

Ionica Smeets

Boerhaavelaan 114
2334 ET Leiden
ionica.smeets@gmail.com



Het keerpunt van Jan Sijbrand

Na mijn promotie kwam het niet in me op om bij een bank te solliciteren

De carrière van Jan Sijbrand (1954), directeur toezicht bij De Nederlandsche Bank, kent twee grote keerpunten. Na zijn promotie was er in Nederland geen baan voor hem aan de universiteit, dus vertrok hij naar Shell. Elf jaar later had hij het daar wel gezien en stapte over naar het bankwezen. Hij vertelt hoe je stap voor stap carrière maakt. "Al die wiskundigen vinden uiteindelijk hun weg wel."

Jan Sijbrand was een echte studiebol en nog geen 21 toen hij in Utrecht afstudeerde als wiskundige. Hij voelde zich nog niet klaar voor de maatschappij: "Niet dat ik dat zo bewust formuleerde, maar achteraf gezien is dat duidelijk." Gelukkig kon hij in Utrecht blijven voor een promotieonderzoek bij Wiktor Eckhaus. Met veel plezier werkte hij aan zijn proefschrift *Studies in non-linear stability and bifurcation theory*. Maar na zijn promotie in 1981 was er in Nederland geen plek voor hem op de universiteit: "Misschien had ik een jaar later of eerder wel geluk gehad, dan was ik graag in het onderzoek gebleven. Ik kon wel terecht in Amerika, maar ik had geen zin om op die manier het land uit te moeten. Dus ik solliciteerde bij wat bedrijven, onder andere bij Philips en Shell."

Waarvoor koos je uiteindelijk voor Shell?

"Ik vond Shell verder vooruit kijken. Philips zocht mensen voor het laboratorium, dat was een baan voor vier of vijf jaar, daarna zocht je het maar uit. Shell keek of iemand geschikt was voor een loopbaan in het management."

Had je in die tijd dan management-ambities?

"Nee, dat was helemaal niet mijn plan. Sterker nog, toen ze tijdens de sollicitatie vroegen wat ik als eerste baan wilde, antwoordde ik dat ik verder wilde met wiskundig onderzoek. Dat was helemaal het verkeerde antwoord!"

Blijkbaar had ik het toch goed gemotiveerd, want ik werd aangenomen. En ik begon er inderdaad met wiskundig onderzoek, bijvoorbeeld modelleren van vlammen in een reactor."

Hoe beviel de overgang van universiteit naar bedrijfsleven?

"Dat was een anti-climax. Van wiskunde als doel op zichzelf ging je naar het toepassen van bekende en al lang uitgekristalliseerde technieken. Als promovendus verzijn je zelf een vraag die zo ingewikkeld is dat niet iedere hoogleraar direct het antwoord ziet, maar anderzijds ook niet té ingewikkeld om zelf op te lossen. Het verzinnen van de juiste vraag is de grote uitdaging. In het bedrijfsleven is er een duidelijke vraagstelling, die hoef je niet zelf te bedenken."

Bleef je lang in het onderzoek?

"Nee, na drie jaar zeiden ze dat het tijd was voor een managementbaan. Ik werd hoofd van het informatica-onderzoek. Daarna deed ik elke drie jaar een andere baan, steeds iets dat half bekend was en half nieuw. Zo kwam je stap voor stap steeds verder van waar je begon, zonder dat je ooit al te grote risico's nam. Van informatica ging ik naar managementinformatiesystemen in



Jan Sijbrand

raffinaderijen en van daaruit naar de handel in Londen.”

Dat klinkt als een bepalende stap voor de rest van je carrière.

“Op dat moment was het een heel normale stap, maar het was inderdaad mijn eerste commerciële functie. Ik was onder andere verantwoordelijk voor de handel in oliederivaten en de risico’s in de dealing room en gaf leiding aan jongens met van die bretels. Na een paar jaar wilde mijn vrouw weg uit Engeland. Zelf vond ik Shell na elf jaar wat beklemmend worden, zo’n grote organisatie heeft een wil van zichzelf. Het was tijd voor iets anders. Het lag voor de hand om vanuit mijn handelsfunctie verder te gaan bij een bank. Ik stuurde de drie grootste Nederlandse banken een brief en de Rabobank gaf de beste reactie.”

Wat vind je interessant aan de financiële wereld?

“Je hebt met verschillende aspecten van de economie te maken. Met olie kom je over de hele wereld, maar het blijft één industrie. Bij de bank zie je alles, je krijgt een heel breed overzicht. Na mijn promotie kwam het niet in me op bij een bank te solliciteren. In 1981 was de echte bankman een econoom of een jurist, er liepen bij de bank weinig mensen met een exacte achtergrond. Het echte modellenwerk kwam pas begin jaren negentig van de grond. Toen ik in 1992 bij de Rabobank begon, waren de banken juist begonnen om bèta’s binnen te halen.”

Gebruik je nog iets van je wiskundige achtergrond in je huidige functie als toezichthouder?

“Het is geen wiskunde zoals tijdens mijn promotie, maar een zekere vertrouwdheid met stochastische processen, onzekerheden en correlaties komt me wel van pas. Mijn werk draait om controles van financiële instellingen, relaties met die instellingen, afdelingen die moeten samenwerken en mensen die niet allemaal hetzelfde willen.”

Want wat doet een toezichthouder nou eigenlijk?

“Financiële instellingen, zoals banken, verzekeraars en pensioenfondsen, nemen risico’s. Dat hoort bij het bedrijf. Als toezichthouder wil je instellingen tot zekere hoogte ruimte voor risico’s geven en dan een grens trekken. Die grens moet je zo stellen dat er geen schade kan optreden. Als toezichthouder moet je bedenken wat er met een

bepaalde waarschijnlijkheid kan gebeuren. Daarin komt het kwantitatieve in mijn huidige functie tot uiting.

Door mijn achtergrond ga ik anders om met risico’s dan veel collega’s. Een risico betekent dat het kan vriezen of dooien. Zolang verlies en winst zich via de voorspelde verdeling gedragen, ben ik tevreden. Ook als je eens wat verliest. Want dat hoort bij risico’s. Maar er zijn ook mensen in het risicomangement die vooral verliezen willen voorkomen. Dat is een eenzijdige benadering.”

Was je wiskundige achtergrond een voordeel tijdens je carrière?

“Vaak wel. Leidinggeven aan mensen met een exacte achtergrond gaat het beste als je zelf feeling hebt met het vak. Medewerkers vinden het fijn als je het verschil ziet tussen iets dat ze heel goed gedaan hebben en een standaardtechniek.

Soms is mijn achtergrond juist onhandig, een typische wiskundige is buitengewoon precies. Tijdens mijn promotie was ik soms drie dagen bezig om een bladzijde helemaal te begrijpen. Ik ben gewend om teksten woord voor woord te lezen. Dat is slopend nu ik honderden pagina’s per dag moet lezen. Al die stukken. Mijn collega’s zijn daar beter in. Maar als er een angel in zo’n stuk zit, dan halen ze die er niet altijd uit, en ik wel.

Al met al helpt het toch om wiskunde gedaan te hebben. Ik denk dat de kredietcrisis ook komt doordat mensen niet begrepen wat modellen en producten deden. De entree van de exacte vakken is een *mixed blessing*. Door de modellen is er veel verbeterd in de beheersing van risico’s, maar aan de andere kant is het in de kredietcrisis ook akelig uit de hand gelopen.”

Ligt dat aan de modellen of aan degenen die ze gebruiken?

(zonder aarzeling) “Aan degenen die ze gebruiken. In de wapenlobby zeggen ze: ‘Guns don’t kill, people do.’ Ik zeg daarentegen wel eens: ‘Models don’t kill, people do.’ Mensen die modellen gebruiken moeten ze in principe zelf kunnen bouwen. Het is vreselijk link als iemand een model gebruikt als black box en niet snapt welke oorzaken welke gevolgen hebben.”

Dus bankiers moeten genoeg van wiskunde weten. En andersom, wat moeten wiskundigen weten om goed te functioneren in de financiële wereld?

“Het heeft geen zin om in de wiskundestudie iets in te brengen dat gericht is op een bepaalde baan. De meeste wiskundestudenten kiezen, net als ik vroeger, de studie omdat ze hem leuk vinden. Ze hebben niet zo’n duidelijk beroep voor ogen. En uiteindelijk vinden ze allemaal hun weg wel, ook in het bedrijfsleven of bij De Nederlandsche Bank.

De opleiding zou misschien wel iets meer tijd kunnen besteden aan communicatie. Als ik mensen interview voor een baan, dan vraag ik altijd om uit te leggen wat hun afstudeer- of promotiewerk was. Als die uitleg helder en simpel is, dan maakt zo iemand eigenlijk al meteen een heel grote kans. Die combinatie van exacte achtergrond en goed communiceren is een goede voorbode.”

Wat heeft je in je carrière het meest verbast?

“Dat je op elke plek anders beoordeeld wordt, dat je in elke baan met iets anders kunt scoren. Hoe meer je dat meemaakt, hoe minder afhankelijk je daarvan wordt. Dan wordt het een spel dat je meespeelt.

Op de universiteit scoorde je met artikelen, lezingen op conferenties en onderzoeksgeld binnenhalen. Bij Shell speelde dat allemaal niet. Daar draaide het om hoe hoog je kwam op de managementsladder. Dat was wel even wennen, maar ik heb me aangepast. Daarna kwam ik bij de Rabobank en daar bleek vooral de titel van je functie heel belangrijk. Voor precies hetzelfde werk kon je verschillende titels krijgen. Collega’s vroegen me bij de eerste lunch nieuwsgierig welke titel ik had gekregen. Ik wist niet dat dat belangrijk was en ik had helemaal géén titel. Toen ik later bij ABN AMRO begon, zorgde ik dus snel voor een mooie titel. Maar dat bleek daar helemaal niet belangrijk, daar ging het er vooral om hoeveel je verdiende.”

En waarmee scoor je bij De Nederlandsche Bank?

“Dit is een cerebraal instituut, het gaat hier om academische vaardigheden. Er zitten hier heel slimme, jonge mensen. Die bieden tegen elkaar op met goede, uitvoerbare ideeën. Het gaat om de inhoud, niet om de titel.”

Heeft u een goede suggestie voor een (Nederlandse) wiskundige met een bijzonder keerpunt in zijn of haar carrière? Stuur dan een e-mail naar ionica.smeets@gmail.com.