

INTERVIEW PROF. DR. L. KOOPMANS
VOORZITTER RAAD VAN COMMISSARISSEN RABOBANK NEDERLAND

ROBERT GUNTHER EN JAN SCHIPPER

Het Friest

Iemand die nog voor zijn dertigste elke week wel ergens publiekelijk 'die briljante jonge econoom uit Rotterdam' genoemd wordt, rest weinig anders dan relativeren met understatementen en galgenhumor. Jammer dat le ton qui fait cette musique zich lastig laat lezen. Als Lenstra de bekendste Fries is, en Duisenberg de bekendste Nederlander, dan is Lense Koopmans vast de Frieste Fries. Op zijn vijftigste trok hij zich terug in een dorp ergens achter De Lemmer, maar nog steeds leeft hij zich uit in vele tientallen bestuurs- en adviesfuncties.

U heeft in Drachten gymnasium gedaan, schreef de Leeuwarder Courant in 1998.

> Ik kom van het Zand van de Friese Wouden: ik heb dus nog de echte melkershanden.

Een week scheikunde en toen geraakt door Jan Pen?

> Ja, zeker. Je hebt een aantal mensen in het leven waarvan je beseft dat ze een bijzondere invloed hebben gehad. Jan Pen komt daarvan, na mijn ouders, eigenlijk op de eerste plaats.

Pen doceerde toch aan de rechtenfaculteit?

> Ik ben jurist. Ik ben geen doctor in de economie, maar in de Rechtsgeleerdheid. Wellink is ook jurist, maar die is wel doctor in de Economische Wetenschappen. Hij is wel gepromoveerd aan een economische faculteit. Hij was mijn eerste promovendus toen ik hoogleraar was in Rotterdam.

Wat was uw promotieonderwerp?

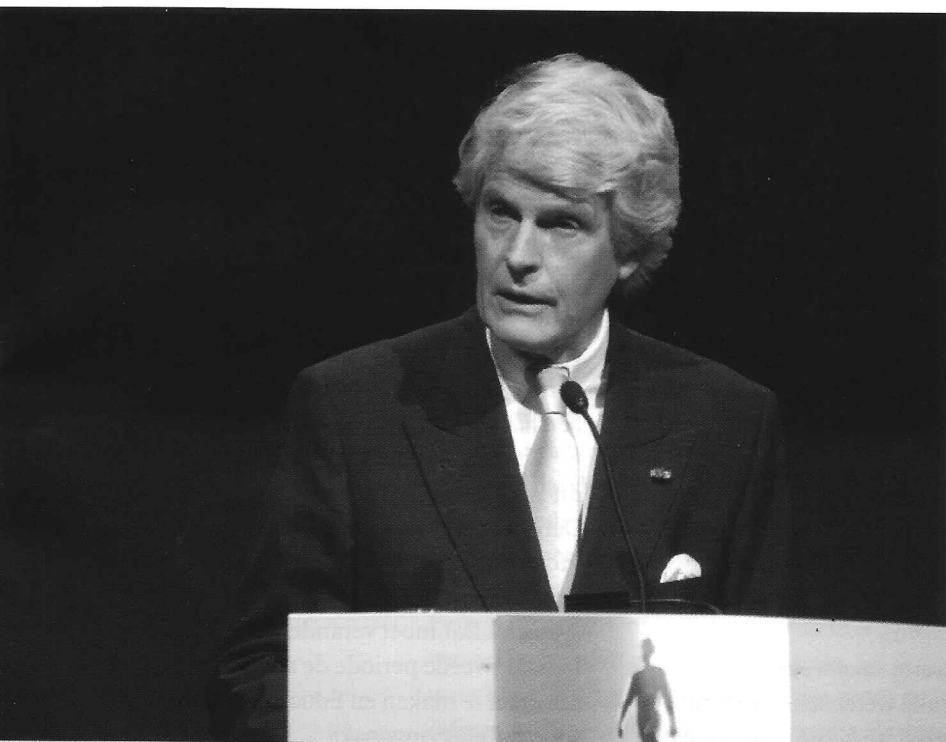
> Een openbare financiën-onderwerp. Daar zitten veel facetten aan: de staats- en administratiefrechtelijke kant, micro-economische dingen en ook politicologische. Het ging over de jaarlijkse opstelling van de Rijksbegroting. Daar was eigenlijk nooit veel over geschreven. Ik heb me daarom in het onderwerp verdiept via heel veel gesprekken in Den Haag. Anne Vondeling, hij had op de boerderij bij mij thuis

ondergedoken gezeten, heeft mij daar zeer bij geholpen. Op zekere dag arriveerde er een blauwe brief met een gouden kroontje erop van de minister van Financiën. Dat gaf een commotie daar achter de Nanningasluis. Hij suggereerde me een baan bij de Inspectie der Rijksfinanciën. Maar ik zei 'oom' Anne dat ik eerst wilde promoveren. Ik had net mijn doctoraal gedaan met een scriptie over artikel 24 van de Comptabiliteitswet, thans artikel 12. Dat ging over de vraag wat voor een macro-economisch effect het heeft wanneer je de begroting niet uitput, maar je een stukje meer laat ontstaan dat via artikel 24 kan worden overgeheveld naar het nieuwe jaar.

U hebt toch op Financiën gezeten voordat u op Erasmus hoogleraar werd?

> Ja, ik ben in 1968 alsnog naar Financiën gegaan en in 1972 ben ik benoemd tot hoogleraar. Ik heb vier jaar bij de jonge Willem Drees van de toenmalige Directie der Rijksbegroting gewerkt. Van Lennep was toen Thesaurier. Drees is hem opgevolgd en is daarna voor DS 70 minister geworden. Willem moest zijn buitengewoon hoogleraarschap in Rotterdam prijsgeven en in heel Nederland was er toen maar één die op een openbare financiën-onderwerp gepromoveerd was.

'DE REST VAN
DE WEEK ZAT
IK MOEILIJKE
BOEKEN TE
LEZEN'



LENSE KOOPMANS (1943)

Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank Nederland

Woonplaats: Sondel (Fryslân)

HUIDIGE FUNCTIES:

- Hoogleraar economie aan de Rijksuniversiteit Groningen
- Bestuurder Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
- Voorzitter Stichting TBI
- Lid Raad van Advies van Zorgverzekeraars Nederland
- Lid Raad van Toezicht Martini Ziekenhuis (Groningen)
- Voorzitter bestuur Stichting Administratiekantoor Cum Prefs Getronics
- Lid Raad van Toezicht TNO te Delft (research)
- Lid van het bestuur van de Sylvia Tóth Stichting (zorg voor achterstandskinderen)
- Lid van het bestuur van het Ubbo Emmius Fonds (fundraising RUG)
- Lid van het bestuur van de Catharijnestichting (fundraising UMC)
- Lid Wetenschappelijk Raad Fryske Akademy
- Advieswerk ten behoeve van de regering op het terrein van de organisatie van de gezondheidszorg, geneesmiddelen, bloedbanken, gehandicaptenzorg, economische structuur, agrarische domeingronden, milieuproblematiek, vermogenspositie academische ziekenhuizen, financiering universiteiten, bekostiging politie-onderwijs, landbouw, open universiteit, bekostiging algemene en academische ziekenhuizen, arbeidsvoorziening

COMMISSARIATEN:

- Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank Nederland
- Voorzitter Raad van Commissarissen HIT Groep (verzelfstandigde bedrijven van Hoogovens)
- Voorzitter Raad van Commissarissen SFB Holding (sociale zekerheid)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Siers Groep (infrastructuur)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Burgfonds (projectontwikkeling)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Agritech (venture capital)
- Lid Raad van Commissarissen Nuon (energiedistributie)
- Lid Raad van Commissarissen Arriva Nederland (streekvervoer)
- Lid Raad van Commissarissen IHC Holland (baggermaterieel, offshore)
- Lid Raad van Commissarissen NOM N.V. (Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij)
- Lid Raad van Commissarissen Huntsman Holland (chemische industrie)

Vond u het leuk om hoogleraar te zijn?

> Ah jawel. Toen ik die benoeming kreeg, was ik achtentwintig. Dan kan je toch niets anders zeggen dan prachtig!

U hebt er zo kort gezeten?

> Drie jaar. Ze hadden er wel een gewone leerstoel van gemaakt, maar aan een economische faculteit die zeer zwaar werd gedomineerd door de bedrijfseconomische kant. Dus er was in het curriculum maar weinig plaats voor openbare financiën. Dat betekende dat ik drie uur college gaf. De rest van de week zat ik moeilijke boeken te lezen. Als je negentwintig of dertig bent, is dat saai.

Opnieuw Financiën. U werd de eerste D.G. van de begrotingsdienst?

> Ik was tweede man. Toen Drees Thesaurier werd, moesten ze een nieuwe Directeur van de Rijksbegroting zoeken. Uiteindelijk heeft men iemand gevonden, namelijk Andre Middelhoek, toen adjunct-directeur van het CPB, onder de conditie dat de Rijksbegroting onder de Generale Thesaurie uitging en er naast werd gezet. Hiermee zou het een separaat Directoraat Generaal worden.

Nooit zelf Thesaurier geweest en toch vier keer per jaar aanzitten aan het Thesauriersdiner?

> Omdat ik samen met Dick Meijs destijds dat clubje oud-Financiën ambtenaren zelf in elkaar heb gezet.

Bij die etentjes wordt in feite de sociaal-economische besturing van Nederland geregeld.

> Ik denk dat dat niet waar is. Het is met name een gezelligheidsclubje.

Een club mannen die gebiologeerd is door de BV Nederland en de begroting?

> Ja, dat staat voorop, het welzijn van de Staat der Nederlanden. Het is natuurlijk heel plezierig om lekker te eten in een kringetje van gelijkgestemden, terwijl je zeker weet dat het binnenskamers blijft.

Uw overstap van Financiën naar OGEM. Welke verleidingstechnieken heeft Udink allemaal toegepast?

> Daar was niet zoveel voor nodig. Ik zat al een hele tijd in de openbare financiën. De politiek bemoeit zich uittrenturen met de verdeling van het nationaal inkomen. Wat naar mijn ge-

**'IK HEB JA
GEZEGD
OMDAT IK
EEN BOEREN-
JONGEN BEN'**

voel veel belangrijker is, is hoe het geproduceerd wordt. En dat zit in de particuliere sector. Het ministerie van Financiën is wel de enige echte vriend van de belastingbetaler, maar de publieke sector is maar een betrekkelijk onderdeel van de totale maatschappij. Ik werd voor OGEM gevraagd en vond het een unieke kans om met die andere kant kennis te maken. Ik heb het gedaan en heb het geweten ook!

Met de deconfiture van OGEM heeft u karren vol modder over u heen gekregen.

> Ja. Curiosity kills the cat, zeggen de Engelsen.

Had u dat niet van tevoren kunnen zien?

> Nee. Als je met alle wetenschap van nu terugkijkt, had je misschien kunnen zien dat veel activiteiten van het bedrijf in joint ventures zaten, die niet waren meegeconsolideerd, maar wel gefinancierd door leningen die centraal waren geseceureerd. Daar zat de grote knoop.

Was dat het moment dat u besloot de rest van uw leven uit de publiciteit te blijven?

> Ja, dat zou best kunnen.

Dat TBI, de afsplitsing van het gezonde OGEM-deel, heeft u keurig gedaan. Was dat de straf na de zonde?

> Nee, want ik heb het principe van de splitsing zelf bedacht. Harry Langman, de voorzitter van het internationale bankensyndicaat, en ik hebben samen de verantwoordelijkheid genomen. Het was een unieke operatie, de sterfhuiskonstructie. Het was financieel en juridisch buitengewoon ingewikkeld om een concern uit elkaar te trekken. Je stuit daarbij op vraagstukken waar je anders nooit bij stilstaat, zoals artikel 1329 BW oud. Dat gaat over de regresrechten die voortvloeien uit hoofdelijke aansprakelijkheid. Wanneer je een bankschuld aangaat, waarmee 120 bedrijven zich medeschuldenaar verklaren en je haalt bedrijven er vervolgens uit, dan is de vraag of de oude, achterblijvende vennootschappen nog een regresrecht hebben op de uitgevaren bedrijven.

U kijkt daar met tevredenheid op terug?

> Ja, bliksem. Er werken 11.000 man en het gaat heel goed.

Later werd U toch weer hoogleraar.

> Ja, Economie van de Gezondheidszorg aan de Medische Faculteit in Groningen. Ik heb een

zogeheten nul-aanstelling. Het kost me een paar dagen per jaar en dwingt me mijn vak bij te houden.

In april zei u in een artikel in het FD: klets maar door over stelselwijzigingen in de ziektekostenverzekering, de echte ontpoldering komt van onze DBC (diagnose behandeling combinaties)-systematiek.

> Zo is het. De gezondheidszorgcapaciteit in dit land wordt nu tot in detail geregeld vanuit Den Haag: waar een ziekenhuis komt, hoe groot het wordt, hoeveel specialisten er mogen werken. Een volstrekt dichtgebudgetteerd systeem. Dat moet veranderen. Els Borst heeft in haar tweede periode de aanzet gegeven om die draai te maken en Eduard Bomhoff heeft dat voortreffelijk opgepakt.

Wat er moet komen, zijn decentrale contracten tussen verzekeraars en ziekenhuizen. Maar om contracten te kunnen sluiten, moet je eerst je producten typeren. DBC is niks anders dan producttypering. Bijvoorbeeld: aan een knieoperatie of een heupvervanging hangt een werkelijke kostprijs van zo en zo veel. Op dit moment zijn de prijzen Oost-Europees: ze hebben niks meer met de werkelijke kostprijs te maken.

U bent geen polderaar?

> Nee, daar zie ik helemaal niks in.

Rabo is een polderclub. Hoe kwam u hier in de Raad van Beheer terecht?

> Ik ben er voor gevraagd, in 1996, door Wim Meijer.

Waarom zei u daar ja tegen?

> Omdat ik een boerenjongen ben.

Wim Meijer ook, maar die had wat meer argumenten.

> Nou, het lijkt me toch genoeg.

Waarom bent u al die tijd gebleven?

> Er was geen reden om weg te gaan.

Rabobank Nederland heeft haar structuur veranderd.

U bent nu voorzitter van de Raad van Commissarissen.

> Dat voorheen twee organen, de Hoofddirectie en de Raad van Beheer, samen het bestuur vormden van Rabobank Nederland, leverde bestuurlijk ongemak op.

**'EDUARD BOM-
HOFF HEEFT
DAT VOOR-
TREFFELIJK
OPGEPAKT'**

**'DIE ENGELSE
STRUCTUUR
DEUGT VOOR
GEEN METER!'**

Julie hadden eigenlijk een Engelse structuur: een board met executives en een non-executive chairman. Waarom juist nu dat verlaten?

> Omdat die Engelse structuur voor geen meter deugt! Fundamenteel verkeerd.

Het zou op de AEX-index een paar punten schelen als de Angelsaksen zouden begrijpen hoe ons systeem werkt.

> Dan moeten ze zich er in verdiepen. Wat je nu ziet is dat de Engelsen plukjes overnemen van het duale systeem van Nederland en Duitsland. Je moet bestuurlijke en toezichthoudende functies niet door elkaar gooien. Ik heb jarenlang gefunctioneerd in zo'n systeem in België, want daar hebben ze precies hetzelfde. En ik weet hoeveel ongemak het geeft, hoe groot de informatieverschillen zijn en hoezeer je als non-executive de volle verantwoordelijkheid draagt voor de executieve beslissing. Ik vind het een absoluut onding.

Vroeger was de Hoofddirectie er voor de bank en de Raad van Beheer voor de coöperatie. Verschuer en Meijer zaten hier wel drie of vier dagen in de week. U dus niet?

> Nee. Ik geef een heel andere invulling aan mijn functie. De taken of verantwoordelijkheden van de Raad van Beheer zijn voor het grootste gedeelte terechtgekomen bij de Raad van Bestuur, die ook de coöperatieve dingen doet, en een deel van de bevoegdheden is terechtgekomen bij de Centrale Kringvergadering.

Daarom zit u ook niet op de kamer waar Verschuer en Meijer zaten?

> Precies. Puur dramaturgische overwegingen.

Niettemin, waar haalt u de tijd vandaan voor die tientallen nevenfuncties?

> Ik heb geen hoofdbetrekking. Ik leid een wat flodderig, maar prettig bestaan.

Heeft u net als Den Uyl wellicht aan vier uur slaap genoeg?

> Nee, daar houdt je rare ideeën aan over.

U kwam inderdaad vanmorgen om vijf voor elf hier aan

> Daarvoor was ik al op Nijenrode geweest. Ik was vroeg op vanmorgen. Boerentijd: zes uur. Ik zit soms dagen achtereen thuis dingen te doen. Als ik niks doe, verveel ik me en dat leidt tot niets en dat is niet goed. Er zitten in mijn

curriculum een heleboel dingen die nauwelijks tijdsbeslag vergen. Maar ze staan er bij omdat dat lijstje vorig jaar voor de Algemene Vergadering gepubliceerd moest worden. Ik wilde maximale transparantie bieden over wat ik uitvreet.

Waar verdient u uw geld dan mee?

> Als je het allemaal optelt, kun je er wel van leven. Ik heb geen chauffeur of secretaresse te onderhouden.

Van Tabaksblat mag u maar een paar commissariaten houden.

> Ik heb zijn verhaal nog niet gelezen, het ligt bij mij op tafel. Het lijkt mij alleen geschreven voor beursgenoteerde instellingen en daarvan ook nog weer van toepassing op twee, drie, misschien vier hele grote. We moeten ons goed realiseren dat verreweg de grootste economische activiteit in dit landje zit in andere ondernemingen dan beursfondsen.

VNO-NCW schieft Tabaksblat herschikt de macht in Nederland. Daar raakt u niet van onder de indruk?

> Absoluut niet.

Er zullen toch elementen zijn waarvan u denkt dat het goed is om ook hier in te voeren?

> Kan zijn. Ik heb het rapport van Tabaksblat dan ook naar mijn collega's gestuurd. Het grote bezwaar wat ik zo lezend uit de krant zie, is dat alle commissariaten op één hoop worden geveegd. En je hebt ze in alle soorten en maten.

Ziet u het trouwens snel tot wetgeving komen op dit vlak?

> Er wordt gezegd dat de aanbevelingen van Jaap Peters geen effect hebben gehad. Dat is niet waar. Die hebben naar mijn overtuiging wel degelijk effect gehad. Dat zullen de aanbevelingen van Tabaksblat ook weer hebben. Maar om er nu meteen wetgeving van te maken?

Gezien alle buitenlandse kritiek wordt het toch hoogste tijd dat er bij ons een en ander verandert?

> Als je nu goed kijkt zijn er een paar dingen schief gegaan. Grote acquisities van KPN waar een goodwill betaald werd die groter was dan het eigen vermogen. Dat is link. Getronics heeft dat ook gedaan. Nu Ahold. Wat er bij de laatste in feite is misgegaan, is dat er in Amerika mensen kattenkwaad uitgehaald hebben, al een aantal jaren achtereen. Daarvan zeg ik: potverdorie accountants,

**IK LEID
EEN WAT
FLODDERIG,
MAAR PRETTIG
BESTAAN'**

**'ER WORDT ZÓ
GEFOCUST OP
WAT ER OP DE
BEURS
GEBEURT'**

hebben jullie dat nooit kunnen zien?

En het vermaledijde 'ouwe jongens krentenbrood'?

> In Amerika hebben ze niet eens een duaal systeem. Het is maar hoe serieus je je commissariaat neemt. Ten minste de mensen die ik ken, die bij de grote vennootschappen dat soort werk doen, zijn verdomd goede kerels die zich er niet met een jantje-van-leiden van afmaken.

In Amerika heb je nu eenmaal geen bestuurlijke collegialiteit, daar heb je slechts pikorde. Maar ook de AEX wordt op Wall Street gemaakt.

> Dat zal mij eerlijk gezegd een zorg zijn. Wij hier zijn een coöperatie. Er wordt zo gefocust op wat er op de beurs gebeurt. Dat begrijp ik ook wel, want dat trekt gemakkelijk publiciteit. Maar er is ook nog een heel ander deel van de wereld.

Corporate governance moet Europees worden geregeld?

> Dat vind ik het ongemak dat kleeft aan het verhaal van Tabaksblat. Het is eenzijdig Nederlands. Er zijn allemaal landen in Europa waar vergelijkbare clubjes aan de gang zijn. Ik vind dat Brussel vreselijk een kans heeft laten lopen.

Op Financiën heerst de idee: als je als kleintje Europees een stem wilt hebben, moet je zelf van onbesproken gedrag zijn, het beste jongetje van de klas. Dat zie je nu terug bij Tabaksblat?

> Ik weet niet precies wat andere landen aan het brouwen zijn.

De vereenvoudiging van de structuur van Rabobank Nederland vorig jaar zal wellicht een vervolg krijgen bij de aangesloten banken. Wie leidt die discussie?

> Dat moet de Raad van Bestuur doen, en dat doet hij ook.

Waarom de Raad van Bestuur?

> Wie anders? De Raad van Commissarissen is voor Rabobank Nederland, niet voor de lokale banken. Of en wanneer er iets aan de bestuurlijke structuur van de aangesloten banken gedaan moet worden, dat is een zaak voor de Raad van Bestuur, in zeer nauw overleg met een commissie die bemand wordt door bestuurders van aangesloten banken.

Een voorzitter van de Raad van Bestuur sondeert in majeure aangelegenheden toch altijd met zijn Raad van Commissarissen?

> Tuurlijk. Als er iets uit het overleg gekomen is, wordt dat vanzelfsprekend besproken met de Raad van Commissarissen van Rabobank Nederland. In die volgorde.

Nu is in dit huis de voorzitter van de Raad van Commissarissen tevens voorzitter van de Centrale Kringvergadering, het 'parlement' van de lokale Rabobanken.

> Ja, maar alleen technisch voorzitter.

U heeft voldoende vergaderervaring om de zaak te kunnen sturen.

> Nou, dat zal je niet meevallen met die honderdtwintig man die daar zit. Je hebt driehonderdveertig aangesloten banken die de aandelen van Rabobank Nederland houden. Die zijn allemaal vertegenwoordigd in de Centrale Kringvergadering. Die vergadering heeft de bevoegdheid om algemene regels vast te stellen die voor alle banken gelden. En ten tweede stellen ze het budget vast voor het op de aangesloten banken gerichte bedrijf van Rabobank Nederland. Dan heb je dus nogal wat in je handen.

Welke Invloed heeft de Centrale Kring bij de benoeming en het ontslag van bestuursleden?

> Ze hebben een adviesbevoegdheid, ze worden gekend. Niet alle honderdtwintig, maar een vertouwenscommissie uit de CKV.

De leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Raad van Commissarissen?

> Ja. Dat was vroeger dus anders. Toen gebeurde dat door haar voorganger, de Raad van Toezicht, op voordracht van de Raad van Beheer. Dus in feite door de Raad van Beheer.

En de samenstelling van de Raad van Commissarissen? Door coöptatie?

> Ja, het is een structuurcoöperatie.

Wim Meijer was nauwelijks weg of er vonden mutaties plaats in het Bestuur van Rabobank Nederland. Dat heeft u dus moeten doen.

> De structuur is veranderd. Eerst is er een nieuwe Raad van Commissarissen gekomen en vervolgens hebben we het Bestuur bekeken.

In mei stond er in ESB een artikel over corporate governance en de moed van commissarissen. Volgens Cools en Van Praag is de lakmoesproef dat men bij falend management ook ingrijpt. Voor die proef bent u ruim geslaagd.

**'TABAKSBLAT IS
EENZIGDIG
NEDERLANDS.
BRUSSEL
HEEFT VRESE-
LIJK EEN KANS
LATEN LOPEN'**

'ER STÁÁT
IEMAND, DAAR
GING HET
EVEN OM'

> Fijn. Qua aantal viel het nog wel mee, de helft zo ongeveer. Maar het is geen specifieke tak van sport en het is zeker geen leuke tak van sport. Ik wil er niet veel over zeggen. Maar het college zoals het er was, de toenmalige Hoofd-directie, zorgde voor bestuurlijk ongemak. Het team functioneerde onderling niet goed. Dan moet je er dus iets aan doen.

Niet de strategie was het punt, maar de chemie?

> Zo is het. Eerst moest er een nieuwe Raad van Commissarissen gevormd worden. Dat is afgehecht in juni vorig jaar door de Algemene Vergadering. Het volgende half jaar is de rest gedaan. Dat heeft de nodige inspanning gekost. Je kunt het wel uitstellen, maar dat heeft geen zin.

Heeft u bewust naar de extrovertie van een Bert Heemskerk gezocht?

> Ja, dat zeker ook. Maar nog veel belangrijker is, dat hij het bancaire vak tot in zijn tenen kent.

En dat al die bestuurders van de aangesloten banken hem al uit de pers kenden en hij daar de nodige credits had?

> Ik heb niet eerst al die bestuurders gevraagd wat ze ervan vonden. Er staat iemand, daar ging het even om.

Is het weer voldoende als de Rabobank gewoon de leading bank is in een belangrijk land in Noordwest-Europa?

> De commissaris gaat wel over dit soort van strategieën, maar niet nadat het bestuur daarover een voorstel heeft gedaan. Dat heeft mij nog niet bereikt. Dus ik vind er niks van. Er zijn nog zo veel voeten, er is nog zo veel klei. Rabo kan in Nederland nog heel veel goeds doen en dat moet ook gebeuren. Je moet een voortreffelijke homebase hebben wil je over de grens kunnen kijken. En we doen al veel dingen over de grens.

Hoelang wilt u nog maatschappelijk actief zijn?

> Tot mijn zesenzeventigste.

Waarom dan nu al zo decentraal wonen?

> Ik heb jarenlang in Wassenaar gewoond. Dat heb ik wel gezien. Ik heb tien jaar geleden een graf gekocht in Sondel.

Maar toneel, muziek, beeldende kunst?

> Nee, dat is niks voor mij. Laat mij maar een beetje rondrommelen.

U kunt nog Russisch leren en daarna Chinees.

> Leuk, maar wat moet ik ermee?

Wat moet u met die tig baantjes?

> Dat vind ik leuk om te doen. Ik hoef daarvoor ook niet elke dag om zes uur op.

De intellectuele uitdaging?

> Mooi gezegd, maar misschien is het wel pure geestelijke armoede, omdat ik mezelf op een andere manier niet bezig kan houden. Het aardige is dat er altijd wel weer wat nieuws langskomt. Ik ben nu een aantal jaren bezig met het nieuwe bekostigingsstelsel in de gezondheidszorg. Dat is hartstikke mooi.

Is het de puzzel of de vooruitgang van de BV Nederland?

> Ik zie dat het huidige stelsel zo obsoleet is als het maar kan.

Dat zie ik ook, maar ik doe er niks aan.

> Dat is ook niet zo mooi! Als een dienaar van de Kroon vraagt of je zoiets wilt doen, moet je van goede huize komen om te zeggen: daar heb ik geen zin in..

Maatschappelijke plicht?

> Dat calvinisme heb ik niet. Het is vermoedelijk egoïsme, want ik vind het gewoon leuk om te doen. En als het dan nog lukt ook, is het helemaal feest.

Is het echt waar dat uw vader zei: jongen, lid van de Raad van Beheer van Rabobank Nederland is het aller-mooiste wat je als boerenzoon kunt worden?

> Ja, dat is waar. Letterlijk. In het Fries dan.

Nu wordt u zevenenzeventig en u bent al uw functies kwijt. Wat was dan het boeiendste wat u gedaan heeft?

> Tot nu toe: de reconstructie van OGEM. By far.

En wat had de meeste maatschappelijke impact?

Of moet die nog komen?

> Wie weet.

Ex aequo, OGEM en het gezondheidsstelsel?

> Dat zou mooi zijn.

Utrecht, 9 juli 2003

'IK HEB JAREN-
LANG IN WAS-
SENAAR
GEWOOND.
DAT HEB IK
WEL GEZIEN'