



In gesprek met ir. P.J. Lardinois

Eerste indruk: die Lardinois is rustig aan het afbouwen. Bij mensen van zijn kaliber moet je namelijk niet teleurgesteld zijn als er de eerste weken of zelfs maanden geen gaatje in de agenda is of gemaakt wordt. Nu kon evenwel binnen een week nog gekozen worden uit twee data. De indruk van een rustige afbouw werd op 7 augustus in de trein op weg nog bevestigd door het zeer menselijke beeld dat Susanne Piët van de heer Lardinois had gemaakt (Elseviers Weekblad 9 augustus). De indruk van een rustige afbouw bleek onjuist. 'De heer Lardinois is nog even bezig'. Een vrijwel naamgenoot was ten onrechte – dubbel misverstand – bij hem binnengekomen met in het kielzog een bekende Hotemetoot. Leek Rabo's vertrekkende voorzitter van de hoofddirectie daarom veel vermoeder dan Suzanne had beschreven?

U bent nu bijna tien jaar de hoogste baas van een coöperatieve bank. Had u dat ook van een NV-bank kunnen zijn?

De eisen die aan je gesteld worden, zijn waarschijnlijk niet veel anders, maar ik denk dat ik met mijn landbouw-achtergrond voor een NV-bank destijds niet het juiste profiel had. Ik kende de financiële wereld natuurlijk wel enigszins vanuit mijn periode als minister en ook vanuit mijn werk in Brussel, maar voor een NV-bank zou ik de benodigde affiniteit hebben gemist. De Rabobank paste wel precies in mijn straatje, zowel wat de coöperatieve inslag betreft als de aard van de activiteiten. Ik kom immers uit de agrarische wereld en de Rabobank is toch van oudsher actief in de agrarische sector.

Heeft uw politieke herkomst - KVP - ook een rol gespeeld destijds?

Voor de bank niet en voor mijzelf weet ik dat eigenlijk niet goed. In mijn maatschappelijke opvattingen ben ik tegen te veel centralisme en zeker als dat tot individuele dwang leidt. Wat dit betreft mag van mij de slinger in Nederland nog wel verder in de richting van de deregulering. Anderzijds huldig ik ook bepaald niet de opvatting van ieder voor zich en God voor ons allen. In ieder geval heb ik mij in het coöperatieve bedrijfsleven, waar individuele vrijheid en collectieve verantwoordelijkheid goed samengaan, altijd goed thuis gevoeld.

Wat is het wezenlijke verschil tussen een NV-bank en een coöperatieve?

Dat zijn de leden. Iedere Rabobank heeft net als een NV-bank cliënten, maar de Rabobank kent daarnaast ook het lidmaatschap. Wij maken in onze dienstverlening aan het grote publiek weliswaar geen onderscheid, maar de Rabobanken zijn op de eerste plaats van en voor de leden.

Dat lijkt me een reclame-kreet.

Daar vergist u zich dan in. Onze recent vastgestelde Beginselverklaring spreekt duidelijke taal, wij zijn daar zeer serieus in.

Dus de Beginselverklaring is niet op een late vrijdagmiddag op papier gezet?

Nee, dat zou beslist niet gekund hebben. Het idee van de formulering is een paar jaar geleden ontstaan naar aanleiding van de vraag wat wij zouden gaan doen, indien en voorzover onze interne solvabiliteitsdoelstelling bereikt was. Wij kwamen toen tot de conclusie dat wij sinds de fusie van 1972 wel volop waren bezig geweest de Rabobank als bank gestalte te geven, maar dat wij daardoor tegelijkertijd minder aan de ontwikkeling van de Rabobank als coöperatieve vereniging hadden gedaan. Er is toen in de hele organisatie een discussie op gang gekomen, van de lokale banken via de kringen naar de centrale bank en vice versa. Dit heeft uiteindelijk o.a. geleid tot aanvaarding van de Beginselverklaring door de Algemene Vergadering van afgelopen juni.

Beginselverklaring

In juridische zin is de Algemene Ledenvergadering het hoogste orgaan van de Rabobank-organisatie. De vergadering stelt de jaarrekening vast, stemt over statutenwijzigingen en bewaakt het coöperatieve karakter. De Algemene Ledenvergadering van Rabobank Nederland komt jaarlijks op de eerste donderdag van juni bijeen. De 934 aangesloten banken vaardigen ieder drie vertegenwoordigers af naar het Jaarbeurscomplex te Utrecht. De nieuw opgestelde Beginselverklaring, die tijdens de laatste vergadering aan de orde was, is meer een intentieverklaring dan een strikt juridisch document.

Beginselverklaring van de Coöperatieve Rabobank

De Rabobank is een coöperatieve bank met als doelstelling het behartigen van de financiële belangen van de leden en cliënten in het eigen werkgebied. Dit houdt in dat de kern van het coöperatief bankieren ligt in het gestalte geven aan de dienstverleningsdoelstelling in de plaatselijke gemeenschap.

Daartoe is het handelen van de Rabobank gericht op:

- het aanbieden van kwalitatief goede diensten tegen relatief gunstige voorwaarden;
- het nastreven van continuïteit in de relatie met leden en cliënten;
- het bieden van een kleinschalige, persoonlijke wijze van dienstverlening, ondersteund door samenwerking in één landelijke organisatie;
- het behouden en bevorderen van een daadwerkelijke ledenzeggenschap ter waarborging van de dienstverleningsdoelstelling;
- het stimuleren van economische en maatschappelijke ontwikkeling in het plaatselijke werkgebied.

De tekst hangt nu op alle kantoren?

Dat niet, maar bij onze interne opleidingen en bij personeelsintroducties wordt er intussen wel al bij voortdoring op teruggesproken en ingehaakt. Het gaat er immers niet om ons zelf op de borst te kloppen of goede sier te maken. Wij zijn er ook nog niet erg mee naar buiten gekomen. Het gaat er om dat de gehele organisatie zich van ons coöperatief karakter bewust is en blijft; het is onze identiteit.

De Rabobank kan dus op de Beginselverklaring worden aangesproken?

Inderdaad. Zonder verklaring konden – en werden – wij dat trouwens ook wel.

Er is bijvoorbeeld een evident verschil tussen de wijze waarop een Rabobank een kredietopzegging afhandelt en andere banken dat doen. Gaat het bij andere banken namelijk om de beëindiging van een zakelijke relatie, bij ons betreft het altijd een lid. Vandaar dat bij ons meer aspecten een rol spelen. De probleemkredieten blijven op lokaal niveau behandeld worden, waardoor er naar méér dan alleen krediettechnische aspecten gekeken moet worden.

In vergelijking met andere banken heeft de Rabobank de laatste jaren betrekkelijk weinig aan de voorziening algemene bedrijfsrisico's toegevoegd. Had de Rabobank betere kredietnemers of betere zekerheden?

Wat de zekerheden betreft ligt bij de Rabobank traditioneel de nadruk op de hypotheek. In onze situatie zijn dat hele goede zekerheden gebleken. Verder kan ik er alleen over zeggen dat wij in vergelijking met andere banken, gezien onze structuur, dichter bij de kredietnemer staan, en mede daardoor een zeer zorgvuldige beoordeling kennen van zowel de aanvragen om kredieten als de eventuele beëindiging van de relatie.

Is de kredietverlening aan de landbouw bij de huidige grondprijzen zo langzamerhand niet een asociale bezigheid?

Dat stelt u veel te ongenueerd. In de glassector liggen de grondprijzen nu veel lager dan een paar jaar geleden, terwijl zij voor de veeteelt hier en daar bijna verdubbeld zijn. U bedoelt dat de bank soms tegen de boeren moet zeggen: 'U hebt het te hoog in de bol, met die grondprijzen wordt uw bedrijf nooit rendabel'. Dat doen wij ook. Als wij vinden dat een bedrijf rendeert tegen f 40.000 per hectare, dan financieren wij ook niet hoger. Het komt natuurlijk wel voor dat er dan toch gekocht wordt voor f 80.000 per hectare, maar dat is toch echt de verantwoordelijkheid van de boer en die andere f 40.000 zullen dan gefinancierd moeten worden op basis van andere zekerheden waarover hij eventueel nog beschikt.

Met name in de glassector heeft de Rabobank nogal wat verlies moeten nemen.

Gemiddeld was dat desondanks toch veel minder dan in het midden- en kleinbedrijf de regel was.

Overlegcultuur

Er wordt enorm veel vergaderd bij de Rabobank-organisatie. Onder Lardinois kwam het Presidium – Lardinois, Klarenbeek, Wijffels – formeel eenmaal per week bijeen. Daarnaast vond er wekelijks een vergadering van de gehele, acht man tellende, Hoofddirectie plaats. De Raad van Beheer vergadert tweemaal per maand en de Raad van Toezicht ongeveer zes keer per jaar.

Elk van de 43 kringen waarin de 934 lokale Rabobanken zijn verdeeld, vergadert in het voorjaar en in het najaar. Er is dan altijd een lid van de Hoofddirectie bij aanwezig. Het zogenoemde 'Rabobank-parlement', de Centrale Kringvergadering bestaande uit drie vertegenwoordigers per kring, komt vier keer per jaar in Utrecht bijeen. En dan zijn er nog de Algemene – Beheers – en Toezichtvergadering van de 934 aangesloten banken zelve en de grote Algemene Vergadering in Utrecht. Aangezien iedere Rabobank een zelfstandige organisatie is en vele toch wel meer dan 35 mensen in dienst hebben, is het aantal Ondernemingsraad- en Overlegvergaderingen nauwelijks meer te inventariseren.

De vorige voorzitter van de Raad van Bestuur van de ABN heeft wel eens zijn spijt uitgesproken over het feit dat hij er niet in was geslaagd alle banken in Nederland in de Nederlandse Bankiersvereniging te verenigen. U denkt daar ongetwijfeld anders over.

Inderdaad. Ik heb daar wel eens met Batenburg over gesproken en mijn bezwaren op een rijtje gezet. Op de eerste plaats kan het al helemaal niet, omdat Rabobank Nederland – nu moet ik onze officiële naam noemen, nl. de Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank – in het kader van de Wet toezicht kredietwezen evenzeer een representatieve organisatie is als de Bankiersvereniging dat is. Wij hebben een van de algemene banken afwijkende doelstelling en balansstructuur en derhalve soms afwijkende monetaire inzichten en belangen. Het zou dan slecht passen als de NBV ons representeerde. Bovendien vormt Rabobank Nederland een uitvoeringsorgaan in het kader van het bedrijfs-economisch toezicht; Rabobank Nederland bewaakt als het ware voor de Nederlandse Bank de liquiditeit en solvabiliteit van bijna 1.000 zelfstandige banken. Naast deze praktische bezwaren heb ik ook een paar principiële overwegingen. In geval alle banken in één belangenver-

eniging verenigd zouden zijn, dan zou allicht het beeld van kartelvorming ontstaan resp. versterkt worden en dat vind ik gevaarlijk.

Bedoelt u het imago van een kartel of de uitwerking van een kartel?

Beide. Het Nederlandse bankwezen is geen kartel – integendeel, zeer competitief zelfs – en verdient zo'n imago ook niet. Maar belangrijker is nog dat er ruimte moet zijn voor marktcorrecties.

Met dit laatste argument kan de Postbank nog jarenlang het lidmaatschap van het College van Overleg worden onthouden.

Dat vind ik niet. Je hoeft binnen het CvO niet persé tot overeenstemming te komen en één standpunt in te nemen. Ik voorzie dan ook dat de Postbank binnen een jaar of zo wel zal deelnemen aan het CvO-overleg.

De heer Scherpenhuijsen Rom schetste de gesprekken in de Bankiersvereniging ongeveer als volgt: Wij overtuigen en onderhandelen, in die volgorde, waarbij wie het zwaarst is ook het zwaarst weegt. Verloopt het overleg in het CvO ook op dergelijke wijze?

Ja, al moet ik er bij zeggen dat de vertegenwoordigers van de algemene banken vroeger veel meer als blok optraden en tegenwoordig meer individueel. Het zal er wel mee te maken hebben dat veel meer dan vroeger bepaalde aangelegenheden direct of vrij snel in het CvO komen, dus nog voordat de Bankiersvereniging een standpunt heeft bepaald.

Terug naar Rabobank Nederland als representatieve organisatie. Hoe kan een instelling die bestaat bij het mandaat van een kleine duizend 'moeders', tezelfdertijd controlerend en corrigerend optreden ten aanzien van die moeders?

Op de eerste plaats omdat het zo in de loop der jaren ontstaan is en op de tweede plaats omdat er een heel stelsel van statuten en reglementen bestaat waarin de zeggenschap en de procedures vastliggen. Zo heeft Rabobank Nederland slechts beperkte bevoegdheden t.a.v. het personeel en de arbeidsvoorwaarden van een plaatselijke bank of over haar tariefstellingen, maar in de praktijk worden de

aanbevelingen van Rabobank Nederland als regel wel opgevolgd. Op andere terreinen, bijv. kredietfiattering, liggen de bevoegdheden vast.

Zo kan het dus gebeuren dat een directeur die bij een plaatselijke bank uit zijn functie wordt ontheven, door een andere plaatselijke bank in zo'n functie wordt benoemd?

Zo'n man hoeft niet meteen op alle fronten waardeloos te zijn. Veelal wordt er, indien nodig, in een dergelijk geval net als bij de andere banken in de centrale organisatie voor zo iemand een plaats gevonden, en desgewenst wordt er dan gezorgd voor voldoende toezicht en controle.

En wat als de autonome plaatselijke bank richtlijnen en procedures aan haar laars lapt?

In dat soort gevallen wordt er in overleg naar oplossingen gezocht. Het komt maar heel zelden voor, dat we er dan niet uitkomen. Het stelsel van fiatteringsbevoegdheden is overigens laatstelijk weer verruimd ten gunste van de lokale banken.

Qua balanstelling behoort de Rabobank tot de grotere banken van de wereld, qua inslag doet zij wat provinciaal aan. Is het decentralisme geen remmende factor nu het bankieren alsmaar mondialer wordt?

Curriculum vitae Ir. P.J. Lardinois

Geboren 13 augustus 1924 te Noorbeek (L.). Tweede zoon uit gezin met zeven kinderen. Beroep vader: graanhandelaar. Kinderen: 3 dochters en 2 zonen. Opleiding: H.B.S.-B Rolduc (Kerkrade), Landbouwhogeschool Wageningen¹.

Vervulde functies:

1951-1960: Rijkslandbouwvoorlichtingsdienst in Noord-Holland en Oost-Brabant
1960-1963: Landbouwwattaché Ned. Ambassade Londen
1963-1967: Lid Tweede Kamer der Staten-Generaal
1963-1967: Lid Europese Parlement
1965-1967: Voorzitter Noordbrabantse Christelijke Boerenbond (N.C.B.)
1967-1973: Minister van Landbouw en Visserij (Kabinetten De Jong en Biesheuvel)
1972-1973: Tevens Minister voor Suriname en de Nederlands-Antilliaanse Zaken
1973-1977: Lid Europese Commissie, belast met landbouwaangelegenheden, Brussel
1977-31 aug. 1986: Voorzitter Hoofd-directie Rabobank Nederland, Utrecht

Commissariaten

Lid Raad van Commissarissen Gist-Brocades NV, Delft
Lid Raad van Commissarissen DSM (De Staatsmijnen NV), Heerlen

Enkele andere functies:

Lid Bankraad (De Nederlandsche Bank NV)



Lid Groupement des Coopératives d'Épargne et de Crédit de la CEE, Brussel
Plv. voorzitter van het College van Overleg van de Gezamenlijke Nederlandse Banken
Voorzitter Nederlands-Duitse Kamer van Koophandel
Voorzitter van het Dagelijks Bestuur Nederlands-Duitse Kamer van Koophandel

¹ Desgevraagd zei de heer Lardinois dat hij in 1942 zes weken in Wageningen had gezeten en geweigerd heeft de Loyaliteitsverklaring te tekenen. Een en ander leidde tot twee jaar werkkamp, waarna de landbouwstudie in 1945 hervat kon worden (red. B & E).

De Rabo-organisatie

In Nederland kwamen in 1896 de eerste coöperatieve boerenleenbanken tot stand. Reeds in 1898 kwamen de plaatselijke coöperatieve banken tot een vorm van samenwerking. Er werd een centrale gesticht, die echter na een half jaar uiteenviel in twee centrale banken (de Coöperatieve Centrale Raiffeisenbank en de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank). In 1970 besloten de twee centrale banken te gaan streven naar een zo nauw mogelijke samenwerking. In 1972 resulteerde dat in de oprichting van één nieuwe centrale bank als organisatie voor alle plaatselijke boerenleenbanken/raiffeisenbanken in Nederland, namelijk de Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank. Sinds juni 1980 presenteert de Centrale Rabobank zich onder de naam 'Rabobank Nederland'. Het aantal banken, aangesloten bij deze centrale bank zonder hoofdletters, bedroeg per 31 december 1972 1.187. Door onderlinge fusies is dit aantal verminderd tot 934. Het aantal kantoren en bijkantoren bedraagt circa 2.350.

De juridische organisatie

In de juridische organisatie onderscheidt men:

- de plaatselijke Rabobanken: zelfstandige coöperatieve banken met elk een eigen beperkt geografisch gebied, waarbinnen zij activiteiten ontplooiën en leden hebben wonen, en
- de Rabobank Nederland B.A.: een afzonderlijke coöperatieve instelling (top-coöperatie), die optreedt als belangenbehartigster van de plaatselijke Rabobanken in Nederland. Alle plaatselijke Rabobanken zijn lid van Rabobank Nederland.

De plaatselijke Rabobanken zijn alle coöperatieve verenigingen en dus geen afdeling, bijkantoor of vestiging van Rabobank Nederland. De plaatselijke Rabobank heeft ten doel bankwerkzaamheden te verrichten in het belang van haar leden. Het lidmaatschap staat open voor zowel natuurlijke personen als rechtspersonen. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt of zij wel of niet werkzaam zijn in de agrarische sector. Om in aanmerking te komen voor een krediet is men – indien het gaat om de financiering ten behoeve van een beroep of bedrijf – verplicht lid te worden.

De leden zijn aansprakelijk voor eventuele verliezen of tekorten van hun plaatselijke bank en wel voor gelijke

delen van het tekort, tot een maximum van f 5.000 per lid. Er is nog nooit een beroep gedaan op de aansprakelijkheid van de leden. De winst wordt niet uitgekeerd aan de leden, maar moet aan de reserves worden toegevoegd. Een gering gedeelte van de winst – max. 25% – mag echter voor doeleinden van plaatselijk algemeen belang worden besteed. Van belang is voorts het stelsel van de kruiselingse garantieregeling, dat Rabobank Nederland en de zgn. gelieerde instellingen, zoals de Rabo-hypotheekbank, en de daarbij aangesloten banken onderling garant stelt voor elkaars verplichtingen.

Elke plaatselijke Rabobank heeft drie organen:

- De Algemene Vergadering. Tot haar taak behoort onder meer het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de Raad van Toezicht en het Bestuur, alsmede de vaststelling van de balans en de verlies- en winstrekening.
- De Raad van Toezicht. Deze heeft als taak toe te zien op het bestuur van de bank, met name op de naleving van de bestaande wettelijke voorschriften en regels van Rabobank Nederland. Verder zijn er activiteiten van het Bestuur, die de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeven. Genoemd kunnen worden de begroting zoals die elk jaar door het Bestuur wordt opgemaakt, de rente- en provisietafzetten van de bank, de voor het personeel geldende arbeidsvoorwaarden, indien die afwijken van het advies van Rabobank Nederland, de benoeming van de directieleden en dergelijke.
- Het Bestuur. Dit is verantwoordelijk voor de verstrekking van kredieten en de daarbij te verlangen zekerheden. Voor bepaalde kredieten of leningen is goedkeuring vereist van de centrale bank.

De 'centrale bank'

De centrale bank – Rabobank Nederland – heeft tot taak de belangen van haar leden, dat wil zeggen alle plaatselijke Rabobanken in Nederland, te behartigen, 'mede ter financiering van het agrarisch bedrijfsleven'. Daaruit blijkt, dat de coöperatieve banken niet meer zoals vroeger uitsluitend op de agrarische sector gericht zijn; bestuurlijk is het tegenwoordig half om half en bij de uitzettingen neemt de agrarische sector slechts ongeveer 30% voor zijn rekening.

Rabobank Nederland is een coöperatie op aandelen. Het kapitaal is verdeeld in aandelen van f 1.000 nomi-

naal, die door de leden zijn volgestort. Elke plaatselijke bank is verplicht, afhankelijk van het gemiddelde totaal van haar drie laatste jaarbalansen, aandelen te nemen in het kapitaal van de centrale bank. Eind 1985 was het aandelenkapitaal van de centrale bank f 793 miljoen groot.

Het lidmaatschap van de centrale bank staat open voor coöperatieve banken, waarvan de statuten door de centrale bank zijn goedgekeurd. Het lidmaatschap brengt met zich mee, dat de plaatselijke bank zich houdt aan de regels en voorschriften die worden gegeven. Daaruit vloeit onder meer voort dat zij haar overtollige middelen toevertrouwt aan Rabobank Nederland. Verder geeft het lidmaatschap het recht om gebruik te maken van gespecialiseerde diensten van de centrale bank, bijv. via de negen regiokantoren en door gespecialiseerde eenheden van de centrale bank.

De juridische organisatie van Rabobank Nederland kent als organen:

- De Algemene Vergadering. Deze beslist onder andere over de goedkeuring van het beleid en over de vaststelling van statuten en huishoudelijk reglement van de centrale bank. De stem van een bank heeft in de Algemene Vergadering meer gewicht, al naar gelang haar balanstotaal groter is. Het aantal stemmen per bank varieert hierbij van 1 tot 10 stemmen.
- De Centrale Kringvergadering. De Algemene Vergadering is een massaal gebeuren, waardoor de gedachtenwisseling niet goed kan plaatsvinden. Daarom hebben de Rabobanken subgroepen, zogenaamde kringen gevormd. Het Nederlandse grondgebied is daartoe opgedeeld in 43 deelgebieden. De Rabobanken binnen zulke deelgebieden vormen te zamen een kring. Vertegenwoordigers van de kringen – drie vertegenwoordigers per kring – vormen op hun beurt een centraal overleg – en adviesorgaan – de Centrale Kringvergadering. Elk van de 43 kringen vergadert minstens twee maal per jaar. De kringvergaderingen kunnen worden bezocht door alle leden van besturen en raden van toezicht, door de directeuren en door één of meer afgevaardigden van de centrale bank. Alle 86 kringvergaderingen worden in principe bezocht door een lid van de Hoofddirectie van Rabobank Nederland. Het aantal stemmen per bank loopt, evenals bij de Algemene Vergadering, uiteen van een tot tien. Elke kring kiest uit haar midden een bestuur-

van zes personen, afkomstig van zes verschillende banken uit de kring. Van dit bestuur worden er drie aangewezen, die de kring vertegenwoordigen in de Centrale Kringvergadering.

– De Raad van Toezicht van de Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank bestaat uit tenminste 11 personen, die allen lid moeten zijn van één der Rabobanken. De leden van de Raad van Toezicht worden gekozen voor vijf jaar door de Algemene Vergadering. De Raad van Toezicht ziet toe op het beleid van Rabobank Nederland en op de naleving van de wet, de statuten en het huishoudelijk reglement. Verschillende besluiten van de Raad van Beheer zijn onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht. Ook houdt de Raad zich bezig met de regeling van geschillen, bijvoorbeeld tussen twee aangesloten banken.

– De Raad van Beheer en Hoofddirectie. De Raad van Beheer van Rabobank beslist over alle aangelegenheden betreffende de verhouding tussen Rabobank Nederland en de aangesloten banken, voorzover deze van niet-administratieve en niet-huishoudelijke aard zijn. Bovendien stelt hij richtlijnen vast voor het beleid van de Hoofddirectie. De leden worden gekozen door de Algemene Vergadering. De Hoofddirectie heeft de leiding over de dagelijkse gang van zaken. De leden van de Hoofddirectie worden benoemd door de Raad van Toezicht, op aanbeveling van de Raad van Beheer.

Gelieerde instellingen, deelnemingen en vestigingen

Onder gelieerde instellingen wordt verstaan instellingen waarin alle Rabobanken deelnemen. Instellingen op financieel terrein zijn:

– De Rabohypotheekbank NV. De aandelen zijn in het bezit van de centrale bank en de bij haar aangesloten banken. Indien een aangesloten bank uit hun eigen werkgebied onvoldoende middelen genereert om te voldoen aan de kredietvraag en aan de liquiditeitseisen, gesteld door Rabobank Nederland, dan kunnen de aanvragen voor hypothecaire geldleningen door naar de Rabohypotheekbank worden overgenomen.

– De Onderlinge Waarborgmaatschappij Rabobanken BA. Dit is een verzekeringsmaatschappij die bepaalde schaden dekt.

– De Lage Landen BV, een instelling die actief is op het terrein van consumptief krediet, factoring en leasing.

Wij willen geen weerspiegeling zijn van de grote internationale banken, maar ons vanuit onze eigen kracht verder ontplooiën. Zo zijn wij nu bijvoorbeeld het buitenlands bedrijf aan het uitbouwen, waarbij wij vooral de Nederlandse goederenstromen volgen. Zelfs Londen hebben wij op de eerste plaats gekozen omdat het een handelscentrum is. Het buitenlandse net is vooral bedoeld om onze im- en exporterende cliënten te bedienen. Ook in het buitenland blijven wij met onze voeten stevig op de grond.

Een paar jaar geleden kondigde u aan in de V.S. de boer op te zullen gaan. Hebt u daar een marktpositie verworven?

Wij zijn niet letterlijk de boer op gegaan gelukkig. Dat vonden wij te ver van huis. Wij hebben ons gericht op de financiering van de agri-business, de handel en verwerking van agri-producten. Daarnaast participeren wij wel in de kredietportefeuilles van private landbouwbanken. Wij hebben nl. in New York een triple A-rating en zij veelal niet, maar zij hebben daarentegen weer de lokale expertise.

Is dat een omvangrijke en succesvolle activiteit?

Het gaat om een paar honderd miljoen dollar en wij zijn tevreden.

De Rabobank is momenteel ook druk doende het effectenbedrijf van de grond te tillen, wanneer zult u voor het eerst syndicaatsleider zijn?

Wij zijn al diverse malen co-manager geweest, maar ook met betrekking tot het effectenbedrijf gaan wij uit van onze eigen positie. De Rabobank heeft een groot spaarbedrijf. Dat is de hoeksteen van de bank en vanuit dat gezichtspunt hebben wij in het verleden minder belang aan het effectenbedrijf gehecht. Met de mijns inziens blijvende versmalling van de rentemarges en de herwaardering van het beleggen is ons handelen hieraan aangepast. Wij zijn nu druk bezig de effectenkennis bij de plaatselijke banken te vergroten.

Gezien het indringende gelobby voor fiscale gelijkstelling van spaarproducten en lijfrenteproducten is het spaarbedrijf kennelijk naast hoeksteen ook achillespees?

Meer hoeksteen dan achillespees. Het ging bij de lijfrenteproducten nog niet zozeer om het volume van de spaargelendrainage, maar om het principe. Veel wezenlijker is de aftapping van de spaarstroom door de pensioenfondsen. Ik denk dat wij van de huidige tweetraps- en drietrapsraket zouden moeten maken. Een AOW op omslagbasis, een aanvulling op fondsbasis tot een bepaalde hoogte en daarop een individueel in te vullen pensioenvoorziening.

De Rabobank heeft een stevig vestigingenet, beheerst ongeveer de helft van het bankgiroverkeer, is liquiditeitstechnisch een kapitaalmarktbank en rentetypisch een geldmarktbank. U bent wel de laatste die de niet-bancaire concurrentie hoeft te vrezen.

In menig opzicht staan wij inderdaad stevig, althans nationaal gezien. Voor de wat verdere toekomst zou het mij echter niet verbazen als er allerlei samenwerkingsverbanden tussen banken en andere financiële instellingen zouden ontstaan. Ik denk dat dat voor het behoud en de uitbouw van Nederland als financieel centrum noodzakelijk is. Om een rol in de financiële wereld te spelen moet je van wereldniveau zijn en de Nederlandse banken zijn tegen die achtergrond pas net ietsje groter dan middelgroot.

Dat is een kwantitatief criterium. Bestaat er ook zo iets als bankiersexpertise?

Zelf ben ik altijd meer bestuurder en manager geweest dan bankier. Waar het bij de kredietverlening echter op aankomt, is niet alleen de cijfers te kunnen interpreteren, maar ook de kredietvrager als persoon te kunnen beoordelen. Met al zijn kwaliteiten vandien. Je moet dus tegelijkertijd de cijfers en de ogen kunnen lezen. Die zijn complementair: alleen cijfers of alleen ogen, dat zegt te weinig. ■

drs. J.J.M. Schipper