, dat ik voor accountant heb gestudeerd. Maar al gauw bleek dat ik bij mijn adviezen meer de neiging had in de directiestoel in plaats van op de leuning te gaan zitten. Toen heb ik voor mijzelf vastgesteld dat het verstandig was geen accountant te worden, en dus in die adviserende rol te blijven, maar naar de dirigerende rol te zoeken. Ik

was sterk betrokken bij Verolme; dat was een 'account' van Moret. Na de fusie tot Rijn-Schelde-Verolme werd ik in 1972 gevraagd om in de Raad van Bestuur van RSV te komen.

En wanneer werd u voorzitter van de Raad van Bestuur bij RSV?

Dat was een halfjaar vóór de surséance uitbrak. Eigenlijk op het moment dat Stikker – mijns inziens ten onrechte – bij RSV werd weggestuurd door Economische Zaken.

De race was gelopen en u mocht de boel opruimen?

Ik mocht het licht uitdoen.

'Ik ben door de hele familie Rabo min of meer in de armen gesloten'

U bent ook door de parlementaire-enquêtecommissie gehoord. Daar bent u klaarblijkelijk goed doorheen gekomen, want de Nederlandsche Bank doet altijd de blauwewogentest.

Ja, maar ik, wij, hadden bij RSV niet zo veel te verbergen. Er waren wel, noem het nu maar vriendelijk, schoonheidsfoutjes. Maar met Economische Zaken en andere ministeries is alles geprobeerd om zoveel mogelijk capaciteit van de scheepsbouw en scheepsreparatie overeind te houden. Maar dat was vechten tegen de bierkaai. En toen besloten werd niet langer te steunen en het derhalve afgelopen was, werd er gevraagd waarom wij zoveel geld hadden weggegooid. En als je dat met elkaar moet verklaren, terwijl we, inclusief die ministeries, allemaal ongelofelijk hard hadden gewerkt de boel overeind te houden, dan heb je niet veel te verbergen. Dan zeg je alles. Dat is ook het makkelijkste. Vandaar dat ik waarschijnlijk wat makkelijker uit de parlementaire enquête ben gekomen dan een paar anderen die ook niet veel te verbergen hadden, maar er toch moeite mee hadden.

Hoe kwam u bij Rabo in het vizier?

Ik werd opgebeld door de heer Lardinois, die met mij wilde praten om te zien of ik bij de Rabo wilde komen werken. Dat was met de vooropgezette bedoeling om in de Hoofddirectie te komen, maar in die fase, vlak na de RSV-zaak, vroeg met name

meer in de modellensfeer gebracht. De informatie komt van verschillende geledingen in het management en wordt geconsolideerd in Financieel Economisch Beheer. En bij die consolidatie past een interpretatie. Wij maken en interpreteren de managementinformatie en adviseren de Hoofddirectie over te nemen stappen. En als lid van de Hoofddirectie heb ik daarin een stem.

'Daarbij doen zich wel eens spannende momenten voor'

Hoe groot is de club waaraan u leiding gaf?

Toen ik binnenkwam tachtig man, maar dat zijn er inmiddels minder dan veertig.

Kreeg u de verschillende posities en balansonderdelen van de bank dagelijks of eens per maand? Hoe dicht zit men op de ontwikkeling?

Eens per maand hebben we de cijfers, het totaalplaatje. Maar tussentijds weten we nauwkeurig hoe de rente-ontwikkelingen op de cijfers uitwerken. We gaan uit van een bepaalde positie en een prognose. Op die prognose sturen we. En als er zich bewegingen in de markt voordoen, wordt er als dat nodig is bijgesleuteld. Dat is het draaien aan de knoppen. We kijken dus alleen naar de mutaties, waarna je een maand later weer de nieuwe balans hebt.

Hoe fijn wordt er getuned? Hoe snel heeft u cijfers beschikbaar?

Rond het midden van een maand beschikken we over de cijfers van de voorafgaande maand, al liggen die cijfers dan nog niet in mooie rapporten vast. U moet wel bedenken, dat het daarbij natuurlijk alleen om de grote getallen gaat omdat het aantal mutaties gigantisch groot is. Het gaat om de totaliteit en, vooral, om de amplitudes, de uitslagen. Daarbij doen zich natuurlijk toch wel eens spannende momenten voor. Zoals toen de rente vorig jaar in februari, maart ineens begon op te lopen en veel van onze particuliere cliënten hun variabele hypotheekrente wilden vastzetten. Dat heeft nogal wat invloed op je balansmanagement. Maar men kan corrigerende maatregelen nemen. Die kosten geld en dat is gewoon een beslissing die men wel of niet neemt.

En dergelijke beslissingen worden in de Hoofddirectie genomen?

Precies, voorbereid in diverse commissies en binnen Financieel Economisch Beheer, maar beslist in de Hoofddirectie. Daar wordt uitvoerig over gediscussieerd waarbij de voors en tegens met elkaar worden besproken. Dat zijn zeer mooie vergaderingen waarbij soms uitkomsten te voorschijn komen die we toch niet in de stukken hadden staan. Bewegingen op de financiële markten kunnen er toe leiden dat wij moeten beslissen over de rentetarieven. En dan komt er toch uit de discussies naar voren om,



FOTO'S STUDIO KRIMP

gezien het coöperatieve karakter van deze bank, zo coöperatief mogelijk te financieren. Dat is een van de eerste dingen die ik hier moest leren. We hebben niet een bepaald winstdoel, maar we moeten wel onze continuïteit garanderen en vasthouden en daarvoor moeten we een resultaat maken. Dit noemen we reserveringscapaciteit. Dat is wat anders dan een winstdoel.

Dat is een eufemisme.

Zo kan men het zeggen, maar toch is dat niet helemaal waar. Want er kunnen momenten zijn dat we genoeg nemen met een lagere rentemarge omdat wij vinden dat wij onze leden niet méér kunnen berekenen. Met die omgekeerde rentestructuur hebben we ontzettend in de knoop gezeten, want we hebben onze leden zwaar moeten laten betalen. Ze betaalden overigens niet méér dan bij andere banken en inmiddels hebben zij door de betere renteverhoudingen duidelijk voordeliger kunnen financieren.

Dat is toch gewoon om marktaandeel te winnen?

Nee, dat heeft te maken met de ideële doelstelling. En als u het jaarverslag dat dit jaar uitkomt goed analyseert, zult u merken dat we bereid zijn geweest met een lagere rentemarge te volstaan.

Is het niet zo dat de lagere rentemarge de toevallige uitkomst van een proces is en dat dit een mooie, plausibele verklaring is?

Nee. Laten we wel wezen. In 1994 ging ineens de lange rente oplopen en bleef de korte rente laag

Curriculum vitae

Dhr J. van Rijn RA (1933) trad na de HBS in 1951 in dienst bij Moret & Limperg. Naast zijn werk volgde hij de opleiding tot registeraccountant. Toen hij in 1971 Moret & Limperg verliet, was hij senior-firmant. Hij maakte vervolgens de overstap naar Rijn-Schelde-Verolme. Daar bekleedde hij de functies van respectievelijk lid en voorzitter van de Raad van Bestuur. In 1985 kwam dhr Van Rijn in dienst van Rabobank Nederland, waar hij in 1988 werd benoemd tot lid van de Hoofddirectie. Dhr Van Rijn vervult tevens een aantal bestuursfuncties, waaronder commissariaten bij BSO Beheer BV en Bouwcentrum Beheer BV. Daarnaast is hij onder andere lid van de Raad van Toezicht van de Informatie Beheer Groep. Dhr Van Rijn is gehuwd en heeft twee kinderen.

waardoor er een grote marge ontstond. Als wij die marge hadden geïncasseerd zouden we een veel hogere winst hebben gemaakt.

Is het voeren van financieel economisch beleid in een coöperatieve omgeving lastiger dan in een hiërarchisch georganiseerde bank?

Als we kijken naar de resultaten ervan in de afgelopen zevenennegentig jaar, geloof ik dat het wel meevalt. Wij geven rente-adviezen aan de aangesloten banken en die worden in het algemeen opgevolgd. Natuurlijk moeten we met reële adviezen komen, want anders leggen ze die naast zich neer. En we weten heus wel wie de pappenheimers zijn die niet altijd volgen. Maar als je erin slaagt om, bijvoorbeeld in de centrale kringvergadering, de vertegenwoordigers van de banken te overtuigen van de juistheid van een bepaalde koers, dan is de uitvoering vanaf dat moment geen probleem meer, dan gebeurt het. Dan is het schip om en dan vaart het ook door.

De Rabobank heeft, als een van de weinige banken, zo'n prachtige 'triple A-rating'. Is dat nu een genoegen, want je kunt nooit meer verbeteren?

Nou, Wijffels schijnt een keer gezegd te hebben dat een triple A-rating te vergelijken is met een mooie vrouw: je bent blij dat je haar hebt, maar hou je haar? Tja, natuurlijk kun je niet meer verbeteren. Maar daartegenover staat dat deze rating de bank geen windeieren legt. Het jaarlijkse voordeel in de totale kostprijs bedraagt om en nabij de vijftig miljoen gulden. En omdat de Rabobank steeds meer afhankelijk wordt van kapitaalmarktfinanciering, wordt de triple A-rating steeds belangrijker. In die zin moet zij worden gekoesterd. Ik zou het doodzonde vinden als wij haar zouden kwijtraken. Maar daar is geen aanleiding voor: de club is uitermate gezond met een zeer groot eigen vermogen en de risico's zijn keurig netjes onder controle. De Rabo heeft nooit risico's genomen met bijzondere financieringen zoals bij onroerend goed. Misschien wel op bescheiden voet, maar dan toch zodanig beperkt dat er geen grote invloed van uitgaat op de totale balanspositie. We blijven met een aantal zaken dicht bij huis dan andere banken. Dat heeft tot gevolg dat wij geen overmatige winstkansen hebben gehad, maar ook dat wij daardoor al een groot aantal jaren een gestage winst- en vermogensgroei hebben kunnen laten zien.

Wat heeft die boer in Wadwij er nu aan?

Omdat onze coöperatieve doelstelling is om zo laag mogelijk te financieren en wij onze funding met die rating tegen een lagere prijs binnenhalen, kunnen wij dat voordeel doorgeven aan de organisatie.

Is die triple A-rating wel eens een argument geweest om bepaalde, meer risicovolle, activiteiten achterwege te laten?

Het is omgekeerd. Onze filosofie komt eerst en die is

dat we dat soort risico's niet nemen. En dat heeft een triple A-rating tot gevolg. Het is niet zo dat we bepaalde risico's niet nemen omdat we dan onze triple A misschien kwijtraken. De triple A is de resultante van je eigen beleid en geen doelstelling op zich.

'Deze rating legt de bank geen windeieren'

Veertien dagen geleden kwam Barings in het nieuws. Zowel ABN AMRO als ING zaten op het vinkentouw. In welke mate werd er toen hier geknarsend over de sprong voorwaarts die ABN AMRO of ING zou gaan maken? Totaal niet.

Maar je bent toch in competitie met elkaar?

Maar niet met de bedoeling om de grootste te moeten worden. We letten natuurlijk wel op de 'ranking', maar dan kom ik toch weer terug bij het feit dat wij geen winstdoelstelling hebben, maar reserveringscapaciteit nastreven. Onze eerste doelstelling is onze leden te financieren tegen aanvaardbare prijzen. En dat kan betekenen dat wij minder snel groeien dan de concurrenten. Maar als zij willen uitbreiden en dan vooral op terreinen waar wij niet of nauwelijks zitten, zeker in het buitenland, dan gun ik ze dat van harte.

Zo word je nooit een internationale investment bank.

Dat weet ik niet. Wij zijn daar natuurlijk niet, laat ik zeggen, in oververtegenwoordigd. Maar wat niet is, kan best komen. Overigens dat is dan een besluit van de Hoofddirectie die er dan zit. En dan denk ik niet aan een overname in de orde van Barings.

U vindt het risico te hoog?

Ja. Maar ook omdat zo'n acquisitie niet in onze strategie past. Wij hebben al uitgebreid en uitgebouwd in onze organisatie. En wil je zo iets hebben, dan moet je terstond de mensen en capaciteit vrijmaken om het dan ook verdomd goed naar je hand te zetten. En dat is een punt dat je op voorhand moet inschatten: kan ik dat risico aan? Ik denk dat bij een fusie tussen twee bedrijven het er allereerst om gaat of men de mensen heeft om de nieuwe club te leiden. Als men daarover pas gaat nadenken nadat de twee delen zijn samengebracht, ben je te laat. Ik heb dat in het verleden wel gezien.

ING heeft maar weinig tijd voor het onderzoek.

Ja, maar ik heb in de krant gelezen dat ze er vorige herfst al uitgebreid naar gekeken hebben.

Is zo'n bedrijf in zelfs drie maanden wel te doorgronden?

Natuurlijk. Maar dan moet men niet de laatste cent proberen te vinden. Voor zo'n due diligence-onder-



zoek moet men verschillende expertises in huis hebben. Daar horen accountants bij, commerciële mensen, mensen die enig verstand van de organisatie hebben en hoe je met zo'n organisatie werkt, etc. Die moeten allemaal met elkaar tot een cocktail komen. Want je kan wel naar de cijfers kijken, maar als de organisatie niet klopt dan kunnen er gaten in zitten.

Waarom is Rabo zo geïnteresseerd in MobiNed?

Wij hebben een dochter, Rabofacet, die de logistieke en automatiseringszaken, de gegevensverwerking, voor de aangesloten banken verzorgt. Daar zijn computers bij betrokken en die hebben een zekere overcapaciteit. Men kan zeggen dat wij misschien iets te zorgvuldig zijn geweest, een te grote angst hebben gehad dat het produktieproces stilvalt en dat wilden wij met reservecapaciteit kunnen opvangen. Ik bedoel, als dijken kennen we de waker, de slaper en de dromer. Maar wij hadden er voor de zekerheid nog een dijkje achter liggen. Deze overcapaciteit, die op verschillende terreinen bestaat, onder andere bij ons netwerk, proberen wij te gelde te maken door derden voor die capaciteit te interesseren. In dat vlak moet u MobiNed zien. Onze participatie houdt in dat de gesprekken die via MobiNed gaan lopen en de rekeningen die in verband met MobiNed worden uitgestuurd, via onze computers gaan. Da's aardig. Maar kijkend naar die telefoon-tjes, die kan men straks activeren met een SIM-card. Daar kan men allerlei functies inbouwen: betalen, verzekeren, noem maar op. Als men de card in een telefoon stopt en belt, is men geactiveerd, is men aangesloten op een computer en wordt men geregistreerd. Men kan de SIM-card ook meenemen en bij-

voorbeeld op Schiphol of New York een telefoon huren, deze activeren en vervolgens bellen. In die SIM-card kan men dus functies inbouwen die ook in de bancaire wereld worden gebruikt. Er zijn dus veel connecties vanuit MobiNed naar het bancaire gebeuren. En dat is de reden dat zowel ING, ABN AMRO als wij interesse hebben.

Het gaat dus vooral om cross selling?

Precies. Wij zijn begonnen met het idee vanuit de kostensfeer, maar ontdekten al snel de grote mogelijkheden voor cross selling. In eerste instantie voor onze bestaande cliënten. Aan die cliënten proberen we méér diensten te verkopen. Daar speelt die SIM-card straks een belangrijke rol bij. De Hoofddirectie ging akkoord op het moment dat die mogelijkheden naar voren kwamen. Wij denken dat onze cross selling een flinke 'boost' kan krijgen met die SIM-card. Als we tenminste die telefoonlicentie krijgen, want dat is nog maar helemaal de vraag. Niet voor niets zijn er vijf verschillende consortia.

Hoeveel mensen zijn er bij dit project betrokken?

Inclusief een aantal Amerikanen hebben er een man of veertig aan gewerkt. Op het ogenblik zijn dat er wat minder, omdat we in afwachting van de beslissing zijn. Alhoewel, we zijn met allerlei voorbereidingen bezig, want als we het jawoord van de minister krijgen, willen we natuurlijk een vliegende start hebben.

Wordt er druk gelobbyd?

Dat zou ik niet weten.

'Wij hadden er voor de zekerheid nog een dijkje achter liggen'

U had het over overcapaciteit in de computeruitrusting.

De Rabo had een contract gesloten met Olivetti van, toen, f 500 miljoen. Hoe is dat afgelopen? f 750 miljoen?

Dat loopt nog steeds. Dat zijn nu van die boompjes die iemand plant en waar je later de vruchten van mag plukken. Er was, vóórdat ik verantwoordelijk werd voor de automatisering, een studie gemaakt over nieuwe verwerkingsapparatuur voor de aangesloten banken, ter vervanging van de apparatuur die we hadden van Philips en Nixdorf. Daar heeft men enkele jaren op gestudeerd en begin 1988 heeft men het besluit genomen, waarna wij in mei of juni met alle Italiaanse poespas in Milaan het contract hebben getekend. Ik geloof dat we met Olivetti een hele goede keuze hebben gemaakt. Dat neemt niet weg dat de tijd sinds 1988 niet heeft stilgestaan en er de afgelopen jaren aanpassingen hebben plaatsgevonden: het LAURA 2-project, Locale AUTomatisering Rabobanken. De aangesloten banken zijn dus in een aangepaste vorm nog steeds bezig met het LAURA-project. Maar dat was ook omdat we het project met die aanpassingen sneller beschikbaar kregen. Als u

me nu vraagt naar de omvang van het project, zou ik dat niet weten. Maar het is nog altijd een gigantische investering, al zal het misschien geen f 750 miljoen zijn. Geen wonder, want de hardwareprijzen zijn, god zij dank, constant gedaald en de nieuwe prestatie/prijs-verhouding ligt belangrijk hoger. Maar Olivetti is nog steeds een zeer gerenommeerde en gewaardeerde leverancier.

Staan er weer nieuwe grootscheepse investeringsprojecten aan te komen?

U moet bedenken dat de automatisering binnen de aangesloten banken en de automatisering binnen Rabobank Nederland twee geheel verschillende projecten zijn. Voor de centrale computerverwerking in Zeist en Best gebruiken wij IBM's en Tandems en daarnaast vindt de lokale verwerking plaats met behulp van de Local Area Networks, waarop de cliëntengegevens oproepbaar zijn. En die lokale netwerken zijn redelijk toekomstvast en zullen nog een tijd mee kunnen gaan.

Hoe sterk leeft hier in huis het gevoel dat de binnenlandse markt is uitgekristalliseerd en dat de Rabo nieuwe terreinen moet zoeken?

Wij hebben een paar hele mooie transacties rond Technolease gesloten, wat een uitbreiding is van ons werkterrein. Maar de Nederlandse markt, waar de drie grote banken toch wel een groot deel van hebben, is natuurlijk redelijk uitgebalanceerd. Het is daarom niet te verwachten dat men in de Nederlandse markt belangrijke wijzigingen kan aanbrengen. Voor een deel zal onze toekomst in het buitenland liggen. Onze filosofie was en is dat wij onze cliënten volgen, of liever gezegd dat wij onze cliënten voorgaan in de belangrijke centra in de wereld waar wij hen kunnen dienen. Daarbij schuwen wij niet om strategische samenwerking met andere banken aan te gaan zonder een eigen vestiging neer te zetten. Natuurlijk, wij zijn in Hong Kong gevestigd, wij zijn in Singapore gevestigd en wij zien daar belangrijke groei, maar om nou te zeggen dat wij dat als doel hebben? Dat is toch nog steeds het dienen en op een aanvaardbare manier financieren van onze leden-clënten.

Kunnen in Singapore ook leden wonen of zijn het allemaal Nederlanders?

Nou, we zijn wel met een discussie over de coöperatie en het lidmaatschap bezig, maar of dat er uit zal komen lijkt me een behoorlijke brug te ver. Tot nu toe zijn de leden gevestigd in Nederland en misschien wordt dat nog een keer uitgebreid naar Europa. Dat weet ik echt niet. Alles wat wij doen moet een zekere functie hebben tot hetgene wij voor onze leden doen. En dat is niet zonder meer het kopen van een bank in Azië om daar te groeien. Men kan natuurlijk zeggen dat het geld dat men daar verdient kan worden gebruikt om de tarieven te verlagen. En dat doen we natuurlijk wel in Nederland, waartoe wij bijvoorbeeld op een gegeven moment de Nederlandse Scheepshypotheekbank hebben

gekocht. Dan kan men het resultaat van die deelneming zien als een functie om de totaliteit van onze kosten omlaag te brengen of de funding te verbeteren en daarmee onze leden te dienen. Maar of wij dat ook in het buitenland in grote mate zullen gaan doen, is nog maar de vraag.

De samenwerking, de strategische alliantie, met de Robecogroep heeft geleid tot een uitstroom van spaargelden. Dat zal u, in uw functie, toch niet lekker hebben gezeten?

Ach, als wij die spaargelden niet in onze boeken hebben, moeten we andere, duurdere, middelen inkopen. Maar als wij voor de spaargelden die wij elders hebben ondergebracht een bepaalde remuneratie ontvangen, is het rekenen geblazen en dan ben ik niet ongelukkig met de uitkomst.

Maar er zijn vorig jaar krokodilletranen geplengd?

Krokodilletranen noem ik dat niet. Als het om het resultaat gaat, valt dat mee. Maar niet wat de beschikbaarheid van die middelen betreft. Over het algemeen hebben spaarmiddelen de neiging om lang ergens aanwezig te zijn. En daarom is het beter om die spaarmiddelen in je eigen boeken te hebben in plaats van in andermans boeken. Het zijn geen krokodilletranen. Wij hebben eerlijk, elkaar recht in de ogen kijkend, de besluiten genomen om met Robeco tot samenwerking te komen.

'Het is beter om die spaarmiddelen in je eigen boeken te hebben'

Maar dat was 'sauve qui peut'. Die spaargelden draineerden toch weg en dan kan men beter een partner hebben met wie men kan onderhandelen.

Ach, daar hebt u natuurlijk wel een beetje gelijk in. Maar daarom kom je met elkaar tot samenwerking.

Wie beschouwt u als uw baas? Is dat Wijffels of is dat Meijer?

Daar stelt u een gewetensvraag. Daar heb ik eigenlijk nooit over nagedacht. Wijffels niet in ieder geval. Dat is een collega waar je goed naar luistert. Maar het omgekeerde gebeurt ook in onze gesprekken. Er is veel gewoon collegiaal overleg. Dat kan aan de overkant van de gang bij Visser zijn en het kan, zeker op financieel-economisch gebied, bij Wijffels zijn. In zo'n stijl denken wij eerlijk gezegd niet. Dat neemt niet weg dat als je vraagt wie hier nu eigenlijk de hiërarchieke baas is, dat dat de Raad van Beheer is. Die stelde althans mijn salaris vast. ♦

9 maart 1995

Drs. J.J.M. Schipper
Drs. H.P. Molenkamp

Lardinois zich af of, zoals hij dat noemde, de nestgeur RSV een bezwaar zou kunnen zijn. En daarom ben ik in mei 1986 als adviseur begonnen.

Dat bent u dus twee jaar geweest, want in 1988 werd u lid van de Hoofddirectie.

Nee, want na vier maanden werd ik Directeur Financiën, terwijl kort daarop al duidelijk werd dat ik met ingang van januari 1988 zou toetreden tot de Hoofddirectie. En eerlijk gezegd heb ik op geen enkel moment in de organisatie ook maar iets gevoeld van, noem het maar, een draw-back dat ik van RSV was gekomen. Integendeel, eerder het omgekeerde. Ik ben door de hele familie Rabo min of meer in de armen gesloten en heb dat als iets heel moois gezien. En daarom heb ik er ook een hartstikke gezellige negen jaar gezeten.

Kreeg u financieel beheer meteen als aandachtsgebied?

Ja. In september 1986 nam ik het financiële beheer over van de heer Van Eldik die toen zeer zwaar bezet was en bezig was een deel van zijn portefeuille af te stoten, mede in verband met zijn naderende pensionering. Begin 1988 kreeg ik daar automatisering als aandachtsgebied bij en logistiek, dat ik toen ook overnam van de heer Van Eldik, die toen net met pensioen was gegaan.

'Ik ben in hart en nieren een Spartaan'

Had u veel moeite met het besluitvormingsproces in de coöperatieve omgeving?

Laat ik het zo zeggen: doordat je als adviseur hebt gewerkt en bij RSV lid bent geweest van de Raad van Bestuur, waarvan enige jaren als voorzitter in een heel moeilijke situatie waarbij wordt samengewerkt met bewindvoerders, dan moet je het vaak met elkaar eens worden. Als wij op een gegeven moment iets wilden en de bewindvoerders niet, dan ging het niet door. Als zij iets wilden en wij wilden niet, ging het ook niet door, tenzij ze het faillissement hadden aangevraagd, wat ze niet gedaan hebben.

U bent een man van de consensus?

Dat moet een ander eigenlijk zeggen, maar dat probeer ik wel na te streven. Ik houd niet van zware confrontaties. Dat neemt niet weg, dat ik ze niet uit de weg ga als dat nodig is. Maar wel met de bedoeling daarna met elkaar een glas bier te kunnen drinken. Er zijn gesprekken geweest met mensen, voortreffelijke mensen, die op een verkeerde plek zaten. En die probeer je te overtuigen dat ze op een andere plek moeten komen. Nou, dat heeft soms wat voeten in de aarde. Maar bij het weggaan heb ik wel gemerkt dat ik geen echte vijanden heb gemaakt.

U gebruikt het woord 'overtuigen'. Dat is een woord dat

hier bij Rabo voortdurend valt: men moet alsmaar de aangesloten banken overtuigen.

Ja, dat merkte ik al snel toen ik hier binnenkwam. Ik had er, dat wil ik niet verhehlen, het eerste halfjaar moeite mee mijn draai hier te vinden.

Van voorzitter van de Raad van Bestuur van RSV naar een tweede positie bij de Rabo. Is dat eigenlijk niet lastig?

Nee, omdat ik de functie van President van de Raad van Bestuur van RSV niet heb geambieerd. Een voorzitter van een directie is wat anders dan een directeur. En ik vind dat er aan de functie van de voorzitter toch ook een hoeveelheid dingen kleven, waarvan ik me afvraag of ik die als mijn hoogste ideaal zie. Ik speel wat meer op de achtergrond.

Over spelen gesproken, u bent voorzitter van Sparta?

Nee, mijn broer was bijna 25 jaar voorzitter. Ik ben voorzitter van de ledenraad en van de financiële commissie. Wij zijn nu eenmaal van Rotterdam West. En al heb ik, omdat mijn broer al bij Sparta zat, nog een tijdje bij Xerxes gespeeld, ik ben in hart en nieren een Spartaan.

Is dat een slangenuil, zo'n voetbalvereniging?

Nou, de voetballerij is een bedrijfstak waar veel mensen, god zij dank, altijd weer veel geld in willen stoppen. Anders zou de bedrijfstak al lang ter ziele zijn geweest. Een gevolg van dat vele geld is dat blijkbaar allerlei methodes niet worden geschuwd. Vrolijk is het er daarom niet altijd. Ik bedoel, vrijwel iedere club moet het geld in belangrijke mate van derden krijgen om de gaten te stoppen of, zoals Sparta, spelers verkopen. Er zijn maar enkele clubs die een redelijke vorm van bestaansrecht hebben.

Het is dus een mooie leerschool?

Die had ik niet nodig, want ik had mijn leerschool als accountant en bij RSV. Ik denk dat ik juist mijn ervaring heb kunnen inbrengen. Je hobby is natuurlijk die voetballerij. Overigens één van mijn hobby's hoor. Ik doe ook nog wat in schaken.

Wat houdt uw functie bij de Rabo nu eigenlijk in?

De afdeling, zoals we die hier hebben gestructureerd, Financieel Economisch Beheer, draait aan de knoppen van rente en kosten. Zodra er een rentebeweging in de markt is, moet je weten hoe dat uitwerkt op de totaliteit, zodat je op voorhand weet of het schip op koers ligt, of de resultaten zijn wat we in gedachten hebben. Deze rente-ontwikkelingen kunnen vragen om beleidsaanpassingen, beleidsbeslissingen in de Hoofddirectie. Daartoe bestaan er diverse commissies. Zo is er een rente-adviescommissie, waarvan enkele leden afkomstig zijn van Financieel Economisch Beheer. Deze commissie geeft op grond van de rentebewegingen aan wat wij eventueel in de markt moeten doen. Daarbij worden ook verschillende rentescenario's geschetst. Dat is jaar en dag handwerk geweest, maar inmiddels