

# d'Avant les lettres

Het gesprek vond plaats op drie februari, ongeveer halverwege dus in het tweemansland waarin de 'ABN'-er Kalff de estafettestok overgeeft aan opvolger Groenink van ex AMRO. Strategische bespiegelingen zijn in zo'n fase eigenlijk niet te verwachten. Er was dan ook een geheel andere aanleiding Dolf van den Brink te spreken te vragen, het einde namelijk van het NIBE als zelfstandige vereniging en daarmee van zijn optreden als voorzitter van onze club. We hadden een wat technocratisch type verwacht, een haastige businessman met shareholders value als enigste goed. Maar hij nam rustig alle tijd en antwoordde weloverwogen. Binnenskamers bleek hij meer van het geserreerde van Kalff en minder van het ge-exponeerde van Groenink te étaleren dan zijn bravoure bij openbare optredens had doen vermoeden.

*ABN AMRO staat wel iedere dag in het nieuws. Vandaag was het ook weer goed raak. Als u 's-morgens de krant uit de bus haalt, gaat uw bloeddruk dan al meteen omhoog?*

Mijn bloeddruk gaat niet zo gauw omhoog. Maar wat mij vaak opvalt is dat het niet altijd in ons voordeel is, althans dat wij niet gauw de 'benefit of the doubt' krijgen. Ik moet eerlijk zeggen, dat ik dat op zichzelf wel begrijp, al is het niet leuk. Als je ons bekijkt, en ook naar de karakterstructuur van Nederland, dan is het niet zo gek dat zo'n groot bank als ABN AMRO, die in alle vezels van onze maatschappij aanwezig is en invloed heeft en betrokken is, dat die in een maatschappij die niet zo houdt van machtige personen of instituten, een bepaalde weerstand oproept. Dat viel met name op na de fusie toen we opeens weer veel groter werden dan onze voorgangers. En daarnaast hebben we niet altijd even gelukkig geopereerd in het pareren van deze huiver, of achterdocht, als je het zo wilt noemen.

*Onder leiding van Kalff is daar een jaar of drie, vier geleden een draai aan gegeven. Er is geprobeerd een open en tegelijk beschaafd bescheiden uitstraling te geven aan deze onderneming, en dat heeft ook wel geholpen. En dan wordt iemand als Groenink benoemd, die juist vanwege zijn olegelachtigheid bekend staat.*

Dat zijn uw woorden. Met name de cultuur van de ABN was inderdaad om je maar koest te houden onder het motto 'doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg'. Dat is een houding die, als je een kleine partij bent, misschien wel tot lof strekt: deze partij kent zijn plaats. Maar bij een grote partij wordt dat eerder als arrogantie, als ongeïnteresseerd uitgelegd. En daar is Jan Kalff inderdaad veel meer aan gaan doen, wat ten opzichte van zijn culturele achtergrond nieuw was. Rijkman Groenink zal dit verder uitbouwen, deels omdat hij voortkomt uit de wat geprononceerdere AMRO cultuur, maar vooral ook omdat

het natuurlijk in deze tijd past dat bedrijven opener en direct met hun omgeving communiceren waar ze mee bezig zijn. Bovendien vind ik dat ABN AMRO met haar kennis en ervaring uit alle hoeken van de wereld vaak een bijdrage kan leveren aan bepaalde maatschappelijke discussies.

*Waar zou u zich zelf het beste thuisvoelen?*

Ik voel mij het beste thuis in de ABN AMRO-cultuur, en dat is niet om me er gemakkelijk vanaf te maken. Ik denk toch dat de bank de beste kanten van de twee heeft gecombineerd. Het combineren van een behoorlijke hang naar soliditeit en zorgvuldigheid en relatieve rust, meer dan AMRO toen in haar cultuur had, maar aan de andere kant meer alertheid en assertiviteit en drive, wat weer afwijkt van de ABN-cultuur. Overigens is het de vraag of dat überhaupt al niet noodzakelijk is, daar waar natuurlijk de assertiviteit van de hele samenleving veranderd is, ook ten opzichte van tien jaar geleden.

*U komt zelf uit de ABN-stal. Had het niet AMRO moeten zijn?*

Toentertijd was een oom van mij voorman van de AMRO, dus ik had mij heilig voorgenomen om nooit naar de AMRO te gaan.

*Uw CV zegt niets over uw middelbare school en er zit een gat tussen uw doctoraal in 1971 en uw traineeship in 1976. Ik heb het gymnasium, het Dominicuscollege in Nijmegen, gedaan. Ik ben nog opgeleid als een Dominicaan; dat was een idee dat ik op mijn elfde had opgevat via een heerom, die toentertijd prefect was. Ik zag mij later al door de oerwouden van Afrika gaan om het Woord te prediken.*

Ik moet zeggen dat ik daar nog steeds met ontzettend veel plezier op terugkijk. Ik heb in de tweede klas

besloten dat ik geen priester wilde worden, dat heb ik ook netjes gezegd. In wezen is er dan niet zoveel aanleiding meer om op die school te blijven, maar goed, onder het motto 'hij kan zich nog bedenken' had men daar verder geen probleem mee. Dus ik heb die school afgemaakt met zeer veel plezier. Toevallig hadden we net een half jaar geleden een reünie van de eindexamenklas. Dat was een klas van acht man, dat was echt privé-onderwijs, voortreffelijke leraren, ongelooflijk veel gepraat enzo.

*Toen economie in Amsterdam?*

Toen ben ik in Amsterdam economie gaan studeren en ben ik lid geworden van Thomas van Aquino. Daar heb ik ook nog in het bestuur gezeten. Jammer genoeg is die vereniging in de woeste jaren '70 teloor gegaan.

## *'Tegenwoordig willen jongelui onmiddellijk zaken doen'*

*Vervolgens bent u wetenschappelijk medewerker geworden?*

Nee. Toen ik als 23-jarige afstudeerde heb ik besloten om een proefschrift te schrijven, maar ik zag geen heil in een baan aan de universiteit. Ik had een jaar in het bestuur van een studentenvereniging gezeten en ik had een jaar in het bestuur van de Economische Faculteit gezeten. Ik had voor mijn gevoel redelijk marginaal gestudeerd. Ik had al mijn tentamens dan wel gehaald, soms denk ik ook nog wel met goede cijfers. Ik heb de zware algemene economievakken gedaan, de Kesslers en de Goedharts, maar ook Van der Schroef en Haccou, dus het was een beetje een mix. Ik beschouw mijzelf overigens meer algemeen econoom. Maar goed, ik had aan het einde toch het gevoel dat ik de echte samenhang in de economie een beetje miste, alles nogal hapsnap had gedaan. Dus ik dacht: eens kijken of ik een dissertatie kan schrijven. Maar ik had zo dicht op het universitaire apparaat gestaan, dat ik er in ieder geval het gevoel aan had overgehouden dat ik nooit zou promoveren als ik wetenschappelijk medewerker zou worden. Dus ik heb toen voor mijzelf besloten dat ik gewoon iets ging bijklussen. Ik ben toen docent geworden bij de Kring van Utrechtse Repetitoren. Met name heb ik jarenlang economie gedoceerd aan juristen in spé. Dat dwingt je om dingen goed op een rijtje te zetten, een jurist heeft een heel ander concept over hoe de dingen samenhangen. Ik heb daarnaast een klein pensioenfonds geadministreerd en me met beleggingen bemoeid. Dat was minder dan een parttime functie, maar ik moest toch ergens van leven. Ik was inmiddels getrouwd, in 1972. In '73 en '74 hebben we onze twee eerste kinderen gekregen, dus er moest toch wel brood op de plank. Daarna moest ik in dienst, wat ik overigens met net zoveel plezier heb gedaan.



FOTO: CAPITAL PHOTOS

*Curriculum vitae*

Rudolf van den Brink (1948) behaalde na het gymnasium zijn doctoraal economie aan de Universiteit van Amsterdam in 1971. Zijn bankierscarrière startte in 1976 bij de ABN, waar hij de concernopleiding volgde. Tijdens zijn opleiding voltooide hij tevens zijn dissertatie aan de Universiteit van Amsterdam (1977). Bij de ABN werd hij in 1987 Directeur Directoraat Nederland en in 1990 Directeur Directoraat Trading. Na de fusie met de AMRO Bank volgde in 1991 de benoeming tot Directeur Generaal Sales en Trading en in 1994 tot Directeur Generaal Treasury and Fixed Income. Sinds 1997 is Dolf van den Brink Lid van de Raad van bestuur van ABN AMRO.

*Wie was uw promotor?*

Goedhart, en mijn coreferent was Kessler. Waarbij ik moet zeggen dat Kessler mij veel meer weerwerk heeft gegeven dan Goedhart. Goedhart vond het al snel goed, maar Kessler versagde nooit.

*En toen kwam dus in 1976 dé bankiersopleiding, de concernopleiding van ABN.*

Ja, veel geleerd. De eerste jaren in Utrecht, dat was mijn stageplaats. Echt nog de tijd waarin je de tijd nam om het vak te leren. Tegenwoordig - dat klinkt wat oubollig - willen de jongelui, zo zeg je dat op onze leeftijd, onmiddellijk aan de slag, onmiddellijk zaken doen. Toen werd je in het hele operationele bedrijf ingewijd: maanden op betalingsverkeer, nog op kantoor IJsselstein gezeten met twee dames die er

véél meer vanaf wisten dan ik. Toen een jaar hoofdkantoor, op alle afdelingen twee, drie weken gezeten.

*De werkomgeving was in die jaren nog zeer overzichtelijk?*  
Ja, dat was überhaupt de hele setting van het bankwezen. Tot en met de jaren '80 waren we nogal een afgeschermd bedrijf. Er waren gewoon een hele hoop afspraken.

*Hoe kan iemand die in Amersfoort en Breda geworteld is Directeur-Generaal Sales en Trading worden? Dat is toch een hele andere wereld?*

Het is mijn ervaring dat uiteindelijk de managementmechanismen overal dezelfde zijn. De werelden zijn inderdaad anders, maar je hebt hetzelfde gezonde verstand nodig om de zaken aan te sturen. Het is overigens een misverstand dat alleen in de investment bank of de internetwereld de business fundamenteel verandert.

Je moet alles in zijn historische context plaatsen. Toen ik op kantoor Amersfoort kwam werden kredieten in volgorde van binnenkomst behandeld. Er was nog helemaal geen relatiebeheer gekoppeld aan klanten. Daar zijn we toen in 1978 mee begonnen. Dat was in de context van de 'oude bank' ook al een revolutie. Het opbouwen van de salesafdeling begin jaren tachtig bij Kas Binnenland was eveneens een hele nieuwe ontwikkeling. We moeten niet doen alsof nu de laatste tien jaar alles fundamenteel op zijn kop staat. Anderzijds is er wel een groot verschil in die zin, dat het tempo van de verandering niet meer door onszelf wordt bepaald.

*Is ook dat dan niet relatief? Iemand van vijftig-plus zegt al gauw dat alles zo snel gaat.*

Ik denk dat iemand van dertig dat, met alle respect, minder goed kan beoordelen. Bij de laatste NIBE-jaardag heb ik ook gezegd dat we de neiging hebben om nu te vinden dat alles op zijn kop wordt gezet. Als je het vergelijkt met afgelopen dertig jaar; de onderwerpen die aan de orde waren op de jaardagen waren voor die tijd ook fundamentele veranderingen.

*Dat verbaasde ook, die uitspraak op de jaardag, want tot dan toe kenden wij u als een Draufgänger, iemand die geïrriteerd achterom kijkt waar de muziek blijft.*

Ik denk dat ik in de tijd helemaal niet veranderd ben. Alleen vind ik dat we het nu beginnen te overdrijven. Ik heb nu soms het gevoel dat we denken dat als het morgen niet geregeld is, dan zijn we teloor. Een heleboel wetmatigheden zijn er nog steeds. Ik geloof ook helemaal niet in een New Economy die alles op zijn kop zet. Ik denk wel dat er redelijk nieuwe elementen in de economie komen, maar we houden gewoon de eerste en tweede Wet van Gossen, die zijn echt niet verdwenen. Het perpetuum mobile is nog steeds niet uitgevonden.

*Door wie of waar wordt overigens dan het tempo bepaald?*  
Het nieuwe is dat niemand meer het tempo bepaalt.

Het tempo wordt door de markt gemaakt. En het tempo gaat inderdaad omhoog. Tegelijkertijd blijf ik van mening dat je dingen - met name in ons vak - toch met een bepaalde zorgvuldigheid moet doen. En dat je aan de ene kant je moet aanpassen aan een hoger tempo dan je gewend was, maar aan de andere kant je niet gek moet laten maken en te grote sprongen wilt maken die je gewoon niet kan managen. Het blijft in ons vak, dat is al honderden jaren zo, dat de down-side altijd groter is dan de up-side. Dus een echte grote fout wordt veel zwaarder afgerekend dan een heel innovatief nieuw iets. Daarmee ga ik niet zeggen dat we niet snel op dat Internet moeten, dat doen we trouwens, maar we moeten toch elke keer de zorgvuldigheid aparte aandacht blijven geven. En als er een compromis moet worden gemaakt tussen zorgvuldigheid en snelheid, dan heb ik nog steeds de neiging om naar zorgvuldigheid te kijken.

*Twee procent rentemarge is vijftig jaar hoofdsom. U refereert nu naar de NIBE-jaardag van 1984 toen Advocaat de bancaire varkenscyclus ten tonele voerde?*

Ik heb nog de vorige echte recessie meegemaakt, we zitten nu inmiddels met een generatie in ons middenkader en hogere kader die dat niet heeft meegemaakt, en die denken dat dat ook helemaal niet gebeurt. Dan doet zich 'gelukkig' zo'n incident als in Azië voor, waar in ieder geval het gevoel ontstaat dat dingen niet altijd maar omhoog gaan.

*Hoe houd je je personeel die spiegels voor? Er loopt hier in huis een hele groep trainees met allemaal al het stijltje van het linkerhandje losjes in de broekzak.*

Vele trainees zijn zeer gedreven hun werk zo goed mogelijk te doen. Zij hanteren, zoals iedere nieuwe generatie, daarbij wel een andere stijl, die inderdaad wat 'losser' overkomt. Dat zij geen recessie hebben meegemaakt is hen overigens niet te verwijten maar wel lastig. Die spiegel is hen niet zo gemakkelijk te bieden.

*Het is wel uw verantwoordelijkheid!*

Absoluut, maar je kunt nog wel met verantwoordelijkheden worstelen. Dat maakt die verantwoordelijkheden juist interessant. Je zit inderdaad in toernemende mate met mensen die zelf wel uitmaken hoe zij hun job inrichten, die zelf daar de condities voor stellen, die erg sterk gedreven worden door performance, waar het scoren belangrijker wordt dan in het verleden. Maar stelt u zich gerust, we hebben het krediet- en het risicobeleid toch wel top-down goed georganiseerd, met een hoop seniormensen die al heel lang meegaan in de bank aan het hoofd. Daarnaast zijn er veel nieuwe, bijna wetenschappelijke technieken geïntroduceerd. In 1992 zijn wij gestart met een aparte afdeling gericht op het afwegen van marktrisico. Daarvoor gebeurde dat zo ongeveer op het marktgevoel van George Cornelissen<sup>1</sup> en een hoop sociale controle. Nu is dat een totale capaciteit van tweehonderd mensen, die in de hele wereld het marktrisico onder de loep houden en uitvergroten en

monitoren en bewaken. Hetzelfde geldt voor operational risk waar, zoals bekend, we wat problemen mee gehad hebben in het verleden, en daarom is dat ook een enorme activiteit aan het worden. Daarin moet je je onderscheiden van de anderen. Uiteindelijk, ook al zou je dan misschien iets langzamer lopen dan de rest, komt er een tijd dat je daar op afgerekend wordt.

*'Ik geloof ook helemaal  
niet in een  
New Economy die  
alles op zijn kop zet'*

*U bent ook nog steeds Voorzitter van de Werkgeversvereniging Bankbedrijf. Maar nu kiezen de grootbanken voor zichzelf. Krijgen we dan concurrentie op het gebied van arbeidsvoorwaarden? Dat bevordert wel die attitude van scoren en inkomen en snelheid en jobhoppen. Bent u daar gelukkig mee?*

Of ik daar gelukkig mee ben, is niet zo aan de orde. Het is nu eenmaal zo dat het individualisme groter wordt. En door de informatietechnologie, maar ook door de ontwikkelingen in de maatschappij, wordt de hang naar eigenheid in carrière, tot en met de compensatie, met de dag groter. Dat is een trend die zich in het algemeen voordoet, maar misschien nog wat scherper in het bankwezen, omdat daar, zeker in investmentbanking, een enorme cluster aan activiteiten zit waarvan het resultaat goed meetbaar is en om mensen vraagt die de markt heel goed kennen en daarmee hun eigen marktwaarde. Met de voortgaande emancipatie van de mensheid speelt het uitvergroten van het eigenbelang een fundamentele rol.

*Nostalgie?*

Opgevoed in een tijd waar loyaliteit voorop stond, waar je je al gauw schikte in het algemeen belang, kost het mij soms moeite te wennen aan het groeiende individualisme dat vaak verdacht veel lijkt op egoïsme. Maar het zijn de facts of life. Terug naar de bedrijfstak CAO.

Ik moet eerlijk zeggen dat ik er een tijd over heb gedaan om toch tot de analyse te komen dat het onvermijdelijk is. We hebben nu eenmaal een heel overzichtelijke bedrijfstak, we zitten onmiddellijk in elkaars vaarwater, dus een haasje-over-effect ligt op de loer. Maar het besef kwam, dat wij als spelers steeds meer beginnen te verschillen, steeds meer ruimte willen hebben voor een eigen flexibiliteit. Als je naar relatieve verschuivingen kijkt, treedt concurrentie ook steeds meer op aan de resourcekant: wat kun je je personeel bieden aan arbeidsomstandigheden? En daar vallen heel veel zaken onder zoals flexibeler werkplekken en werktijden, opleidingen, 'state of the art technology', dat is ook een fact of life en houdt eveneens de Human Resources-functie scherp.



FOTO: CAPITAL PHOTOS

*U heeft persoonlijk het hele spectrum van resources in portefeuille. Geldt nog steeds dat die menselijke factor de voornaamste is, of is dat IT geworden? En als tweede vraag is: hoe kan je beide werelden simultaan besturen?*

Laat ik het omdraaien. Zonder mensen en zonder IT kan je geen bank runnen, dat is heel eenvoudig. Beide factoren zijn van groot belang, al denk ik dat het belang van deze twee hele belangrijke resources nog steeds onvoldoende wordt onderkend. Er wordt inmiddels redelijk wat lipservice gepleegd, maar er echt naar handelen en er echt tijd aan spenderen, proberen te begrijpen waar het echt over gaat, dat is toch nog steeds onder de maat in het algemeen. Daar zou veel meer aan moeten gebeuren. Beide activiteiten hebben derhalve gemeen dat zij veel meer aandacht moeten krijgen.

*Vond u dat vijf jaar geleden als gebruiker ook al?*

Ja, toen ook. En wat het besturen betreft, ach ik heb inmiddels zoveel managementervaring, ik ben geen 'vakminister', want ik ben geen HR-man, ook geen IT-man. Zoals eerder gesteld, ik ben gewoon een bestuurder die geleerd heeft hoe je bepaalde zaken moet managen en erachter is gekomen dat het niet

veel uitmaakt in termen van bestuursstechniek wat voor soort zaak je runt. Runnen hoeft overigens helemaal niet te betekenen dat je alles zelf bepaalt. En daarom zeg ik vervolgens terstond dat we nu ook weer niet willen dat opeens de IT- en de HR-kant een soort spel gaan spelen van 'wij maken de dienst uit'. Daar gaat het ook echt niet om. De business is leidend nietwaar, en dat blijft zo.

*De Europabank en Focus 2005, is dat nou hetzelfde?*  
Dat is iets heel anders. Focus 2005 was ook wel gestart als er geen Europabank, geen divisie Europa, want zo heet het, zou worden opgezet. Focus 2005 gaat om het grote retailnet, is toch een affaire die zich in eerste instantie louter op Nederland richt, omdat dat het enige land is waar we een groot kantorennet hebben.

*'Je hoort als bankier  
midden in de maatschappij  
te staan en te weten  
wat er gebeurt'*

*In welke mate is het een proefopstelling om het niet kunnen creëren van, of willen betalen voor, een tweede thuismarkt in Europa te compenseren?*

Eerst moet je uitmaken wat je in Europa wilt bereiken. In zekere zin is de divisie Europa een consequentie van het feit dat wij een bank willen zijn die in allerlei takken van sport dwars door Europa actief is. De vraag is dan of je op kortere termijn mee kunt met de grote spelers die, als je kijkt naar onze peers, eigenlijk stuk voor stuk het voordeel hebben van een veel grotere thuismarkt. Dat is natuurlijk onze problematiek, dat wij van alle spelers de kleinste thuismarkt hebben en in onze eigen markt in feite niet meer kunnen consolideren, daar waar de Duitsers, de Fransen, de Engelsen of de Spanjaarden allemaal nog een grote consolidatieslag, en daarmee veel meer scale, krijgen in de markt. En uiteindelijk denk ik dat scale, in de zin van klantenbasis en in de zin van processing, cruciaal wordt voor het op een profitabele manier overleven aan de top. Er zullen heus een heleboel nicheplayers blijven. Ik heb toen dat artikel van Bert Heemskerk van Van Lanschot<sup>2</sup> met grote interesse gelezen, die moet als nicheplayer vooral klein blijven. Maar die heeft die keuze ook, die kan klein blijven, want hij is klein. Wij hebben die keuze al helemaal niet meer, we zijn groot en we zullen tot de top moeten behoren of we zullen op een gegeven moment opgeveegd worden. Dat neemt niet weg dat er een hele hoop nicheplayers kunnen blijven die ook geld verdienen. Maar daar tussenin komt niks. Ik denk dat er geen ruimte meer zal zijn voor middelgrote spelers in dit spelletje.

*Deze bank kiest dan voor gewoon blijven kijken naar overnamekandidaten en tegelijk ook de digitale methode. Wedden op beide paarden?*

Ja, maar het is niet zozeer wedden op beide paarden als wel de overtuiging dat beide zaken, het kantorennet én de digitale verkoopkanalen, bij elkaar blijven horen. Consultants noemen dat tegenwoordig 'clicks' and mortar (of bricks and chips).

*Je zou kunnen fantaseren dat die scalevraag ophoudt, juist vanwege de digitalisering.*

Ik denk dat een heleboel internetbedrijven er gaandeweg achter zullen komen dat je, na het begin in de hypesfeer, uiteindelijk wordt beoordeeld op fulfilment. Dat is in ons vak niet 90% en niet 95%, maar is tegen de 100%. Mensen vergeven je misschien één keer, maar als je ziet hoe de tent wordt afgebroken als er een keer een dagafschrift niet deugt! En dat komt dan één keer in de tien jaar voor of zo. Dat gaat in de internetwereld ook allemaal gebeuren, en die fouten worden op een gegeven moment niet meer getolereerd. Dan zullen de organisaties die er een fysiek apparaat achter hebben zitten, die dan als die fout wordt gemaakt zo snel mogelijk repareren, toch hun voorsprong krijgen.

*In die euforie bij de internetondernemingen, met name in Amerika, daar zit die zeepbel in. Zit daar ook zo'n systeemrisico in zoals bij de Aziëcrisis?*

Nou, op een hele andere manier, omdat nu het bankwezen er niet zo direct inhangt. In Azië zaten we natuurlijk met directe en indirecte exposures, dus rechtstreeks in de assets die daar ook allemaal zijn opgeblazen. Dat is een groot verschil: óf je krijgt direct de hit in je balans, óf het gebeurt indirect omdat de economie in elkaar klappt. In die IT-sfeer zitten wij niet met grote exposures. Dat zijn meer hele grote effectenposities waar allerlei partijen in zijn gaan zitten om op zichzelf wel verklaarbare redenen. Je kunt er een sommetje van maken op de achterkant van een sigarendoos. Ons totaal nationaal wereldinkomen is dertigduizend miljard dollar, daarvan is 1/3 schat ik internetable, dat zijn alle intermediaire functies. Als daar maar tien, twintig of dertig procent van écht geïnternet wordt, en je rekent daar de contante waarde van uit, dan praat je over een waarde van tientallen duizenden miljarden dollars. Dat is meer dan de hele huidige wereldkapitalisatie tezamen. Dat is de cloud die boven die internetindustrie hangt. Want ergens gaat het wel gebeuren natuurlijk. Er zullen er een paar zijn die die gigantische waardes weten te behouden, dat worden honderden miljarden. Maar er gaan er ook een heleboel onderuit.

*Gaat daarmee tegelijk het extreme shareholdersvaluedenken onderuit?*

Die shareholders value heeft, even los van het opblazen van waardes van een specifiek bedrijf, veel meer impact in de feitelijke sturing van het

bedrijf. De geweldige drive om productiviteit te vergroten en je winst te vergroten, dat is uiteindelijk waar het om gaat. En dat er dan als afgeleide enorme waarden worden gecreëerd die ook fluctuaties maken, dat is niet zo belangrijk. Wat shareholdersvaluedenken heeft gebracht in de wereld, is dat er een enorme focus is gekomen op performance in een zeer competitieve omgeving. Dat beginnen ook steeds meer mensen te zeggen ten aanzien van die New Economy.

*In feite dus de Amerikaanse concurrentie en vernieuwingsdrift?*

Ja, een veel opener arena met IT als facilitator.

*Is er ook een relatie tussen de New Economy en de Third Way van Blair? Wijffels, collega-leadadviseur van de jaardag 1998, heeft het over PPP: People, Profit, Planet. Maar die ene P van Profit is in de Amerikaanse visie wel een hoofdletter P ten opzichte van die andere twee.*

Clinton zegt dan dat we die andere twee P's niet mogen vergeten. Daar ben ik het helemaal mee eens. Maar eerlijk gezegd heb ik een heilig geloof in de checks and balances van het marktmechanisme dat gedreven wordt door profit. Als je het helemaal uitkleedt, komt het er altijd neer op wetmatigheden vanuit het egoïsme van mensen. Daar gaat het uiteindelijk om: men wil er beter van worden. In dat mechanisme zit een hele positieve stimulans om die dingen te doen die men uiteindelijk belangrijk vindt, zonder dat daar een verheven ideologie voor nodig is. Als Shell merkt dat de wijze waarop zij omgaat met het milieu en hierover communiceert, geld kost omdat de consumenten het niet begrijpen of accepteren dan gaan ze overstag en passen zich aan. Bedrijven dienen steeds beter te begrijpen wat hun klant, de consument en daarmee de maatschappij wil. Hetzelfde doet zich voor bij ons. Als wij merken dat er onduidelijkheid bestaat over hoe wij met money laundering omgaan en dat heeft zijn impact op onze business, dan passen wij dat aan. Ik heb een heilig geloof in het mechanisme van checks and balances, als combinatie van een openmarkteconomie, een open democratie, een vrije pers, waarbij er onderlinge beïnvloeding plaatsheeft.

## *'Ik heb een heilig geloof in het mechanisme van checks en balances'*

*De concurrentie houdt de blik scherp en de NGO's houden die breed? Moet je ze koesteren?*

Ik denk dat je geweldig moet uitkijken dat je het rollenspel niet teveel door elkaar heen laat lopen. Zoals nu het sponsoren van een politieke partij aan



FOTO: CAPITAL PHOTOS

de orde is door het bedrijfsleven, daar zou ik niet zo voor zijn. Ik vind juist het mooie van hoe we onze wereld in elkaar hebben gestoken, dat partijen tegenover elkaar staan. Ze moeten geen belang krijgen om ons te matsen. Dat geldt voor de vakbonden, voor de Greenpeaces, de Amnesty Internationals enzovoorts. Dat zijn voortreffelijke organisaties die zorgen dat wij op de tenen worden gezet.

*Dat is wel een Jezuïetenstreek, om een verklaarde tegenstander, of tegenstrever, de ruimte te gunnen jou tegen te streven.*

Ha, ha. Ik ben door Dominicanen opgevoed, maar ik ben in mijn studententijd inderdaad veel opgetrokken met Jezuïeten. Onze studentenvereniging was gekoppeld aan de Jezuïeten. Dresen was de moderator en zijn 'grote vriend' was de roemruchte Jezuïet Van Kilsdonk. Van de Dominicanen heb ik geleerd te beschouwen, maar van de Jezuïeten heb ik geleerd te bestuurden. Dresen was heel voorkomend en vriendelijk, maar wist heel goed hoe je als bestuurder je zin moest krijgen en dat was in de jaren 60 niet zo gemakkelijk.

*In die roerige jaren van eind '60 bleef u het geloof trouw?*

Ik ben nog steeds praktiserend katholiek, al moet ik zeggen dat ik gemengde gevoelens heb over de inbreng van de kerk op de geschiedenis. De jaren 60 waren inderdaad roerige tijden. Met toepasselijke nieuwsgierigheid heb ik de Maagdenhuisbezetting gevolgd. Het was prachtig weer, prachtige avonden. Er werd ook niet echt geslagen. Dan deed je een stap naar voren naar die agenten en dan zeiden ze: zo is het ver genoeg. Nou, dan draaide je maar weer om. Veel heldhaftigs is derhalve niet van mij gekomen. Dat gold overigens voor de meesten. Ik denk evenwel dat de jaren 60 wel iets hebben uitgericht maar ook veel flauwekul hebben geïntroduceerd. Daar zijn wij gelukkig weer vanaf. Ik heb er veel van geleerd, vooral hoe het niet moet.

*'Het moet ethischer, omdat de maatschappij vindt dat je je ethischer moet opstellen'*

*Terug naar de bank. Professor Boot schreef in ESB in oktober een prachtig verhaal over schaalvoordelen van grote financiële instellingen. Hij concludeerde dat je niet zozeer moet fuseren, maar dat je strategische allianties moet organiseren.*

Ja, daar denken we uiteraard al jaren over na, maar dat heeft allemaal zijn haken en ogen. Laat ik het omdraaien: het is al moeilijk in je eigen grote concern de IT-activiteiten een beetje op elkaar af te stemmen. Toevallig heb ik zo meteen om twee uur een committee dat probeert om globaal tot standard policies te komen, dwars door de bank. Dat is in je eigen bank al een geweldige klus, want iedereen heeft zijn eigen tempo, zijn eigen agenda. Als je dat met een ander gaat doen, dan krijg je er nog een aantal agenda's bij. Je moet het natuurlijk ook niet uitsluiten, maar voorop staat dat je eigen tempo en je eigen prioriteiten een grote ruimte moeten blijven houden.

Zou ook ik nog even terug kunnen naar het vorige thema? Want eigenlijk vind ik zelf dat ik dat onvoldoende heb uitgewerkt toen we het over de drie P's hadden. Wat ik een enorm belangrijk onderwerp vind, mede in het licht van mijn HR-verantwoordelijkheid, is de work-life balance. En dan ga ik even uit van mijn idee dat ethiek in feite gedreven wordt door eigenbelang: het moet ethischer, omdat de maatschappij vindt dat je je ethischer moet opstellen. Een van de dingen die ons drijft in het zoeken naar een betere work-life balance is, dat we merken dat onze omgeving verwacht dat wij veel meer aandacht voor de work-life balance hebben in een tijd dat zeker de top van de organisatie - ik vergelijk het vaak met een staand leger - gewoon een staand leger is gewor-

den, in permanente staat van oorlog: we zijn overal in de wereld met iedereen aan het knokken, zowel binnen het bankwezen als met niet-banken. Dat vergt overmatig veel van mensen, en ik vind te veel. Dat geldt met name voor de top-paar honderd.

*Dat geldt voor iedereen. Wat eerst in 40 uur kon, moet nu in 36.*

Eerlijk gezegd vind ik 40 goed te overzien. Ik heb nooit enige moeite gehad met 40 uur, ook niet met 50 of 60 uur werken. Tot de fusie heb ik trouwens nooit meer dan hoogstens zestig uur gewerkt, als ik dan ook alle sociale verplichtingen meetel. Maar work-life balance heeft een hele hoop andere aspecten. Dat heeft bijvoorbeeld ook met carrières van mannen en vrouwen te maken. Er is toch een onevenredig grotere zorgtaak voor vrouwen dan voor mannen. Daar zijn we ons onvoldoende van bewust en tot nu toe onvoldoende flexibel in. Dat vind ik een problematiek die veel meer aandacht moet hebben. Maar nogmaals, dat gebeurt niet omdat ik het opeens bedenk of een andere collega hoog in de bank, dat gebeurt omdat we uiteindelijk gedwongen zijn dat te doen, uit eigenbelang. Anders krijgen en houden we die vrouwen niet. En we kunnen ze gewoon niet missen, want we hebben een tekort aan goed personeel.

*U zag zojuist vooral een probleem voor de top paar honderd.*

Andere. Door de top paar honderd wordt overmatig hard gewerkt. Alleen ben ik zelf, mede als HR-manager, tot de conclusie gekomen dat dat niet te pareren is. Ik denk dat ik redelijk heb leren managen in mijn carrière, maar ik zie niet hoe je het onder die 80, 90 uur doet als je je vak in alle contexten serieus neemt. Je kunt natuurlijk zeggen dat je dan maar niet in het bestuur van het Stedelijk Museum moet gaan zitten, maar dan vind ik dat, los van het feit dat je jezelf tekort doet, je je maatschappelijke rol tekort doet. Je hoort als bankier midden in de maatschappij te staan en te weten wat er gebeurt, en dat is meer dan alleen maar in het bankwezen. Daar zit een grote wisselwerking tussen. Ik ben Voorzitter van het NIBE, zoals bekend, Voorzitter van de bankwerkgemers, Voorzitter van Nijenrode, enzovoorts. Dat zijn allemaal dingen die erbij horen, maar die ook opleveren dat er elke dag een stapel die een of twee koffers vult naar je toe gespuugd wordt. En door die informatietechnologie wordt het alleen maar meer. Vandaar dat we voor de top nu een sabbatical hebben ingevoerd. Ik vind dat mensen zo nu en dan even helemaal moeten kunnen schoonspoelen. Gewoon weer eens even kijken waar je mee bezig bent, andere prioriteiten leren. We hebben dus ingesteld dat onze top een keer in de vijf jaar drie maanden weg kan. Overigens, ook voor diegenen binnen onze bank die niet deel uitmaken van ons topkader en die een officieel 40-uurs contract hebben, geldt dat zij in onze CAO gebruik kunnen maken van 'tijdsparen', bijvoorbeeld voor een vervroegd pensioen, zorgverlof of sabbatical.

*Heeft u zelf eerst proefgedraaid?*

Nee, nog niet. Dit jaar is er een grote groep die hiervan gebruikt maakt. Ik ben voornemens om volgend jaar te gaan. Ik vind niet dat ik nu drie maanden weg moet gaan, want ik wil het samen met mijn vrouw doen. De jongste van mijn vier kinderen, een dochter van 16, doet volgend jaar eindexamen. Daar wachten wij even op. Maar ik wil verder gaan. Ik denk dat we tevens serieuzer over vervroegd uitreden van topfunctionarissen moeten denken. In toenemende mate worden we omringd door spelers waar de CEO's onder de dertig zijn. Natuurlijk is routine van belang, maar ik denk dat je op een gegeven moment toch de gemiddelde leeftijd van je topfunctionarissen omlaag moet krijgen, om het tempo te halen. Laat de slijtage niet toeslaan. Dat zegt Jan Kalff ook, die zit nu 23 jaar in de Raad van Bestuur, het gaat thans onvergelijkbaar intensiever en sneller. Dat geeft slijtage, en daardoor onaanvaardbare risico's ten aanzien van de fysiek en psyche van mensen ten aanzien van hun privé leven. En inderdaad, het is gewoon het feit dat, hoe langer je meegaat, hoe meer je geneigd wordt, gehinderd door veel ervaring en kennis, het wat rustiger te bekijken dan degenen die de drive nog hebben. Daar moet een balans tussen zijn. En die moet ook gezocht worden in het verlagen van de gemiddelde leeftijd van onze top.

*Stel, er gebeurt wat thuis en die rapporten blijven ongelezen in uw koffers zitten. Hoe bluft u zich daar de volgende dag weer uit?*

Je krijgt een enorme routine. Ik moet in deze positie altijd nog een stukje in de auto mee, en je hebt dus in ieder geval tijd in je auto. De diepgang van je voorbereiding hangt soms af van het aantal stoplichten dat je tegenkomt.

*Is het niet eng om over zaken en mensen te beschikken op basis van nauwelijks gelezen stukken?*

Dat gebeurt gelukkig niet regelmatig. We zijn een collectief bestuur met vele personen, dus je neemt nooit op je eentje een beslissing. Soms kan het ook weleens heel nuttig zijn dat iemand ineens er heel anders inziet doordat hij stukken niet gelezen heeft. Daardoor kan hij een hele oorspronkelijke gedachte inbrengen. Ik ga niet zitten verdedigen hoor dat men de stukken dan maar niet meer moet lezen, maar ik heb het nooit als storend ervaren. En als je het helemaal niet bekeken hebt, moet je dat gewoon hardop zeggen: sorry, ik heb het niet gelezen.

*Op feesten en partijen, de NIBE-jaardagen bijvoorbeeld, bluffen mensen van uw slag het gouverner c'est prévoir nog als eens om: als ik niet zeg aan de einder iets te zien, word ik niet meer als bestuurder erkend.*

Als daar een volle zaal zit, speelt dat natuurlijk een nadrukkelijke rol, dat begrijp ik ook wel. Maar in een bestuursvergadering, als iemand zegt: ik heb hier geen flauw benul van, dan moet je dat gewoon hardop zeggen. Ik vind dat je onderling het ver-



FOTO: CAPITAL PHOTOS

trouwen moet hebben dat je je kwetsbaar opstelt, en dat gebeurt ook. Er wordt wel eens een grapje gemaakt als blijkt dat iemand het verkeerde stuk heeft gelezen of het helemaal niet gelezen heeft. Als hij dat meent te moeten verdoezelen, dan wordt hij wel een beetje gefeut, maar dat is juist hoe je met elkaar om moet gaan. Je moet elkaar niet te veel sparen. Zolang het een studentikoze, positieve instelling heeft, niet om iemand te kwetsen, maar hem op de tenen te houden, dan is een beetje feuten juist heel gezond. ♦

*Amsterdam, 3 februari 2000*

*Drs J.J.M. Schipper  
Drs C.M.A. Spoorenberg*

#### Noten

1. Destijds Concern Directeur Fixed Income, overleden in 1998.
2. 'Over zielen, zaken en zeden', *Bank- en Effectenbedrijf*, maart 1997, pp. 6-13