

Van kassiershulpje tot werkgeversvoorzitter

'Het is merkwaardig wat er deze keer is gebeurd. Ik ben er nog een beetje beduusd van. Maar ik zou er mordicus op tegen zijn om dat bod van de bonden aan te nemen, vanwege de vierdaagse werkweek die voor alle medewerkers wordt geëist'. Dat antwoordt Henk van den Broek, lid van de Hoofddirectie van Rabobank Nederland, op de vraag hoe hij op de CAO-onderhandelingen van dit jaar terugkijkt. In juni nam hij afscheid als voorzitter van de Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf en ook als voorzitter van het NIBE. Dit was een gevolg van de overdracht van de portefeuille Sociale Zaken binnen de Hoofddirectie.

Van den Broek ontpopte zich onvermoed als een boeiend verteller. Aan image-building is hij nooit toegekomen. Begonnen als zontje van de kassier heeft hij in de Hoofddirectie meerdere aandachtsgebieden in portefeuille gehad. Zijn hart ligt in het werkgebied van de aangesloten banken, maar de sociale portefeuille vond hij ook zeer boeiend.

Vindt u het jammer de sociale portefeuille te moeten afstaan?

Mijn uitgangspunt is dat je moet oppakken wat je op je weg tegenkomt. In de Hoofddirectie vinden natuurlijk regelmatig portefeuillevisselingen plaats. Sociale Zaken heb ik er in 1988 bijgekregen, toen Van Eldik vertrok. Nu heeft Burghouts dit aandachtsgebied in portefeuille. Het is ook vanoudsher zijn deskundigheid. Gevolg is dat hij mij ook als bestuurslid van de Werkgeversvereniging en van het NIBE is opgevolgd.

'Dat is een heel subtiel spel om te spelen'

Toen u Sociale Zaken kreeg, was het totaal iets anders dan wat u daarvoor deed, bijvoorbeeld CAO-onderhandelingen. Dan behoor je toch meteen expert te zijn?

Nee, je hoeft geen echte expert te zijn. De directeurs van de grote banken zijn altijd bij de hand, ook wanneer 's nachts wordt dooronderhandeld. En de mensen onder hen die belast zijn met arbeidsvoorwaarden, zijn ook in de buurt. Dus gedetailleerde deskundigheid is niet nodig. Maar je moet wel weten waar het over gaat natuurlijk. En je moet ook wel kunnen inschatten wat die vakbondvertegenwoordigers bedoelen als ze onderwerpen naar voren brengen. Dat kan om een belangrijk detail gaan.

Eind jaren tachtig was sprake van strijdende kampen. Zeker ook omdat Crijns de boel nog al eens opstookte. Dat is nu minder?

Ja, dat klopt. Het is heel anders geworden. Crijns was strijdlustig en strijdvaardig. Hij was een autoriteit en zo trad hij ook op. Ruiter is een heel andere figuur. Die zoekt veel meer contacten en probeert in informele sferen dingen wat voor te bereiden. Maar tegelijkertijd hebben we te maken met vijf verschillende bonden, met eigen opvattingen en accenten, waardoor ook wel onderlinge spanningen bestaan. Dat is een heel subtiel spel om te spelen. Ik heb dat altijd heel boeiend gevonden.

Dit jaar heeft u de CAO-onderhandelingen nog van dichtbij meegemaakt. Vindt u niet dat u het bod van de bonden had moeten aannemen? Nu komt er wellicht een loonronde.

Het is merkwaardig wat er deze keer is gebeurd. Ik ben er nog een beetje beduusd van. Maar ik zou er mordicus op tegen zijn om het bod aan te nemen. Vanwege de vierdaagse werkweek die voor alle medewerkers wordt geëist. Wat wij wel zien is dat je een bijdrage moet leveren aan de werkgelegenheid, waar dat mogelijk is. En dat is onder meer mogelijk door van full-time nog meer naar part-time te gaan. Daar doen we als banken toch al heel veel aan. Wellicht dat we dat nog meer kunnen stimuleren. Arbeidsduurverkortung past voor mij best in het creëren van werkgelegenheid, maar dan gecombineerd met een grotere mate van flexibiliteit voor ons. We zitten in een heel star stramien van het opstellen van kantoren. Dat is zelfs bij de CAO vastgelegd. Nou, daar moeten we vanaf. We hebben momenten op de dag in de kantoren dat geen volle bezetting nodig hebben. Een vierdaagse werkweek zou inhouden 4x9 uur en dat past helemaal niet in het patroon van de drukte. Een vierdaagse werkweek voor alle medewerkers is verstarrend. Wel past dat je de contracten met werknemers individueel regelt.

Hoe moet dat nu verder met de CAO?

De banken hadden gewoon wat meer tijd nodig om de consequenties van arbeidstijdverkorting te overzien. De studie-fase is nu in volle gang. We hebben de vakbonden uitgenodigd erbij aanwezig te zijn, maar dat wilden ze niet. Wanneer die studies eind oktober begin november afgerond zijn, wordt er weer opnieuw onderhandeld. En dan zullen ze proberen eruit te komen. Ik hoop van ganser harte dat dat lukt, al is het alleen maar voor de mensen die nu bij ons werken, zodat er minder problemen met de boventaligheid zijn.

'Twee keer onderhandelen zou ik absoluut ongewenst vinden'

Denkt u dat er dit decennium nog bedrijfs-CAO's zullen komen?

Als de CAO zo gedetailleerd blijft als hij momenteel is, dan zal de roep om een eigen CAO groter worden. Maar naarmate er meer ruimte in komt en we naar een raamwerk-CAO gaan, zal er minder behoefte bestaan aan een bedrijfs-CAO. Het is onze bedoeling om op bedrijfstakniveau de hoofdlijnen te bespreken en per onderneming de zaken verder in te vullen. De vakbonden zijn er wel ontvankelijk voor, maar vrezen tegelijkertijd dat zij de grip op de leden kwijtraken. Ze zoeken daar een formule voor. Han Noten had het wel eens over een etage-CAO. Dan zou er eerst een bedrijfstak-CAO op hoofdlijnen moeten komen. Vervolgens zou er dan per onderneming weer verder onderhandeld moeten worden. Echter twee keer onderhandelen zou ik absoluut ongewenst vinden. De tweede onderhandeling moet je aan de ondernemingsraad overlaten. Over openstellingsuren, part-time-werken en werktijden kun je veel beter op ondernemingsniveau onderhandelen, dan dat je een tweede ronde krijgt met dezelfde vakbonden. De ondernemingsraad weet veel beter wat er in een onderneming wel en niet kan.

Bij Rabo heerst door de ondernemingsvorm nu al zo'n vergadercultuur.

Je hebt de keuze tussen een hiërarchisch model en een coöperatief model. Kies je het laatste, dan moet je datgene centraliseren dat nodig is om de zaken naar behoren te laten functioneren. Die bevoegdheden hebben we ook. We hebben een WTK, waarbij DNB het toezicht over de lokale banken gedelegeerd heeft aan Rabobank Nederland. Dus uit hoofde van de wet hebben we sowieso al een aantal flinke bevoegdheden naar de lokale banken. Verder hebben we in onze statuten ook allerlei bevoegdheden staan op grond waarvan wij kunnen ingrijpen in lokale situaties. Maar ons uitgangspunt is altijd geweest dat we niet meer bevoegdheden centraal willen dan strikt noodzakelijk is. Bovendien is er



FOTO: S. STUDIO KRIMP

sprake van een dynamisch evenwicht tussen wat er centraal en decentraal kan gebeuren. Als je echt een argument hebt voor centrale bevoegdheden, dan werkt de organisatie daar ook aan mee. Toen ik pas bij de bank was, moesten we voor de minste of geringste kredieten goedkeuring hebben van de centrale bank. Nou, als je ziet welke kredietbevoegdheden de lokale banken nu hebben, dat is enorm. Dus die lokale bevoegdheden zijn veel groter geworden. Maar de professionaliteit is ook groter geworden. Vroeger richtten we onze eigen administratie lokaal in, daarna kwam de automatisering en ging alles centraal naar de grote computers. En nu zijn er computers op de lokale banken en is weer veel gedecentraliseerd. Het is dus geen starre situatie.

'Daar vragen ze me het hemd van het lijf'

Een natuurlijke slingerbeweging tussen centralisatie en decentralisatie?

Ja, en dat is een evenwichtige beweging. Als wij nieuwe bevoegdheden nodig denken te hebben, dan gaat dat naar de Kringvergadering en de Centrale Kringvergadering. Iedereen kan zich vervolgens vrij uitspreken. En uiteindelijke resulteert het in een standpunt dat door een overgrote meerderheid gedragen wordt. Buitenstaanders staan er vaak verbaasd over dat het werkt, maar het is voor ons zo vanzelfsprekend. Deze structuur appelleert volledig aan de behoeften van zelfstandige en competente

Curriculum vitae

Henk van den Broek (1937) trad na zijn HBS-B in 1956 in dienst van Rabobank Ermelo-Harderwijk. In 1967 werd hij benoemd tot directeur van deze bank. De overstap naar Rabobank Nederland maakte hij in 1979. Gedurende de daaropvolgende vijf jaren was hij Regio-directeur Overijssel/Flevoland. Hierop volgde zijn benoeming tot Hoofd Directoraat Particulieren. In 1988 trad hij toe tot de Hoofddirectie van Rabobank Nederland. Naast zijn lidmaatschap van de Hoofddirectie bekleedt de heer Van den Broek diverse nevenfuncties: lid van de SER, commissaris bij IRIS, commissaris bij Payment Systems Services, commissaris bij interpolis en tot voor kort voorzitter van de Werkgeversvereniging voor het Bankbedrijf alsmede voorzitter van het NIBE.



mensen. Binnenkort hebben wij onze Kringvergaderingen weer. Dan leggen we alle zaken voor in de organisatie. Ik mag dit jaar zes keer optreden in Gelderland en Overijssel. Daar vragen ze me het hemd van het lijf. Je wordt er over allerlei zaken ter verantwoording geroepen. Dat past natuurlijk niet in een hiërarchisch geleide onderneming. Maar wij hebben een bottom-up structuur: de lokale banken hebben Rabo Nederland opgericht en dat merk je terecht nog elke dag. Dat werkt naar mijn smaak dus uitstekend. Al is het soms wel eens lastig als je zelf centraal zit.

'We hadden een situatie die buitengewoon riant was'

Het model haalt de volgende eeuw?

We zijn ons bewust dat het steeds moeilijker wordt om je eigen leden en cliënten zodanig te bedienen, dat ze er ook vandaag de dag nog van doordrongen zijn dat ze bankieren bij een coöperatieve bank. Onze missie kennen we heel goed. Dat is de kredietcoöperatie. De kern van onze missie is om de ondernemers in Nederland te financieren tegen zo gunstige mogelijke voorwaarden. Maar we willen toch wel iets meer in deze tijd. Want we hebben een heel scala aan diensten. Als je de zaak heel dogmatisch benadert, dan zou een ondernemer die geen krediet meer nodig heeft, geen lid meer hoeven te zijn of in ieder geval niet meer behoren tot de coöperatieve

doelgroep. Dat vinden wij onlogisch. Een ondernemer heeft zijn hele leven behoefte aan financiële dienstverlening. In dat opzicht zijn we nu bezig om nog eens te kijken hoe we, met het magische jaar 2000 en ons honderdjarig bestaan in 1998 voor ogen, nog scherper en aangepast aan deze tijd onze missie kunnen formuleren. Die discussie zal de komende tijd nog intensief in onze organisatie gevoerd worden.

'Ik acht de kans redelijk groot dat we op 100.000 blijven hangen'

Zal ook de efficiency voorwerp van discussie zijn? Is het niet zo dat de Rabobank later dan de NV-banken tot het besef kwam dat kostenreducties moesten plaatsvinden?

Daar geloof ik niets van. Wij hebben in de baten/kosten-verhouding altijd bovenaan gestaan, ver boven de anderen. Het enige verschil is, dat als de top van een hiërarchisch geleide bank vandaag het initiatief neemt om de efficiency te vergroten, dan kunnen er morgen circulaire uit. Bij ons vraagt zoiets een wat langere voorbereiding. Maar het effect is zeker niet minder: de cijfers tonen dat duidelijk aan. Uiteraard vinden er dus binnen de Rabo-organisatie efficiency-operaties plaats. Dat is ook niet zo verwonderlijk. We hebben in de jaren zestig en zeventig een geweldige groei gehad. En in groeisituaties staan je ogen minder open voor efficiency. Om de ontwikkelingen bij te houden, weet je de middelen, mensen en kantoren gewoon niet aan te slepen. In de jaren tachtig hebben alle banken te maken gehad met grote problemen in de kredietverlening. Dus waren alle ogen gericht op het saneren van portefeuilles en het voorkomen van stropen. Daar komt nog bij dat de banken heel lang eigenlijk relatief weinig concurrentie hadden. Dat betekende dat inefficiënties niet manifest werden. We hadden een situatie van een lage funding-prijs – via goedkope spaargelden – die buitengewoon riant was. Dat is ook over, met de felle concurrentie van ondermeer nieuwe marktpartijen en beleggingsfondsen. Al deze factoren maken het noodzakelijk nu heel scherp op de efficiency te letten.

In het Nederlandse bankwezen werken nu zo'n 115.000 mensen. De laatste paar jaar vindt er een netto-afkalkoing plaats. Gaan we naar 80.000 of blijven we hangen op 100.000?

Ik verwacht dat met name de werkzaamheden in de back-office gaan verdwijnen. Wij zijn momenteel bezig alle processen door te lichten om te zorgen dat, waar mogelijk, de arbeidsintensieve administratieve werkzaamheden worden overgenomen door computers. Als we daarin slagen zullen we voorlopig nog wel te maken krijgen met een teruggang van het personeelsbestand. Maar er komen ook nieuwe

functies bij, met name in de commerciële sfeer. Ook het werken in deeltijd zal een positieve invloed hebben op het aantal medewerkers. Dus acht ik de kans redelijk groot dat we op 100.000 blijven hangen.

Gaat het primair om de loonsom of speelt de kwaliteit van het werk hier ook een rol?

Het is vooral een kwalitatief probleem waar alle banken mee zitten, denk ik. Het zijn vooral de back-office-werkzaamheden en geldhandelingen aan de balie die verdwijnen. Daarvoor in de plaats komt het actieve verkoopwerk. De banken zullen ongetwijfeld veel meer verkoopkantoren moeten worden en dat betekent dat je de vaardigheidstrainingen moet opvoeren. We zullen ook veel meer gaan werken met technische hulpmiddelen, die ook veel adequater moeten worden ingezet in de verkoop. Medewerkers krijgen ook met veel meer gecompliceerde zaken te maken. De producten zijn de laatste jaren steeds ingewikkelder geworden. Dat alles vereist meer kwaliteit van de medewerkers.

Hoe past de RabobankAcademie in dit plaatje?

De RabobankAcademie is opgericht omdat we juist in onze Rabocultuur nog eens heel nadrukkelijk de noodzaak van professionalisering en opleiden wilden accentueren. Opleidingen waren nog wel eens vrijblijvend bij ons. Er werd ontzettend veel aan het eigen initiatief overgelaten.

'Dat wordt veel harder gebracht dan vroeger'

Bij opleidingen gaat de slinger nu richting centralisme?

Ik denk dat je het meer moet plaatsen in de sfeer van de individuele verhouding tussen de chef en de medewerker, tussen de manager en de chef en tussen de Hoofddirectie en de directeuren, waarbij wij veel doelgerichter met elkaar moeten omgaan. Afdelingsplannen vertalen zich in personeelsplannen, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin, en daar worden ook opleidingsplannen aan opgehangen. Waar we naar toe willen, is dat je in het functioneringsgesprek, op basis van de taken die er voor die afdeling liggen, ook concreet aangeeft wat het komende jaar verwacht wordt van die afdeling en welke rol de chef en de medewerker in dat geheel spelen. Dus je wordt veel concreter en de taakafspraken worden vastgelegd. Er wordt ook gekeken naar de bekwaamheden, wat kan leiden tot een opleidingsplan per medewerker. En dat wordt veel harder gebracht dan vroeger, minder vrijblijvend en af en toe zelfs verplichtend. En dat is echt een omwenteling voor ons. Daarom ook hechten we aan certificering van opleidingen. Het is echter niet zo dat we al die opleidingen in eigen huis gaan ontwikkelen. Dat is niet onze core-business. Wij maken zoveel mogelijk gebruik van de opleidingen die er al

zijn. Zo bereiken we dat de diploma's ook waarde naar buiten hebben. Dat is de opzet.

Het voorzitterschap van het NIBE, was dat een aardige nevenfunctie?

Ja, dat vond ik wel. In het bestuur was een goede sfeer, constructief, een goede bijdrage van de mensen en weinig onenigheid. Het is een instituut dat breed wordt gedragen. De banken zijn ervan doordrongen dat opleiding nodig is en de waarde van het NIBE wordt dan ook door iedereen onderschreven.

'Het is een instituut dat breed wordt gedragen'

Wordt het NIBE gewaardeerd wegens zijn kostenefficiëntie of ook door zijn kwaliteit?

Ik denk beide. Zeker ook de kwaliteit, daar ben ik altijd van doordrongen geweest. Ik geloof dat de kwaliteit van de cursussen de laatste jaren zo mogelijk nog is verbeterd. Maar dat heeft niet aan mijn voorzitterschap gelegen hoor. Die kwaliteit is van essentieel belang. Als het NIBE de kwaliteit van zijn cursussen up-to-date houdt, dan is dat de beste garantie dat geen enkele grote bank er behoefte aan heeft om het in eigen beheer te gaan doen. Dat heeft immers ook nadelen. Als wij alles in eigen huis gaan doen, dan ga je allemaal specifieke Rabobank-situaties inbrengen. Het is echter belangrijk dat ook andere financiële instellingen hun inbreng hebben in de inhoud van dit soort cursussen. Voor de bedrijfstak als geheel en voor de mobiliteit van de mensen is het van buitengewoon grote waarde dat we een erkend instituut hebben.

U bent een self-made man. Hoe bent u in het vak gerold?

Ik ben geboren in het gebouw van de Boerenleenbank. Het was vroeger zo met die Boerenleenbanken, dat waren grote huizen met aan de zijkant ook nog een kantoortje. Later werd dat anders, toen werd het een groot kantoor met de woning erboven. Mijn vader was kassier in Ermelo. In die tijd was dat nog geen full-time functie. Zijn hoofdberoep was boekhouder bij de zuivelfabriek. Hij is full-time kassier geworden met de geldsanering in 1946. Toen werd het te druk om dat werk als bijbaantje te doen.

Je hoort wel dat kinderen uit bankiersgezinnen van jongs af aan doordrenkt zijn van de gedachte dat het belang van de bank altijd voorgaat.

Dat was bij ons natuurlijk ook zo. Doordat je kantoor aan huis had, kwamen de klanten ook aan huis. Als de deur van de wachtkamer van het kantoor dicht was, dan namen ze de andere deur, maar binnen kwamen ze wel. En of het nu 's morgens, 's middags of 's avonds was of in de weekenden, het

maakte niets uit. Het was allemaal zo vanzelfsprekend. We wisten dat er altijd klanten konden komen. Die kwamen gewoon in de keuken en deponeerden het geld op tafel. Soms waren ze al weer weg voordat er geteld was, bij wijze van spreken. Als wij als kinderen alleen thuis waren, dan paktten wij het aan. Dat ging allemaal in een gemoedelijke sfeer. Er was in die zin dus geen enkele druk op het gezinsleven.

*'Ik dacht zelfs dat ik er zo
misschien op een nette
manier vanaf zou komen'*

Het was vanzelfsprekend dat u bij de bank zou gaan werken?
Ik had in 1956 al zoveel voor de bank gedaan, dat ik, hoewel ik een buitenmens ben, na mijn HBS toch maar het bankvak gekozen heb. Ik dacht, je kan altijd nog wel weer zien. In het begin deden we het werk met z'n tweetjes, mijn vader en ik. Toen mijn vader in 1967 met pensioen ging, ben ik hem als directeur opgevolgd. Er werkten toen al zo'n twintig mensen, wat al een forse uitbreiding was. De grote groei moest toen overigens nog komen. Bij mijn vertrek in 1979 waren we met 90 man.

Wat hebt u zelf aan opleidingen gedaan?
Ik heb allerlei cursussen gedaan, niet alleen op bancaire terrein, maar ook op het terrein van assurantiën. Begin jaren zestig deed ik de tweejarige bankcursus. Daarnaast heb ik allerlei studies op administratief en economisch terrein gedaan en natuurlijk ook op het gebied van management.

Vanwaar assurantiën?
Op een dag kwam er een inspecteur van de 'Nederlanden van 1845' met de vraag of de bank niet in verzekeringen wilde gaan doen. Dat heb ik aan het bestuur voorgelegd, maar die vonden verzekeringen beneden hun waardigheid. Maar ik mocht wel privé in verzekeringen doen. Mijn vader was toen nog wel kassier, maar die had er geen problemen mee. Toen ben ik met verzekeringen begonnen en heb ik me laten inschrijven in het SER-register. Je begint dan met een D, dan krijg je je provisies nog niet uitgekeerd. Die worden bevroren totdat je je C-diploma haalt. Na mijn C-diploma heb ik B en A gedaan. Die verzekeringen liepen trouwens als een trein. Dat werd door de functiemenging volstrekt onverantwoord. Ik heb dat maar drie jaar gedaan. Gelukkig was toen voor de bank de tijd rijp om het over te nemen.

U hebt geen academische titel. Bent u ooit, zoals Wim Kan het eens een keer zei, 'beklemd titelloos wakker geworden?'
Nee, daar heb ik gelukkig nooit last van gehad.

Tegenwoordig is het heel normaal als je een titel hebt, maar vroeger was het al heel bijzonder als je de HBS deed.

U hebt de fusie tussen de Boerenleenbank en de Raiffeisenbank van 1972 van dichtbij meegemaakt. Hoe beviel die toch heel andere cultuur?

Heel goed. In die fusieperiode konden we als directeurs van plaatselijke banken aan elkaar ruiken. Ik was actief in commissies die onderdelen van de fusie moesten gaan uitwerken. Ik was ook voorzitter van de Vereniging van Directeuren van Gelderland van de Raiffeisenbanken. Het hoofdbestuur van deze vereniging zocht natuurlijk ook contact met de Eindhovense vereniging. Daar hadden we diverse keren heel aangename gesprekken mee. Precies dezelfde soort banken met dezelfde problematiek. En aardige collega's. Het was wel zo dat de geest in Eindhoven veel centralistischer was, maar tegelijkertijd was de verhouding tussen centrale en lokale bank ook gemoedelijker.

Was het een cultuurschok toen Lardinois hier kwam?
Kijk, midden jaren zeventig hadden we de fusie al voor een stuk verwerkt. De harmonisatie was al een feit. Als uw vraag slaat op de bourgondische inslag van Lardinois. Mertens was voorzitter van de Raad van Beheer geworden. Nou, dat is ook echt een bourgondisch type. Er was dus niet echt sprake van een cultuurschok. Lardinois heeft zeer grote betekenis voor de Rabobank gehad. In het bijzonder heeft hij gezorgd voor een volwaardige positie van de Rabobank tussen de grote Nederlandse banken.

U hebt 23 jaar in Ermelo gewerkt. Waarom hebt u in 1979 de lokale bank verlaten?
Waarom? Dat weet ik zelf nog niet. Ik kreeg een telefoontje van Klarenbeek: 'We gaan regionaliseren, de veertien districtskantoren worden vervangen door negen regiokantoren en we streven er naar dat er een aantal directeurs van lokale banken op zo'n soort positie komen. Daarbij denken we ook heel sterk aan jou'.

*'Nee, daar heb ik gelukkig
nooit last van gehad'*

Is het niet raar om van werkgever werknemer te worden?
Dat is zeker raar. Ik heb ook meteen gezegd dat ik het niet deed. We hebben nog eens een paar keer gesproken, en op een gegeven ogenblik heb ik me laten verleiden om een test te maken bij het GITP in Tilburg. Want de kandidaten voor regio-directeur moesten allemaal getest worden. Nu had ik zelf al wel ervaringen met die testen, maar dan aan de kant van de beoordeelaar. Ik had zelf nog nooit zo'n test gedaan en was toch wel een beetje nieuwsgierig



'wij vinden dat jij dat moet doen'. Ik bedong wel enige bedenktijd. Het trok me enerzijds wel, maar anderzijds ook niet. Ik dacht, het is een eind rijden of ik moet verhuizen. Ik heb daar thuis natuurlijk over gesproken. Daar kreeg ik de handen niet op elkaar. We hebben zoveel goede relaties in Ermelo en het is een prachtige omgeving in het centrum van het land. Inmiddels reisde ik met de trein heen en weer en dat beviel goed. De treinen waren toen nog niet vol. Je kon er ook goed werken, het was geen verloren tijd. Bovendien begreep ik al heel snel dat er wel weer eens een functieverandering zou kunnen plaatsvinden. Dat treinen heb ik drieënhalf jaar volgehouden. Toen kwam het verzoek om in de Hoofddirectie te komen. Nou dat heb ik ook maar gedaan.

'Met de hete adem van McKinsey in de nek ging dat zo'

Heeft u in die functie nog tijd voor uzelf?

Daar is inderdaad niet zoveel tijd voor. Ook de weekends ben je toch wel vreselijk bezet. Ik lees graag, en dan bedoel ik geen interne nota's en vergaderstukken, maar daar kom ik te weinig aan toe. Ik hou van muziek. Vroeger heb ik veel in kleine ensembles gespeeld, amateurgezelschappen. Verder fiets ik regelmatig samen met mijn vrouw. Dat doen we erg graag. Schaken heb ik vroeger ook veel gedaan, maar ook daar kom ik weinig meer aan toe. Dat neemt niet weg dat ik mijn werk met veel plezier doe. De Rabobank is een prachtige organisatie.

1 september 1994

Drs. R.F.M. Kieviet

Drs. J.J.M. Schipper

naar wat ze daar nu van zouden maken. Dus heb ik die test gedaan, maar zonder me ergens aan te binden. Ik dacht zelfs dat ik er zo misschien op een nette manier vanaf zou komen. Maar de uitslag gaf onvoldoende argumenten om te weigeren. Klarenbeek heeft er toen nog veel energie ingestoken om mij over de streep te halen. Ik was 41 toen dit speelde en had eigenlijk mijn zinnen een beetje gezet op een grote lokale bank in de organisatie. Maar uiteindelijk ben ik toch regio-directeur geworden, in Zwolle.

Vervolgens bent u in 1984 naar het hoofdkantoor overgestapt. Wat was daar de achtergrond van?

We waren met een enorme reorganisatie bezig onder leiding van McKinsey: het zogeheten OTW-project (Opvoering Toegevoegde Waarde, red.). Er werden toen flink wat bakens verzet. Het gevolg was dat een heleboel mensen moesten schuiven. Wijffels belde mij op en zei: 'We hebben in de Hoofddirectie besloten dat jij maar naar Eindhoven moet komen als hoofd van het directoraat Particulieren'.

Met die termen? Dat is niet des Rabo's.

Toen wel. Onder leiding van Lardinois, in het kader van die reorganisatie, met de hete adem van McKinsey in de nek, ging dat zo. Vooral op ons niveau, daar werd gewoon kordaat gehandeld. Ze zeiden