

WIM MEIJER
VOORZITTER RAAD VAN BEHEER
RABOBANK NEDERLAND

Lang leve de coöperatie!

Zowel de Centrale Raiffeisen- als de Centrale Boerenleenbank werd in 1898 opgericht. Het coöperatieve bankieren bestaat bij ons dus honderd jaar. En alhoewel de laatste vier jaar in zeer brede kring – enkele duizenden bestuurders en directeuren werden erbij betrokken – gediscussieerd is over een facelift, is van slijtage niet wezenlijk sprake. Die discussie over de toekomst van de coöperatie is geleid door Wim Meijer. Een lastige klus, dat revitaliseren van de coöperatieve gedachte, in een tijd dat termen als shareholdervalue en globalisering de financiële pagina's overheersen. Van een spanning tussen coöperatieve gedachte en efficiëntie wil Wim Meijer echter niets weten: 'Voor het nastreven van customer-value heb je gewoon een uiterst efficiënt bedrijf nodig.'

U heeft zeventien jaar in de politieke schijnwerpers gestaan. Daarna was u vier jaar Commissaris van de Koningin in Drenthe. Waarom vervolgens een baan waarbij die schijnwerpers bij uitstek ontbreken?

Kijk, de politiek roept profileringsnoodzaak op en dat doet deze functie niet. Ik geef toe dat, als je qua karakter zo bent ingesteld dat je vindt dat men met grote regelmaat moet lezen, zien of horen wat je ergens van vindt, je dan niet op deze stoel moet gaan zitten.

U bent zelf klaarblijkelijk niet zo ingesteld. Wat dreef u dan destijds de politiek in?

Ik ben van de generatie van net voor de Tweede Wereldoorlog en tot een zekere bewustwording gekomen in de jaren vijftig en zestig. Dat was een fase waarin er maatschappelijk-cultureel ongelooflijk veel aan de orde was. Ik heb daarbij gekozen voor een beroepsrichting in het maatschappelijke. In de jaren zestig werkte ik in Hengelo in een centrum waar we jongeren die op een jeugdige leeftijd al moesten werken, aanvullend onderwijs en vorming meegaven. In dat werk, met jonge mensen, daar deed ik veel ervaringen op op het grensgebied van het sociale, economische en maatschappelijk-politieke. Ik denk dat in die fase, je weet nooit wanneer je geïnfecteerd wordt, een moment is gekomen dat ik gedacht heb: veel van wat ik hier toch zie en meemaak, dat moet op de een of andere manier in de politiek opgelost worden. Dus goed onderwijs, kansen voor werkende jongeren. Toen moesten ze nog met veertien jaar aan het werk.

Was u toen al lid van de PvdA?

Ja, ik was al wel lid, maar niet zo manifest, niet zo bewust. Dat begon eigenlijk pas later te komen.

Voor een boerenzoon uit Groningen lag de PvdA niet voor de hand. Heeft die politieke visie thuis nog tot loyaliteitsconflicten geleid?

Nee, ik kom uit een echt Gronings-liberaal gezin: er was voor de kinderen veel ruimte voor eigen keuzes.

Was uw vader ook bestuurslid van de plaatselijke Rabobank?

Hij was geen bestuurslid. Wij hadden in ons eigen dorp ook geen Rabobank, die zat een aantal dorpen verderop. Mijn vader is nooit echt bestuurlijk bezig geweest in de Raiffeisen-cultuur. Wel zat hij in tal van besturen, ook in coöperatieve landbouworganisaties. Mijn vader heeft ons wel voorgeleefd dat, net zoals bij de zorg voor het eigen bedrijf, je ook in het maatschappelijke je eigen verantwoordelijkheid moest nemen.

Heette in uw tijd in Hengelo een PvdA-wethouder socialist of sociaal-democraat?

Voor mij is het altijd sociaal-democraat geweest. Ik heb nooit tot de klassieke socialistische stromingen behoord en ben ook nooit een aanhanger geweest van klassiek-dogmatische opvattingen. Ik heb altijd gezien dat het inderdaad gaat om het aanbrengen van hele goede sociale verhoudingen, hele goede sociale evenwichten in een democratie. Dus voor mij is in de praktische politiek toch eigenlijk heel belangrijk dat de dingen ook in een democratisch proces totstandkomen. Dan leg ik voor mijzelf de accenten wel heel sterk op de sociale verhoudingen, dat is wel de keuze ja.

'Daar was best wat te doen'

Assen is natuurlijk een stuk minder hectisch dan het Binnenhof. Het was voor u tijd eens flink uit te blazen?

Als er nou een gebied is in Nederland waar je op provinciaal niveau goed vooruit kunt, dan is dat zo'n provincie als Drenthe. In vergelijking met bijvoorbeeld Zuid-Holland, waar je de grote steden hebt, moet het provinciaal bestuur in zo'n Drentse verhouding heel wat belangen bij elkaar houden. Daar was best wat te doen.

U had er vast nooit aan gedacht dat u hier voor deze functie gevraagd zou worden. Uw eerste reactie was: maar ik ben geen bankier. Waarom kwamen ze op u uit?

Met terugwerkende kracht kan ik wel elementen ervan bevroeden. Bij deze functie hoort toch wel wat bestuurlijke ervaring, in ieder geval belangstelling voor en ook enig inzicht in hoe een hele grote vereniging volgens interne regels moet functioneren.

Wijffels vatte eens samen: Rabo, dat is een fusie van dominiees en pastoors. En dan wordt er plotseling iemand uit de PvdA genood. Wat zei baron Van Verschuier over de aspecten die meewogen om bij u uit te komen?

Zo heeft Van Verschuier niet met mij gecommuniceerd en hij heeft ook zeker geen hypotheek op die benoeming willen leggen, zo van: we benoemen je nou wel, maar dan moet je ook dit of dat. Je moet je natuurlijk ook thuis voelen hier. Ik heb het zelf altijd zo beschouwd: men zoekt naar iemand die dicht genoeg bij de Rabobank-organisatie staat en in mijn voorgeschiedenis zitten natuurlijk voldoende elementen die mij in de buurt brengen van datgene wat deze organisatie betekenis geeft.

U heeft veel nevenactiviteiten. Is dat te combineren met uw functie hier als voorzitter van de Raad van Beheer?

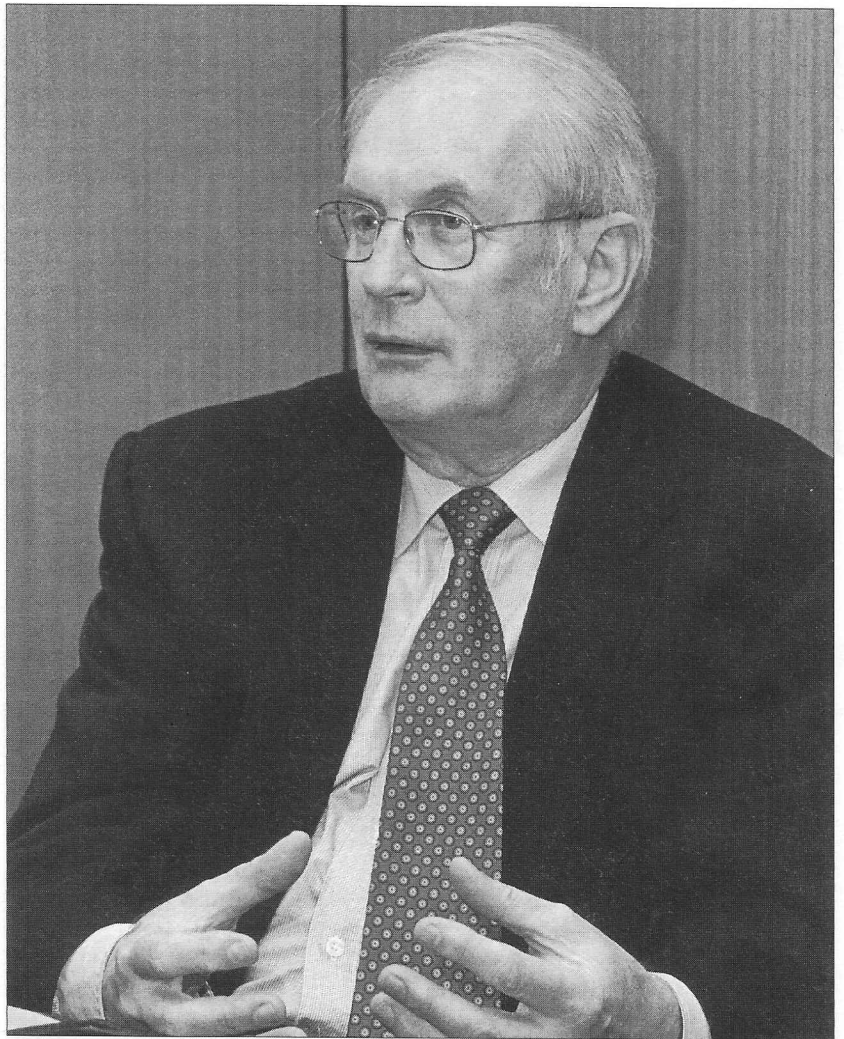
Om te beginnen is dit een parttime functie. Het is een functie die wel beschikbaarheid vereist, maar het is niet zo dat ik hier geacht word van 's ochtends half negen tot vijf of zes uur te zijn.

Ik ben ook niet managementverantwoordelijk voor dit bedrijf. Ik ben hier denk ik een dag of drie in de week. Ten tweede vinden wij het belangrijk dat de leiding van deze organisatie zich breed-maatschappelijk engageert. Dat doen andere leden van de Raad van Beheer, dat doet Wijffels, dat doen alle directieleden, en dat doe ik ook. Ik heb ook bewust gezocht naar verbreding. Om een aantal redenen, maar toch vooral om flink te blijven rondkijken in allerlei organisaties en in allerlei omgevingen, wat daar speelt, wat mensen bezighoudt en met die voorbeelden als reflectie doe ik hier dan weer mijn voordeel.

'De principiële oriëntatie, daar gaat het om'

Is de functie ook leuker dan die van Commissaris van de Koningin?

Het is anders. Het is niet te vergelijken. Die functie had op zichzelf buitengewoon leuke aspecten, daar zou ik u uren over kunnen vertellen, maar daar komt u niet voor. Wat mijn reden destijds was om toch voor de Rabobank te kiezen, was eigenlijk heel simpel dit: ik had bijna vijftientig jaar in het openbaar bestuur rondgelopen, daarvoor was ik tien jaar in een soort onderwijsinstelling bezig geweest. Ik vond de uitdaging om in een bedrijfsomgeving te



komen met deze achtergrond en instelling – het coöperatieve – buitengewoon intrigerend. Daar zag ik de mogelijkheid om een aantal van mijn ervaringen uit het verleden te combineren met werk dat zich in een compleet andere wereld afspeelt. Bovendien had ik ook het gevoel dat er zich binnen deze organisatie iets aan het voltrekken was – wat we later de revitalisering van de coöperatie zijn gaan noemen – en dat sprak mij erg aan.

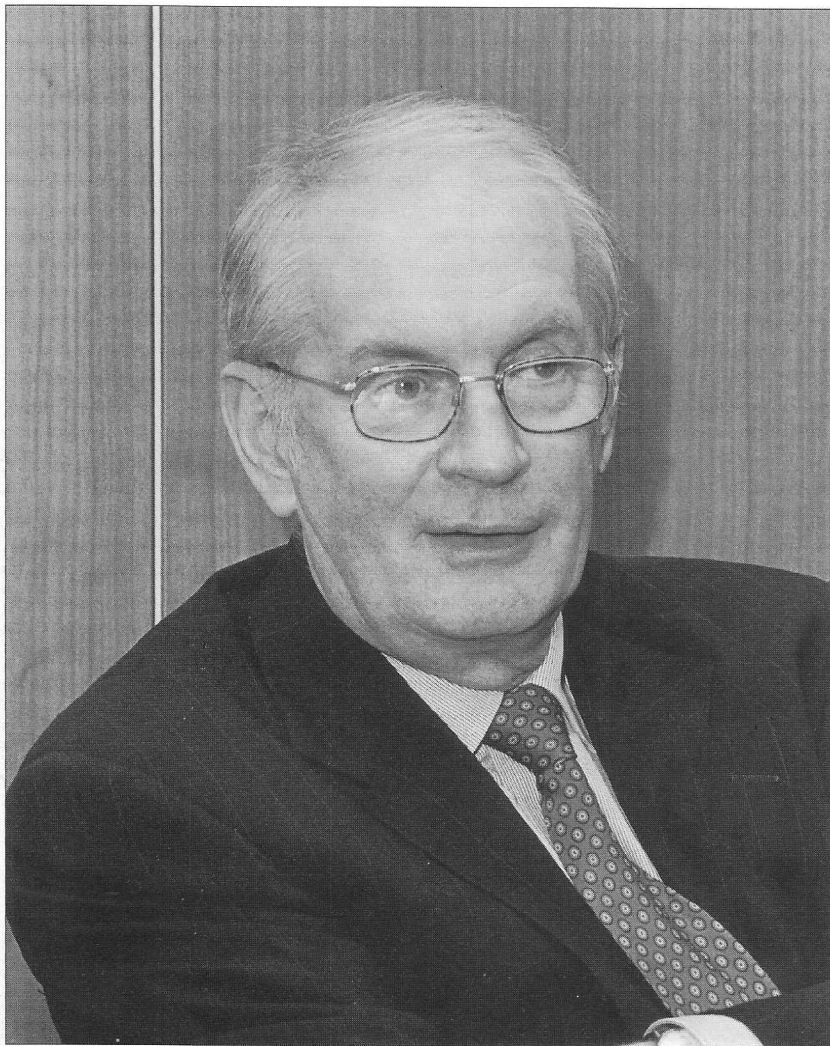
De bedrijfsstructuur bij de Rabobank heeft alles te maken met de cultuur. Is die wel zo bedrijfsmatig in deze organisatie?

Zeer. Dit is een op de markt georiënteerd bedrijf, dat daarin zijn maatschappelijke functie vervult.

Bedrijven moeten winst maken. In Nederland, continental Europa, is het uitgangspunt shareholdervalue in opkomst. Bij de Rabobank zeggen ze: het gaat om customervalue. Die doelstellingen plegen nog wel eens haaks op elkaar te staan.

Een bedrijf kan inderdaad shareholdervalue en customervalue niet tegelijk als missie hanteren. Dus de principiële oriëntatie, daar gaat het om. We moeten overigens wel precies weten waar we het over hebben als we zeggen dat deze organisatie specifiek georiënteerd is op klantwaarde. Daar heb je namelijk een uiterst efficiënt georganiseerd bedrijf voor nodig, dat ook inderdaad de klanten dient door voor zijn diensten de laagst mogelijke tarieven te hanteren. Wezenlijk is dat klanten bij ons ervaren dat hun belang in onze dienstverlening centraal staat.

Wim Meijer werd geboren in 1939 in Slochteren. Na zijn opleiding op de Sociale Academie werkte hij eerst een aantal jaren bij twee maatschappelijke organisaties. Vanaf 1971 concentreerde hij zich volledig op de landelijke politiek. In zijn politieke loopbaan was hij onder meer lid van de Tweede Kamer, staatssecretaris van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk werk en voorzitter van de PvdA-fractie in de Tweede Kamer. In 1989 werd hij Commissaris van de Koningin in de provincie Drenthe, een functie die hij eind 1992 definitief verruilde voor het lidmaatschap en vanaf 1993 het voorzitterschap van de Raad van Beheer van Rabobank Nederland.



Wijffels zei laatst: het is meer dan de klant centraal stellen, hij is begin- en eindpunt.

Zeker, dat klopt. Het verkeer in een coöperatie speelt zich slechts af tussen bedrijf en klant, en daar komt geen derde aan te pas. De klant is in die zin dus begin- en eindpunt. Op het moment dat een bedrijf op de aandeelhouder georiënteerd is, deelt een derde mee en lopen de verantwoordingslijnen ook anders.

De bestuurders van de lokale bank, worden die gekozen door de leden?

Ja, volgens een democratisch proces.

Onlangs is besloten om de directeurs van de plaatselijke banken in het lokale bestuur op te nemen. Dus ook de directeur moet nu gekozen worden?

Het betreft voorstellen die we nu in een procedure brengen voor aanpassing van de statuten, dus hoe dat er uiteindelijk uit komt te zien, daar kan ik niet op vooruitlopen. Maar, naar de huidige inzichten: de directeur wordt benoemd op voordracht van de gekozen bestuurders door de lokale Raad van Toezicht. De directeur wordt daarmee geïntegreerd in het bestuur van de lokale vereniging en komt dus in de positie dat hij vanuit dat bestuur – dat de eindverantwoordelijkheid heeft over de lokale bank – de dagelijkse leiding van het bedrijf op zich neemt. Hij is dus een soort gedelegeerd bestuurder. Tegelijkertijd is hij de eindverantwoordelijke professional, medeverantwoordelijk voor de vormgeving en de

inrichting van de coöperatieve missie. Het is de keuze geweest ook in deze tijd de coöperatie en de bank bij elkaar houden, waar dat vroeger ook kon in een situatie met weinig professionals: de eerste kassiers kwamen uit het bestuur. Wat we eigenlijk gaan doen is een van de oorspronkelijke uitgangspunten opnieuw vormgeven; namelijk de eindverantwoordelijke professional weer in de bestuurlijke context terugbrengen.

U gelooft natuurlijk dat dat werkt, anders had u het niet voorgesteld.

Het is geen bevestiging van de laatste jaren. Er heeft zich zo'n tien jaar terug al een discussie over dit onderwerp voltrokken en dit vloeit logisch daaruit voort. In die ontwikkeling van de laatste kwart eeuw, toen het bankbedrijf en de professionaliteit enorm gegroeid zijn, hebben we gelijktijdig gezien dat besturen genoodzaakt waren steeds meer van de uitvoering en de verantwoordelijkheid van de uitvoering te delegeren aan de directeur. Waar ze vroeger zelf kredieten vaststelden, is dat kredietbedrijf helemaal in handen gekomen van de directie. Directeuren kregen dus wel die bevoegdheid, maar hadden niet de statutaire verantwoordelijkheid. Er was van de kant van de directeuren dan ook al heel lang een beweging gaande die zei: breng ons in de positie dat wij ook statutaire verantwoordelijkheid dragen voor datgene wat we feitelijk doen. Dat kan op vele

'...wij wensen het bedrijf en die coöperatie bij elkaar te houden...'

manieren; wij doen dat op deze manier. We hadden kunnen besluiten om de bank en de coöperatie uit elkaar te halen en te zeggen: we hebben een coöperatieve vereniging en een NV waarin het bedrijf is ondergebracht en die coöperatie is eigenaar van die NV. Dat hebben we dus niet gedaan. We hebben gezegd: wij wensen, ook naar de toekomst, het bedrijf en die coöperatie bij elkaar te houden, want het bijzondere van ons bedrijf is nu juist dat het op coöperatieve grondslag is georganiseerd. We hebben geen lokale banken met als doel om zoveel mogelijk te verdienen voor die coöperatieve vereniging. Wij hebben lokale banken met als doel optimaal coöperatief te bankieren, met alle consequenties die dat heeft. En om die reden hebben wij gezegd: dat bestuur moet een eenheid blijven, een coalitie van de leden, de gekozen bestuurders en de professionals.

Je hebt dan dus een bestuur met daarin een professionele directeur, waarbij datgene wat voor de een doel is, voor de ander middel is. Dienen en verdienen matcht toch per definitie niet?

Dat thema is al zo oud als de coöperatie. Een goede coöperatie weet daarmee om te gaan. In het verlengde van klantenbelangen dienen wij ook bepaalde belangen in die gemeenschap, en het is een uitste-

kende zaak dat de leden en de professionals met elkaar een vorm hebben om die koers gemeenschappelijk af te stemmen. Dat laat die directeur volstrekt intact als leider van het bedrijf. Dat bestuur gaat niet op de stoel zitten van de bedrijfsleiding, dat bestuur gaat zich niet bemoeien met het bancaire bedrijf in engere zin. Het bankbedrijf blijft zaak van het management, daarover hebben we heldere afspraken.

De meeste bankdirecteuren willen toch gewoon geld verdienen?

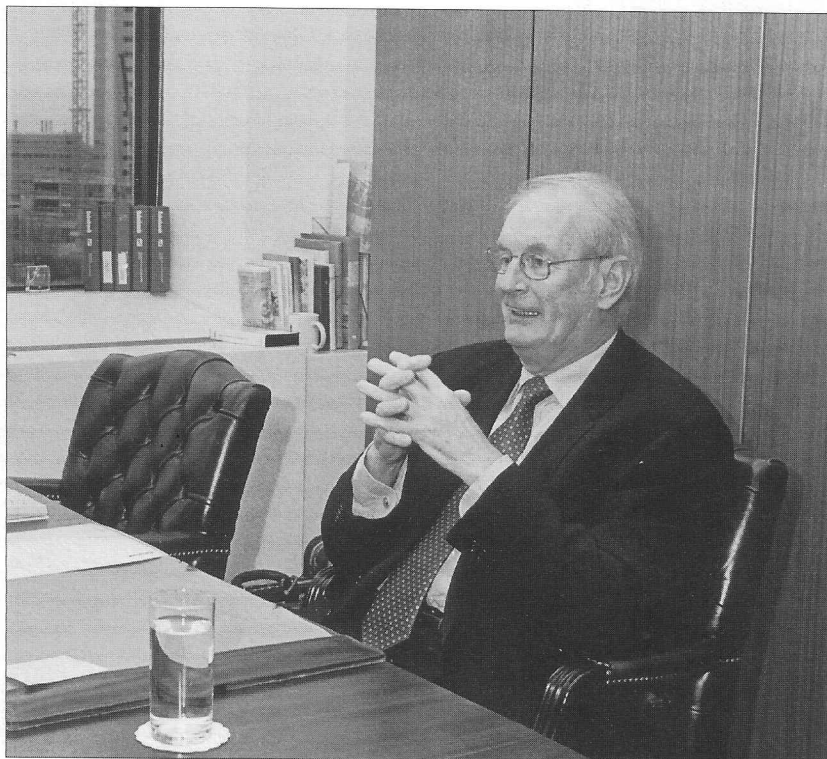
Jawel, maar in de context van waarvoor ze zijn. Onze directeuren zijn niet bezig geld te verdienen voor aandeelhouders of voor zichzelf. Zij moeten winst maken om continuïteitsbasis te hebben, ze moeten winst maken om solvabiliteit te kunnen opbouwen om de dienstverlening aan klanten verder te kunnen ontwikkelen. Ze moeten uiterst efficiënt opereren, want anders houden ze een kostenstructuur over waarmee ze niet kunnen concurreren. In die zin is de betekenis van winst maken binnen een coöperatieve bankorganisatie een andere dan binnen een – qua eigendomsverhouding – op de kapitaalmarkt georiënteerde bankorganisatie. U zult dat verschil toch moeten erkennen.

Het Financieele Dagblad kenschetst u wel als volgt: de Rabobank-organisatie heeft twee zielen in één borst. U zegt, in ieder geval op dat lokale vlak: nee, we hebben één ziel in twee borsten. Gaat dat ook op voor Rabobank International?

De structuur van Rabobank International is een andere dan de structuur van een lokale bank.

Moet Rabobank International de coöperatie dienen of gewoon zoveel mogelijk geld verdienen?

Rabobank International (en Rabo Securities), Interpolis, Lage Landen, leveren toegevoegde waarde voor lokale banken voorzover ze producten of diensten voortbrengen die lokale banken kunnen gebruiken in hun verkeer. Maar daarnaast hebben ze ook een zelfstandige ondernemersfunctie. Neem Rabo International. Dat internationale bedrijf is begonnen in een tijd dat de klanten van de lokale banken die functie vroegen. Op een bepaald moment komt er zoveel kritische massa, een zodanige positionering in bijvoorbeeld de VS of het Verre Oosten, dat men meer is gaan doen dan alleen het bedienen van de leden van de aangesloten banken. In die zelfstandige functie ontwikkelt Rabobank International tal van activiteiten waar lokale banken onmiddellijk weer behoefte aan hebben. Voorbeelden zijn Rabo Securities en onze samenwerking met Robeco. Parallel aan de ontwikkeling van Rabobank International was er bij onze lokale banken grote behoefte aan beleggingsproducten. Ook investmentachtige producten die vandaag in de haute finance worden gebruikt, zijn morgen noodzakelijke producten, diensten of adviezen op het niveau van het midden- en kleinbedrijf. Als wij dat soort ontwikkelingen niet meemaken, zullen wij op termijn onze dienstverlening aan de



klanten van de lokale banken niet optimaal vervullen.

Er zit nog wel wat verschil tussen wat Goldman Sachs in New York doet en de Rabobank in Slochteren.

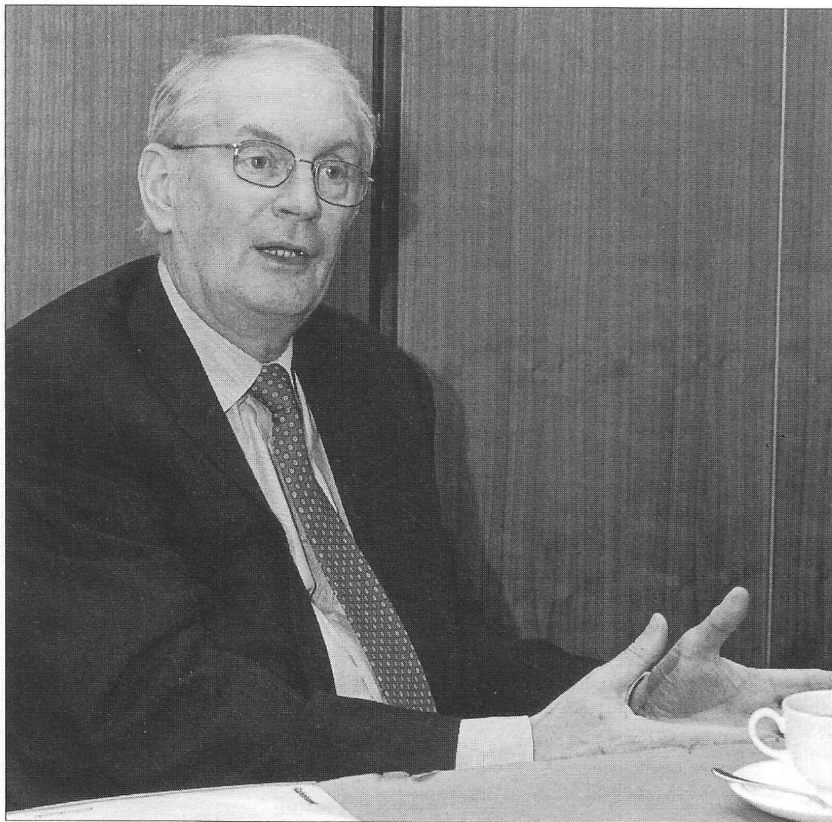
We hebben gezegd dat wij op onze eigen wijze, vanuit onze eigen bedrijvigheid, ontwikkelen wat deze organisatie nodig heeft. Twintig jaar geleden moesten wij zeggen: vanwege de behoefte van onze grote klanten moeten we internationaal. Dat is toen een hele discussie geweest. Net als toen, hebben wij nu ook een lange discussie achter de rug over de vraag wat wij met dat fenomeen van investment banking moeten en hoe wij daarmee willen omgaan.

Dus het gaat om de continuïteit van de dienstverlening, eerder dan om de continuïteit van de solvabiliteit in een kwantitatieve zin?

Het gaat er primair om of wij aan de vraag van onze klanten kunnen voldoen. En dat moet zich binnen de goede solvabiliteitsverhoudingen verder ontwikkelen.

Met het opheffen van de ledenaansprakelijkheid legt u, afhankelijk van de belangstelling voor de nieuwe certificaten, zelfs een solvabiliteit van ruwweg een hele jaarwinst in de waagschaal.

Wij hebben in die afgelopen discussierondes met elkaar gekeken naar het hoofdstuk 'Betekenis van het lidmaatschap'. Waar kwam die aansprakelijkheid uit voort? Die kwam voort uit de omstandigheid dat de coöperatie toentertijd geen vermogen had en de leden voor elkaar garant moesten staan



om geld aan te kunnen trekken. Daarvan kun je vandaag zeggen: die situatie ligt achter ons. U weet: we hebben zelfs een triple A-status. Hebben we in die zin vandaag dan nog eenzelfde reden om tegen onze leden te zeggen: u moet als ondernemer persoonlijk aansprakelijk zijn op het moment dat u een krediet bij ons neemt? In de logica van onze keuze hebben wij twee dingen gedaan. We hebben gezegd: onze klassieke functie voor ondernemers die slecht toegang hadden tot de financiële markt is met succes vervuld. We gaan die grondslag dus verbreden. We breken als het ware die kredietorganisatie open en we brengen ook de andere vormen van dienstverlening onder de coöperatieve formule, dus ook het particuliere bedrijf. Ten tweede hebben we gezegd: er is geen reden meer om tegen een individueel lid te zeggen dat hij ook de persoonlijke aansprakelijkheid moet houden. Er is, gelet op onze vermogenspositie, geen primaire en dringende behoefte meer aan. Maar we hebben natuurlijk wel belang bij een zo goed mogelijke solvabiliteitsratio. Daarin kan het uitgeven van certificaten aan leden wellicht een functie krijgen. Maar het is ook zeker zo, dat je voor de leden iets bijzonders wilt doen, een bindingsaspect, een waarderingsaspect wilt inbrengen. Ik denk dat onze leden daar zelf ook waarde aan hechten.

U zegt: we kiezen voor dat lidmaatschap en die saamhorigheid in die lokale gemeenschap, maar ook voor investment banking en misschien wel global presence. Is dat nodig om marginalisatie te voorkomen?

Je kunt hier niet voor een enkelvoudige ontwikke-

ling kiezen. Je kunt niet zeggen: ik blijf alleen maar kiezen voor die kleinschalige operaties. Onze klanten leven natuurlijk ook in de steeds complexere en mondiale omgeving. Onze dienstverlening moet daar gelijke tred mee houden. We hebben helder voor ogen dat we straks als Rabobank-organisatie in de euromarkt niet hetzelfde kunnen doen als thans in de guldenmarkt. We ontwikkelen meer dan voldoende marktdynamiek, en dat doen we onder andere omdat we ook in die globale, internationale context onze rol volop willen kunnen meespelen.

'We ontwikkelen meer dan voldoende marktdynamiek'

Vier of vijf jaar geleden bestond de gedachte dat er nog wel eens een Europese Rabobank of althans een coöperatieve bankgemeenschap zou kunnen ontstaan. Waarom is dat mislukt?

U bedoelt dat die er nu nog niet is? U moet zich voorstellen dat er in al die organisaties een soortgelijke discussie gaande is als hier. Er is nog absoluut geen zekerheid te geven of er op termijn iets van een Europese centrale coöperatieve bank zal komen. Ik doe u daar vandaag geen voorspelling over. Mijn stellingname is wel dat, voordat wij besluiten om dat niet te doen, wij daar heel goed over nagedacht moeten hebben; of het kan, of we het willen, en wat de consequenties zijn als we het niet doen. Maar een uitspraak kan ik daarover niet doen, want de omstandigheden in de diverse landen zijn zeer verschillend.

Hoe ziet de Rabobank-organisatie er over tien jaar uit?

Ik ga bij dit soort vragen meestal in dezelfde tijdslimiet terug: wat zou ik tien jaar geleden gezegd hebben? Wat is er dan in die tijdsspanne allemaal gebeurd waarvan je achteraf zegt dat sommige dingen sneller en andere langzamer zijn gegaan dan je had vermoed? Wie wist bijvoorbeeld tien jaar geleden dat de Muur zou vallen? Toch is het goed om vooruit te kijken, om trends te signaleren en verwachtingen te hebben. Ik denk dat voor de Rabobank-organisatie die twee sporen, waar dit hele gesprek eigenlijk over gaat, heel belangrijk zijn, namelijk: hoe combineer je een eersteklas internationaal opererend bankbedrijf met een uitstekende coöperatieve financiële dienstverlener die ook op kleine schaal de burger kan bereiken. Het is onze opgave het beste uit beide werelden te combineren. Mijn voorspelling is dat wij die twee sporen in de loop van de komende jaren steeds beter in elkaar zullen ritsen. ♦

*Drs. N. Kingma
Drs. J.J.M. Schipper
3 december 1997*