

PROF. IR. W.L. VAN DINTEN  
DIRECTEUR STRATEGIE  
RABOBANK NEDERLAND

# Over het organiseren van ideeën

'Hij heeft ze goed op een rijtje, maar voor mij een paar dimensies te hoog', aldus een bevriende bankeconoom, die de wachtruimte toevallig passeerde. Een oorspronkelijk denker die Wim van Dinten, met alle eigengereidheden van dien. Zonder stevig zelfbewustzijn lukt het natuurlijk niet en een beetje drammerig moet je wel zijn in zo'n functie van directeur strategie. Zeer de moeite waard dus om naar te luisteren en dat hebben de respectievelijke tritsen van voorzitters van Raad van Beheer – Mertens, Verschuer en Meijer – en Hoofddirectie – Verhagen, Lardinois, Wijffels en wie weet ook Smits – dan ook meestal gedaan.

*U bent pas 58 en gaat deze zomer weg. Jammer?*

Nee, nee. Ik heb hier 25 jaar gewerkt: 11 jaar als directeur automatisering, toen een jaar sabbatical, en de rest van de tijd als directeur strategie. En op enig moment heb je de idee, bij het wisselen van voorzitter ook, dat je moet proberen om ruimte te maken voor anderen, kijken waar je zelf staat. Ik wil dat wat ik heb mogen bedenken en kunnen ontwikkelen, nu uitdragen buiten de bank.

*U wilt alsnog promoveren?*

Het zou kunnen, maar moet ik dat nog doen?

*U hebt geen last van wat Wim Kan noemde 'beklemd titelloos wakker worden'?*

Nee, daar heb ik geen last van. Er zijn mensen die me gevraagd hebben of ik niet zou willen promoveren. Ik heb aanbiedingen gehad om bij deze of gene te promoveren. Misschien doe ik het ook nog wel. Ik ben nu bezig een boek te schrijven en er zijn hoofdstukken die op zichzelf geschikt zijn als dissertatie, zo is mij gezegd. Maar moet je het dan doen? Wat ik tegenwoordig veel doe is titelloos tekenen, omdat het soms niet zozeer gaat om de deskundigheid of een theorie die je bedacht hebt, maar om hoe je in de wereld staat. En dat komt titelloos beter tot uitdrukking. Titels werken uiteindelijk als filters.

*Wat heeft u gestudeerd?*

HTS elektrotechniek in Den Haag - die ing-titel draag ik dus nooit - en wiskunde in Delft. Parallel daaraan heb ik psychologie gestudeerd, maar ik ben daar nooit op afgestudeerd, ik deed het voor de lol, net zo goed als ik in mijn studententijd lid was van een filosofisch dispuut, wat ik buitengewoon leuk vond.

*Hoe kwam u bij de Rabobank-organisatie terecht?*

Ik kwam bij Philips vandaan en had daar de verantwoordelijkheid gehad voor de ontwikkeling van informatiseringssystemen in de gezondheidszorg. In die hoedanigheid heb ik directieleden van de Rabobank ontmoet, zij als ziekenhuisbestuurder en ik als iemand die bezig was om duidelijk te maken hoe je vanuit een visie op je bedrijf met automatisering om zou moeten

gaan. Toen ik zei dat ik het bij Philips wel gezien had, werd mij gevraagd of ik niet bij de Rabobank-organisatie wilde komen. Men had iemand nodig die overzicht had.

In de periode dat ik hier binnenkwam, hadden alle banken al jaren problemen met automatisering. De moeilijkheidsgraad ervan en het tempo waarin zich problemen en mogelijkheden ontwikkelden, konden niet worden opgevangen door de mensen die er waren. Dat waren administratief geschoolde mensen die hadden bijgeleerd, maar niet op architecturaal conceptueel niveau konden denken. Toen ik hier kwam, vond ik een bedrijf dat twee automatiseringsdivisies had, met een pakket toezeggingen dat absoluut onmogelijk uit te voeren was. Die toezeggingen kwamen van de zittende directies die automatisering onder hun hoede hadden en die zo hadden geprobeerd zich te handhaven. Dat is geen ongebruikelijk gedrag bij fusies. Het begin was ongelooflijk lastig. Zo had men besloten één groot computercentrum neer te zetten, dat symbool was van kostenbesparing en efficiency door fusie. Maar dat kon helemaal niet. Ik haalde de eerste drie dagen een aantal ingrijpende besluiten omver, waarmee men het idee had dat ik de fusie om zeep hielp. Wat niet waar was, en dat bleek ook alras.

*'Wat ik tegenwoordig veel doe is titelloos tekenen'*

*Letterlijk drie dagen, of alleen bij wijze van spreken?*

Ik heb de eerste drie dagen elke dag een besluit moeten nemen dat ik niet kon uitstellen. Ik wist wel dat ik een aantal moeilijkheden op mijn weg zou treffen, maar ik had me niet gerealiseerd dat het in dat tempo zou zijn.

*Wist u niet dat een bank zo ingewikkeld was?*

Ik had het idee dat ik eigenlijk vond dat een bank ingewikkelder was dan de meeste mensen die ik tegenkwam. Ik herinner me nog de externe accountant die ik toen ontmoet heb. Hij zei dat het eigenlijk heel simpel was, zo'n bank. Je krijgt geld binnen en er gaat geld uit, en je moet zoveel overhouden dat je de salarisposten kunt betalen. En dan moet je nog wat overhouden. In

de tijd dat ik hier kwam maakte de Rabobank netto en bruto meer winst dan ABN, AMRO en NMB tezamen.

---

*Het bestuur van de Rabobank-organisatie onderschatte de ingewikkeldheid van het bancaire proces?*

Ja en nee. 'Ja' in de zin van dat de organisatie een vereniging was, die een bestuur heeft. Dat bestuur leidde de vereniging overigens buitengewoon knap. Zolang als ik hier zit, is dat zo. Het probleem ontstaat als de bancaire bedrijvigheid die daaronder zit, steeds centralistischer elementen krijgt; in techniek, of in andere specialismen. Hoe krijgt die bedrijvigheid ruimte ten opzichte van de vereniging die daar bovenop zit, die het speelveld bepaalt? De ontwikkeling in de jaren, zeg '65 tot '75-'80, was duidelijk in het voordeel van de Rabobank. Het aantal transacties dat we in die tijd deden was kolossaal groot. Als men lokaal alleen de input regelde en centraal een aantal grote computers neerzette die over een enorm aantal transacties boekhoudkundig een slag slaan, was dat buitengewoon efficiënt. De kosten per transactie waren laag. Dat kon je voorrekenen. De stijging van de productiviteit was bij ons groter dan bij een vergelijkbare bank, behoudens de PCGD, die hetzelfde voordeel had. De standaardisatie van systemen over alle aangesloten banken leverde kostenvoordelen, terwijl de autonomie en het aanpassen aan lokale omstandigheden door een lokale bank groot commercieel voordeel leverde.

---

*Dus toen bedreigde de ingebouwde overlegcultuur van de coöperatie nog geenszins de efficiency en rentabiliteit van de bank?*

Uw vraag suggereert dat dit inmiddels het geval is. Dat is me te oppervlakkig. De karakteristiek van een NV-gedreven organisatie is dat hij een grote mate van efficiency heeft omdat je rendement moet maken. Wil je elk jaar meer rendement, dan heb je elk jaar een hogere versnelling nodig. Er is een permanente druk die leidt tot efficiencyverhoging. Dat is de kern van een organisatie die gaat voor shareholders value. Dat is maatschappelijk prima. De zwakte is dat de kwaliteit van de dienstverlening niet wordt gestimuleerd, maar wordt afgedwongen in de markt.

De karakteristiek van de coöperatie is een andere. De kern is dat je probeert mensen te helpen, zo goed als je kunt. De dienstverlening aan de klant staat centraal. Ze heeft als zwakte haar efficiency. De zwakte van de NV is de kracht van de coöperatie: efficiency en een beter rendement gaan ten koste van de kwaliteit van dienstverlening. In mijn visie heeft een samenleving beide organisatievormen nodig die elkaar via de markt in evenwicht houden en arbitrerend.

---

*Zijn er nog meer modellen denkbaar?*

Volgens mij is het maatschappelijk essentieel dat een stichting, een vereniging, een coöperatie, een NV en BV allemaal naast elkaar kunnen bestaan. De overheid zou haar beleid erop moeten richten dat voor elkaar te krijgen. Met fiscale wetgeving, met regelgeving enzovoorts. Dat is maatschappelijk relevant, het verhoogt maatschappelijke kwaliteit en waarde. De ene vorm is niet beter dan de andere, je hebt ze samen nodig. Ik zit



nu - toevallig, of misschien wel niet - bij een coöperatie, en ik moet proberen te begrijpen wat de essentie is van die organisatie.

---

*Toevallig of niet toevallig?*

Niet toevallig is dat het mij buitengewoon heeft aangesproken dat je werkt bij een organisatie die zich concentreert op het leveren van klantwaarde. Dat vind ik een concept van een organisatie dat mij zeer aanspreekt.

---

*In 1984 bent u er een jaar tussenuit gegaan. U was toen vrij jong, 44.*

Ja, toen ik stopte met automatisering. Ik kon niet meer. Ik was op. Ik was erop uitgekeken omdat ik zag dat automatisering, met die efficiency-achtige gedrevenheid, naast voordelen ook erosie pleegde op de betrokkenheid van de aangesloten banken bij hun klanten en op de betrokkenheid van de centrale organisatie bij haar leden.

---

*Was u overspannen?*

Nee, dat geloof ik niet. '82-'83 was een slecht jaar voor de banken. Het was de tijd van de onroerendgoedcri-

#### **Curriculum vitae**

Wim L. van Dinten studeerde af als wiskundig ingenieur. Na een werkkring bij de NV Philips, waarin hij in Nederland verantwoordelijk was voor de ontwikkeling van informatiesystemen in de gezondheidszorg, kwam hij in 1974 als hoofd Directoraat Automatisering bij Rabobank Nederland. Sinds 1984 is hij daar directeur Strategie. Sinds 1988 is hij tevens bijzonder hoogleraar Organisatie Analyse en Synthese aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

sis, kredietverliezen. In die toestand had het management via McKinsey het idee gekregen dat je overhead value analysis moest toepassen, en wel op elk onderdeel. Ik liep al jaren te roepen dat ik er mensen bij moest hebben in mijn onderdeel. Men vond dat dat niet moest. Toen de Hoofddirectie met overhead value analysis kwam, heb ik gezegd dat ik daar niet aan deed. Toen zeiden zij dat ze door wilden zetten en niet wilden dat ik wegging. 'We willen eigenlijk dat je directeur strategie wordt.' Toen heb ik gezegd dat ik daar eerst een jaar over wilde nadenken. 'Bovendien, als ik ja zeg, dan moet ik overal bij kunnen, anders heeft het geen zin om strategie te bedrijven.' Lardinois zei tegen mij dat hij er 24 uur over na wilde denken. 24 uur later belde hij en zei: akkoord, we doen het zo. Ik ben dus een jaar met sabbatical gegaan en daarna kwam ik terug om eens rustig te kijken hoe het er hier precies aan toeging. Daar heb ik ook weer een jaar over gedaan. Toen kwam ik met mijn voorstellen over hoe het hier dan verder moest, strategisch. En dat is zo gebelev.

---

*Heeft een mens een jaar nodig om een wijze van denken te veranderen?*

Ik had een jaar nodig om me weer bij te lezen. Ik had geen tijd gehad om te lezen. Ik was al mijn hands-on experience kwijt. Toen ik hier kwam kon ik in zes talen programmeren. Dat was ik kwijtgeraakt. Dat heb ik ook niet meer geleerd. Ik had behoefte om na te denken over wat organiseren eigenlijk was.

*'Wil je elk jaar meer rendement, dan heb je elk jaar een hogere versnelling nodig'*

---

*Wat vonden ze er thuis van, dat u uw baan in de waagschaal stelde en dreigde een jaar in de keuken te gaan zitten?*

Mijn echtgenote heeft dat absoluut niet zo ervaren. Die vond het eigenlijk wel prettig dat ik eens een poosje rustig aan deed. Daarvòòr, in die automatiseringstijd, was ik ongelooflijk dominant. Er speelde bijvoorbeeld het probleem dat er netwerken gebouwd moesten worden. IBM vond dat dat op SNA moest, en ik dacht dat het op ISO-standards moest, maar dan kon je IBM niet goed meer gebruiken. Dus kreeg ik IBM over me heen. En niet zo zuinig. Ze kwamen een keer bij Lardinois en zeiden: 'Die mijnheer Van Dinten maakt de Rabobank kapot. Dat jullie hem niet weghalen.' Lardinois vertelde mij wat er gebeurd was en zei dat ik vooral zo door moest gaan, 'want je hebt kennelijk iets goeds te pakken dat niet in het belang is van IBM.'

---

*Was dat de grootheid van Lardinois? Hij stond vooral ook bekend om zijn gebrek aan dossierkennis.*

Hij luisterde naar mensen en had een ongelooflijk vermogen om de kern uit een betoog te halen. Hij hoefde

niet veel te lezen om te weten waar het over ging. Hij had een hoge sociale intelligentie, wist precies wat mensen bewoog. Hij had een helder beeld over macht en machtsdefinities. Hij was absoluut geen technocraat. Zijn omgang met mensen was zeer verschillend. Als hij je respecteerde ging alles goed, was dat niet zo dan kon je beter niet in de buurt blijven. Bovendien had zijn politieke ervaring hem geleerd, dat enige achterdocht een voorbehoedmiddel was tegen foute beslissingen.

---

*Rond 1988 is er door de Rabobank driekwart miljard gulden voor kantoorautomatisering bij Olivetti besteld. Werd u daar ook nog voor geraadpleegd?*

Nee. Althans, ik ben wel geraadpleegd, maar de zaken waren al min of meer gedaan. Ik had willen wachten, we hadden Nixdorf en Philips en in die pijplijnen zaten dezelfde mogelijkheden. Feitelijk was de situatie dat er geen goede oplossingen waren. Het maakte voor ons allemaal niet zoveel uit.

---

*Vertrouwde men niet meer op uw automatiseringsinzichten?*

Op het gebied van automatisering hebben ze altijd gevonden dat ik wist waarover ik het had. Dat is nooit veranderd of ik zou me sterk moeten vergissen.

---

*Tot op heden?*  
Tot op heden.

---

*Vindt u dat zelf ook?*

Ikzelf vind dat ik de laatste tien jaar geen gerichte technische automatiseringsuitspraken meer heb gedaan.

---

*Wel commerciële?*

Wel strategische in ieder geval.

---

*Wat gaat u dit najaar op de NIBE-jaardag vertellen?*  
Daar heb ik nog niet over nagedacht.

---

*U komt toch wel met een doortimmerd verhaal?*

Vanwaar die vraag? Ik kan al wel vast zeggen dat ik verwacht dat bij herstel van vertrouwen in de veiligheid van systemen na de millenniumproblematiek er een explosie van toepassingen zal komen, in een heel hoog tempo. Dat zal ertoe leiden, dat grote centralistische organisaties teruggeworpen worden op de vraag: voor welke producten en diensten is mijn organisatie het juiste antwoord? En voor de klantspecifieke zaken, waar mensen echt behoefte hebben aan honorering van hun specifieke verschillen, zal de kleine schaal gaan domineren.

---

*In 1984, toen Lardinois zijn akkoord gaf, vroeg hij toen helemaal niet hoe u de zaken wilde gaan aanpakken?*  
Helemaal juist.

*Dus u zei tegen uw medewerkers dat u ermee stopte. Was er nog een afscheidsreceptie?*

Nee. We hebben nog een vergadering gehad en ik heb uitgelegd dat ik zo niet verder ging, en waarom niet. In die tijd was de hectiek zó groot, iedereen had opeens al zijn aandacht nodig om te overleven. Toen ik opstapte zagen anderen een conflictachtige situatie met iemand die zei dat het model van McKinsey niet deugde.

*Wie stond wel achter het model?*

Lardinois, Klarenbeek, Wijffels, de gehele Hoofddirectie. Overhead-value analysis was een artikel waar in die tijd alle bedrijven aan meededen. Met buitengewoon hoge verwachtingen, die overigens niet zijn waargemaakt. Ik ken geen bedrijf waar de verwachtingen zijn uitgekomen.

*Het voornaamste is dat het bed wordt opgeschud. Heeft u ooit een organisatiebureau gezien dat erin geslaagd is te stroomlijnen, de efficiency te verhogen, de communicatie te verbeteren, door het programma dat men introduceert? Net als bij een boom groeien de takken vanzelf naar het licht.*

Uw cynisme gaat me iets te ver. Een organisatie is óók een artefact, een kunstmatig geschapen ding, dat in een heleboel opzichten niet werkt volgens een organisch model. Met betrekking tot systemen die in de loop van de tijd vervuild zijn, en waarop een programma wordt losgelaten om het systeem te herijken en te specificeren, kan ik zeggen dat McKinsey hier met de efficiencyprogramma's in een later stadium, in een aantal gevallen daadwerkelijk zeer goed werk heeft geleverd. In het efficiency-denken is McKinsey absoluut top. Op het gebied van strategie ben ik niet zo van hen gecharmeerd. Op dat gebied kun je je afvragen of een technocratische manier van benaderen ertoe doet.

## *'Een organisatie is óók een artefact, een kunstmatig geschapen ding'*

*Zou Lardinois in 1984 wel dezelfde voorstelling van het woord strategie hebben gehad als u?*

Ja. Dit bedrijf is een coöperatieve vereniging van aangesloten banken waarin je niet of slechts zeer beperkt hiërarchisch leiding kunt geven. Dat wil zeggen dat je het eigenlijk moet hebben van je overtuigingskracht. En dan komt eigenlijk mijn functie naar voren. Toen dit bedrijf steeds complexer werd, toen ik directeur strategie werd, was het probleem hoe je een organisatiestructuur, die zo plat is als een dubbeltje, aanstuurt en leiding geeft op basis van gemeenschappelijke ideeën. Dat handelt om aanzien, respect, overtuigingskracht, en niet op directe hiërarchische macht. De essentie van de functie van directeur strategie bij de Rabobank is eigenlijk steeds geweest het kunnen ontwikkelen van en het publiekelijk durven uiten van argumenten die overtuigingskracht hebben.

*U hebt het nu in twee minuten uitgelegd.*

Maar hoe je het doet is een tweede. In 1984 was er in de literatuur niets over organiseren op basis van gemeenschappelijke ideeën en het op grond daarvan daadkracht ontwikkelen. Er was geen literatuur, geen begin van theorievorming, helemaal niks. Dus op het moment dat je erover wilde gaan spreken, had je de woorden niet eens.

*De bank floreerde dankzij en ondanks dat men handelde zoals men handelde. Uw bijdrage was dat u dat onder woorden heeft weten te brengen en de organisatie 'Aha-erlebnisse' heeft gegeven?*

Zo is het precies. In de mengelmoes van ideeën en uitwisselingen was er hier steeds een mijnheer aan de top die iets uitlegde, en uit kon leggen, en daarin kon overtuigen, waarvan een ander zei: dat is een goed idee, dat doen we. Wijffels was een grootmeester in die vorm van overdracht.

*Uit hoeveel mensen bestaat uw strategische staf op dit moment?*

Uit tien mensen. Van '84 tot '95 zijn het er zeven geweest. Het werd mij eigenlijk veel te groot, maar men vond dat het almaar groter moest worden. Dat heb ik heel lang tegen weten te houden, tot ik het niet meer kón tegenhouden.

*Hoe is het besluit genomen om het land in te gaan, de coöperatiediscussie te voeren?*

In een organisatie die zo plat is, gaat het er vooral om te leren luisteren en de organisatie te begrijpen. We zijn aan de top begonnen om te begrijpen wat de normen en waarden waren op grond waarvan besluiten werden genomen. Keek je naar de top dan zag je dat er een ander idee leefde over wat belangrijk was dan aan de basis. Er was een grote spreiding van oordelen. De coöperatieve essentie was heel onduidelijk: was het nou de vereniging van lokale banken, of de lokale bank als coöperatie? Kan je een autonome lokale bank hebben zonder dat die coöperatie is? Of kan een lokale autonome bank als NV-bedrijf in een coöperatie staan? En ten tweede: als het een gemeenschappelijk idee is dat al die banken stuurt, hoe zou dan het idee eruit moeten zien? Die vragen kon je niet beantwoorden door zomaar in je stoel te gaan zitten nadenken. Bovendien kan ik hier wel van alles zitten bedenken, maar als de mensen in de tent niet zeggen dat ze er wat in zien, dan is het niks. We moesten dus voortdurend een analyse maken van wat er om ons heen gebeurde. En dat heb ik vertaald naar wat wij moesten doen. Waarbij ik moet zeggen dat ik er lang niet altijd in geslaagd ben om mensen te overtuigen. Daarbij accepteer je dat de organisatie naar wijsheid beslist dat het anders gaat. Toen we, om een voorbeeld te geven, in het particuliere betalingsverkeer het besluit namen om door te belasten, dacht een aantal mensen hier dat dat gedragen werd door onze concurrenten en de samenleving. Je kon praten als Brugman, maar je kreeg dat niet uit de hoofden. Tot men het lanceerde, en duidelijk werd dat het er toch even anders uitzag.

---

*Maar dat is toch geen strategische beslissing, het betalingsverkeer voor de particulier tarifieren te ja of te nee, dat is een uitvoeringsbeslissing.*

Oh, daar kijk ik heel anders tegenaan. Strategisch handelen is voor mij doelgericht handelen, rekening houdend met het intelligente gedrag van relevante anderen. En dan ziet het er anders uit. Want wat gebeurt er dan bij een besluitvorming in het betalingsverkeer, waarbij je een tarief in rekening brengt? Dan ga je eigenlijk afdwingen dat de ander rationeel handelt; dat was ook een deel van het besluit. En wat denk je dat er gebeurt als je tegen die ander zegt: handel rationeel. Dan doet hij dat niet alleen in het betalingsverkeer, dan doet hij het ook met sparen. Nou, dat hebben we ook geweten! Dus we kregen de rekening terug, niet alleen de efficiënties van betalingsverkeer, maar ook een verhoging van de tarieven van het spaargeld. En niet zo zuinig! Dus waar hebben we het over als het gaat om strategie? Wij hebben als banken de laatste tien jaar besluiten genomen met rationele modellen, die de rationaliteit van de klanten ook naar ons toe verhoogde. Ik ken nauwelijks belangrijkere strategische beslissingen. Tegelijkertijd is er klantwaarde geschapen. Maar de vraag was of dit niet anders had gekund, bijvoorbeeld zonder ons maatschappelijk aanzien te beschadigen.

---

*Soms hindert vernuft de wijsheid niet. Moest u een list verzinnen om via 'de religie van de coöperatie' een samenbindend element te vinden?*

Als je tegen mensen zegt dat een organisatie geen mechaniekje is, maar iets dat groeit, dan zeggen ze daar 'ja' tegen, en vervolgens confronteren ze je met een type model dat volstrekt lineair en mechanistisch is. Het gaat er dus om of je het idee dat een organisatie organisch is, geen mechaniekje, ook in de praktijk vorm kunt geven. Dan is de coöperatie bepaald niet slecht, onder de voorwaarde dat je de zwakte begrijpt waar ik het daarstraks over had, dat een coöperatie als kracht een kwaliteitsprikkel ingebouwd heeft en dat haar zwakte de efficiency is. Dan is de discussie, hoe je binnen de coöperatie efficiënties inbouwt en de positieve aspecten, zoals oriëntatie op de klant, vasthoudt. Als je naar marktaandeelen en ontwikkelingen kijkt, dan zie je dat het werkt. Dan zie je dat we worden beschouwd als een bank die anders is dan andere banken, als een bank van mensen in de samenleving. Tegelijkertijd moeten we daarbinnen proberen efficiënt te zijn. We moeten concurreren. De corporate governance-discussie wijst naar mijn oordeel op een crisis, namelijk dat shareholdergedreven organisaties hun maatschappelijke oriëntatie kwijt zijn, terwijl wij die van nature ingebouwd hebben en ook nog in de structuur verankerd weten.

---

*Is de visie dat de klant niet slechts doel is, maar ook vertrekpunt, voldoende verankerd in die hele organisatie?*

Sterker nog, als iemand aan de top dat niet in zijn positie weet te honoreren, dan houdt hij het niet erg lang vol. De mensen bij ons aan de balie in het land, de directeurs van lokale banken, de medewerkers van lokale banken, stáán daar. En wie denkt dat ze er niet staan, die vergist zich totaal. Die mensen rekenen de

top af op het feit dat ze een te grote afstand hebben naar de klant. De top heeft wel het probleem dat de hele tent efficiënt moet worden, maar dat probleem zit eerder aan de centrale dan aan de lokale kant. Nu de hele organisatie vorig jaar heeft besloten coöperatief te blijven, moeten de erbij passende bedrijfsconcepten worden geïmplementeerd.

---

*Dat is uw perceptie.*

Dat zijn feiten. U kunt het in de jaarverslagen lezen. De grootste omzet en winstbijdrage zit nog steeds bij de aangesloten banken, by far! Door de bijpassende bedrijfsconcepten te implementeren ontstaat een zeer moderne bank, die past bij internet en andere ontwikkelingen.

---

*In het vinden van het evenwicht tussen klantbediening en efficiënt opereren, kunnen efficiency en de marge toch de boventoon gaan voeren. Die Sirenes zijn wel erg verleidelijk.*

Welke Sirenes?

---

*De Sirene 'P' van 'profit' zingt vaak veel verleidelijker dan haar zusters 'people' en 'planet'.*

Dat is voor de shareholdergedreven company zo en voor mensen die alles wat betekenis heeft in geld uitdrukken.

*'Het is van het hoogste strategische belang dat de lokale omgeving haar directeur kan kiezen'*

---

*Ja, maar ook voor het personeel en de directeurs van de aangesloten banken. Zij worden daar toch ook op afgerekend?*

Stelt u zich iemand voor die bij een lokale bank werkt die in de omgeving bekend staat als een vriendelijke bank die mensen helpt en producten en diensten levert die gewaardeerd worden. Daar zit voor veel van onze mensen een belangrijke vorm van uitbetaling. Het is een uitbetaling in sociale zin. Natuurlijk moet de bank wel winst maken om te continueren, maar als de bank klantwaarde schept, hoeft zo'n bank daar niet bezorgd over te zijn. Want je continueert dan graag als klant. Stel dat de tijd om zou slaan, zoals in '82-'83. Toen zagen we dat heel goed. We konden de stroom klanten die van andere banken kwamen niet eens stoppen. Toen bleek weer hoe belangrijk het was dat je op een bank kon bouwen. Dat wil niet zeggen dat die mensen op langere termijn geen voordeel willen zien. Er zit ook een ruilelement in, maar op langere termijn. Het helpt dan zeer dat wij niet beursgenoteerd zijn. En je hoeft over die rentabiliteit absoluut niet in te zitten, want als je het concept goed invult, is er niet beter dan dat. Blijft wel over het feit dat je je efficiency voortdurend moet

bewaken. Op het moment dat je dat doet op de manier die bij ons past, bied je een kwaliteit en een klantvriendelijkheid die voor de andere banken benchmark is. Het is daarom niet voor niets dat wij besloten hebben dat lokale bestuurders hun directeur kiezen, en niet de centrale. Het is, opnieuw, van het hoogste strategische belang, dat de lokale omgeving haar directeur kan kiezen en dat niet een technocratisch apparaat daar een directeur neerzet. Want zo'n man heeft geen binding met de omgeving waar hij komt. Die is betrokken met diegenen die hem benoemen en staat op afstand. Zo'n man zal snel het profiel krijgen dat in uw vraag besloten ligt. En nu de problemen met de beleggingsclubs, dat is ongetwijfeld uw volgende vraag. Hoe komt het nu dat wij problemen hebben met beleggingsclubs en dat die in de publiciteit komen? Onze medewerkers van lokale banken worden in het veld gezet om te streven naar klantgerichtheid. Dus die beginnen, denkend vanuit die klant. En op een zeker moment verliezen sommigen uit het oog dat ze ook nog bij die bank werken, zo klantgericht zijn ze. Er ontstaat een schade. Die klanten weten zich te realiseren dat die man toch van die bank is en spreken die bank aan. De klantgerichtheid is zo hoog dat we regelmatig die fout maken. De structuur van de coöperatie vindt daar ook zijn tegenkant. Als die doorschiet naar producten en diensten, waarbij die medewerker zijn positie uit het oog verliest en niet wordt gecorrigeerd, dan loop je tegen de grens van de coöperatie aan. Maar je bevestigt tegelijkertijd de oriëntatie van de lokale bank.

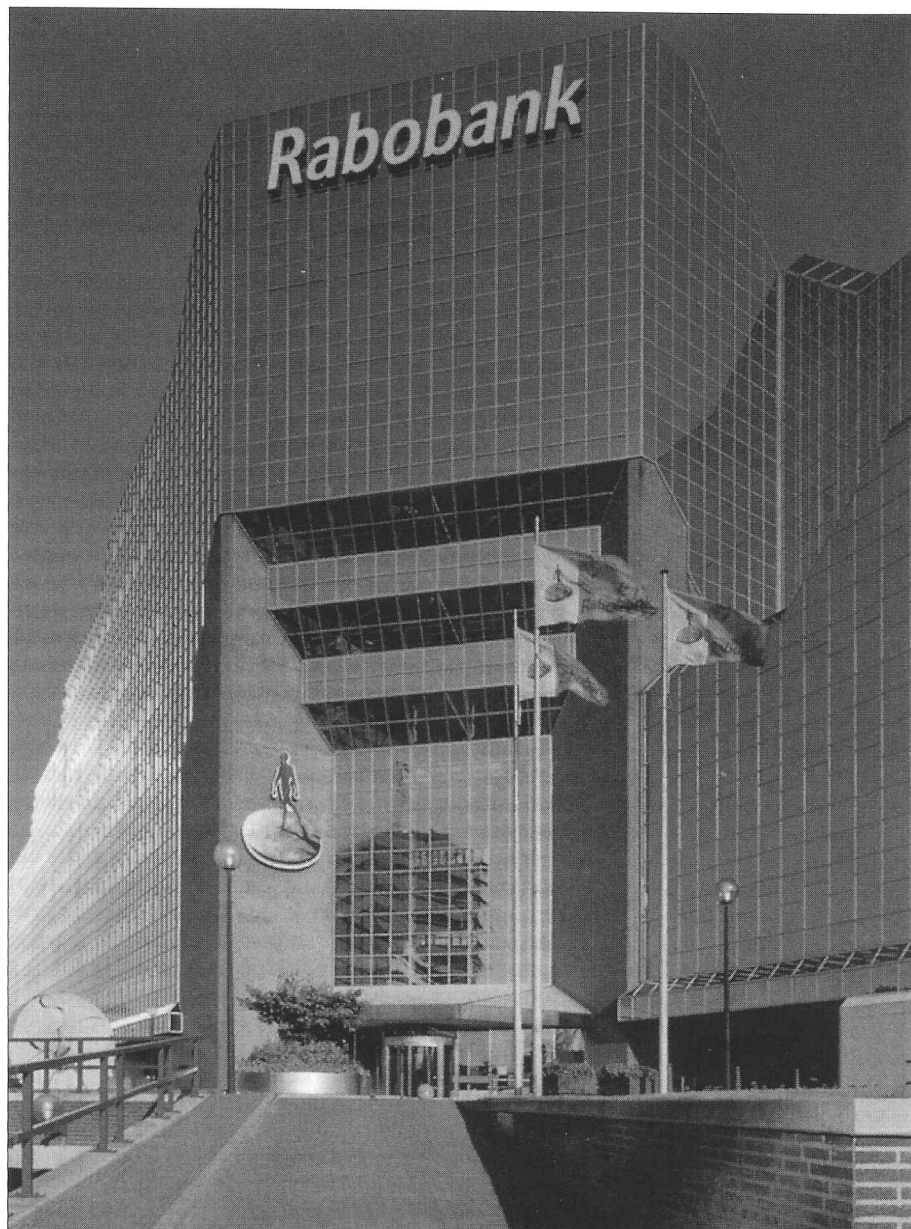
*Een prachtig verhaal, maar de werkelijkheid is vaak wat banaler. Het is toch gewoon heel prettig om de gevierde held te zijn en winsten te maken.*

Dat geldt voor bepaalde sociologische substraten. Wat ik waarneem is dat er een vork is ontstaan tussen de voet van de samenleving en de groep die zich elite waant en aan organisaties leiding geeft. In die elite geldt het model dat u beschrijft. Maar aan de voet van de samenleving niet. Een goed beleggingsresultaat voor een ander scoren, is wat anders dan zeggen dat de directeur goede profits moet krijgen met zijn Rabobank. Het ene is het - klantgerichte - productresultaat en het andere is het resultaat van het functioneren van die bank. Dat zijn twee totaal verschillende zaken. In onze organisatie zie je die vork ook terug. Aan de voet van de organisatie wordt opbrengst ervaren als een vanzelfsprekend gevolg van goede dienstverlening.

*'Wat ik waarneem is dat er een vork is ontstaan tussen de voet van de samenleving en de groep die zich elite waant'*

*Hoe breng je dat in een waarderingstelsel?*

Met ratio's die de trend meten in de tijd. Gaat die klant



meer bij ons afnemen? Is het aantal mensen dat eigenlijk bij ons zou moeten afnemen, ook het aantal mensen dat bij ons afneemt? Er ontstaan zo in de tijd gemeenten trends. Deugen de trends niet, dan hebben we een probleem. Deugen de trends wel, dan moet je vooral zo doorgaan. Een organisatie die niet beursgenoteerd is kan zo in de wereld staan. Het is een manier van kijken waarbij de manager niet achter iedereen aan kan zitten van 'je moet dit en je moet dat', want de manager kan niet weten wat er in het contact tussen de klant en degene die hem helpt allemaal gebeurt aan noodzakelijks. Het vermogen van de lokale bankdirecteur of lokale manager om dat soort processen ruimte te geven is wezenlijk. Dat is een ander type manager dan degene die pro-actief in de wereld staat en wel even een resultaat zal bereiken dat aan de binnenkant is gedefinieerd. Ik geef toe, je bent dan met iets bezig dat ogenschijnlijk de tijd tegen heeft. Maar als je goed om je heen kijkt, zie je allerlei ontwikkelingen die wijzen op een trendbreuk. En tegelijkertijd zijn er diensten op basis van systemen die door regels zijn bepaald. Alle banken worden geconfronteerd met twee soorten management, die diametraal tegenover elkaar lijken te staan. Dat probleem is algemeen en kom je vooral in dienstverlenende organisaties tegen. Alleen is een coöperatie er gevoeliger voor.

---

*Is dat de onderliggende reden dat pogingen van de Rabobank-organisatie om een nieuwe, ruimere jas met internationale dimensies aan te meten, maar moeilijk lijken te lukken?*

Dat is waar. Als we klantspecifiek willen zijn en klantwaarde willen leveren, hoort daar een kleine schaal bij. En dan is de schaal van een lokale bank al gauw te groot. Daarbij zeg ik tegelijkertijd dat een internationale schaal van een organisatie sterk draait om de vraag of je producten en diensten hebt waarbij de gebruikswaarde als het ware cultureel onafhankelijk is. Producten en diensten die iedereen wil gebruiken, betalingsverkeer, sommige beleggingsproducten, verzekeringsproducten, moet je op grote schaal leveren. Wat je ziet in organisaties is dat die twee werelden niet mengen. De culturele hobbel die we moeten nemen, is hoe we de coöperatieve essentie van kleinschaligheid en sensibiliteit combineren met de organisatieonderdelen die internationaal moeten gaan, omdat hun producten en diensten vragen om een internationale dimensie.

---

*Het Angelsaksische investment-bankieren kent vele voetklemmen en valkuilen. Als je echter niet meedoet, marginaliseer je in een uithoek van Europa. Hoe nu verder?*

Eerst even over dat marginaliseren. Als je zegt dat het voor jou betekenis heeft dat je die klant zodanig helpt dat hij zeer tevreden is, en je dus kiest voor hoge klantspecificiteit, dan is dat niet marginaliseren. Ten tweede, als je dat dan goed wilt doen, dan hoor je ook het productenpakket te kunnen bieden dat dat mogelijk maakt. Tegelijkertijd zijn wij niet in staat om in pakweg Frankrijk een retailbedrijf neer te zetten met een hoge klantspecificiteit. Je kunt je ook afvragen of je in je eentje een Europees betalingscircuit kunt ontwikkelen. In mijn visie is geen enkele Europese bank in staat dat zelf te doen. Dus je zult moeten zoeken naar een vorm van samenwerking waarbij je de specificiteit van je klant als vertrekpunt neemt, en partijen zoekt die dat ook doen, dus voor ons coöperatieve of soortgelijke of soortgeoriënteerde anderen in Europa.

---

*Daar hadden we het destijds met Lardinois al over.*

Je kunt zeggen dat die discussie nooit is opgehouden. Maar voorheen werd de noodzaak tot samenwerking niet gevoeld. Nu de euro is geïntroduceerd en de munten gelijkgeschakeld worden, is dat heel anders. In de Europese context is het eigen betalingscircuit nu te klein. De omgeving is nu volstrekt anders dan vijf jaar terug. Ik denk dat degene die er het best in slaagt de combinatie te maken van klantspecificiteit en groot-schalig producten leveren, het meest succesvol is.

Nu even terug naar investment banking, want dat is nog een ander verhaal. Investment banking heb ik altijd gezien als iets dat ertoe doet, maar dan wel aangepast aan wat er voor onze nationale en internationale klantenkring toe doet. Als je zegt dat we op ABN AMRO of een soortgelijk bedrijf moeten lijken, dan is dat dwaasheid en onzin. Zij zijn fundamenteel anders. Je moet wel zorgen dat je in dat investment banking-beeuen een zodanig aanbod hebt dat je de 'state of the art' die geconsolideerd is, kunt volgen en meemaken. Die zit in het algemeen in allerlei vormen van software en systemen. Wat er bovendien steekt zal je contractueel moeten effectueren. Je kunt niet alles leveren.

Kijk naar de automatiseringswereld, IBM bijvoorbeeld. Grote organisaties denken al gauw dat ze alles tegelijk kunnen. Ze hebben door schade en schande na verloop van tijd hardhandig hun grenzen leren kennen. Je kunt bij een enorm vergroot aanbod in de financiële dienstverlening niet alles tegelijk voor alle groepen leveren. Je zult keuzes moeten maken. Dat heeft dus niks met marginaliseren in een Europese context te maken.

## *'Grote organisaties denken al gauw dat ze alles tegelijk kunnen'*

---

*Wat gaat u zelf vanaf deze herfst doen?*

De afgelopen dertien jaar moest ik ontzaglijk veel nieuwe dingen bedenken, door te kijken en waar te nemen. Een theorie over het leiden van een organisatie op basis van ideeën was nergens te vinden. Gewoon niet aanwezig. Een theorie over klantwaarde, een theorie over datgene waarop macht gebaseerd is. Niet aanwezig. Dat heeft geleid tot een totaal nieuwe theorie over organiseren. Ik ben nu al een paar jaar bezig met het schrijven van drie delen, en het eerste deel komt volgend jaar uit. Dat gaat over construeren. Het tweede deel gaat over organiseren op basis van het principe van selectiviteit: hoe iets ontstaat en dat kunt stimuleren en vernielen. Het derde deel gaat over het principe van singulariteit: hoe je met macht organiseert. Denken over de coöperatie heeft geleid tot een ongelooflijke hoeveelheid vernieuwend denken, die ik ook aan studenten doorgeef. Het uitdragen van die nieuwe theoriën is naar mijn idee belangrijker dan wat ik hier heb gedaan.

---

*Waarom wil iemand datgene theoretisch onderbouwen dat ten grondslag ligt aan, laten we zeggen, 500.000 jaar mensheid of 2.000 jaar christendom?*

Zo is het niet ontstaan. Het is ontstaan uit praktische problematiek. Ik heb in de tijd dat ik hier zat als directeur strategie zeven grote notities geschreven. Die heten 'Brug naar de Toekomst' en gaan over de vraag hoe deze organisatie zich moet ontwikkelen. Neem het feit dat we alsmaar meer toezichthouders krijgen, de STE, de NMa, de OPTA. Dat heeft alles te maken met het feit dat de overheid ziet dat organisaties niet meer vanuit zichzelf op de maatschappij georiënteerd kunnen worden, maar door regels en toezicht moeten worden gedwongen zich maatschappelijk verantwoord te gedragen. Tegelijkertijd weet je dat wij bij de Rabobank dat wel kunnen, en dat de rigiditeit van die toezichthouders zo groot is dat ze dit niet zien. Op het moment dat je bewijst dat de corporate governance-discussie een kritiek is op het shareholder-denken - en geen rechtvaardiging daarvan - kijk je anders tegen een coöperatie aan. Nu draait men het steeds om. Wij zijn een organisatie die anders is en de eeuwige vraag is: begrijp jij nou hoe dat kan werken? Of je zet de coöperatie neer als een sekte of religie zoals u in een van uw vragen deed. Bij mijn wijze van zien is dan sprake van een tekort aan voorstellings- en waarnemingsver-

mogen, want we bestaan al 100 jaar, ook al gingen we steeds meer NV-achtige trekken vertonen.

*U heeft een aantal malen gezegd dat de toekomst in het kleinschalige ligt.*

De trend wordt kleinschalig, én grootschalig ook. Je moet begrijpen welke schaal onder welke omstandigheden de juiste is. Je ziet in steeds meer organisaties dat mensen uittrekken, voor zichzelf beginnen en onder een BV-tje als ondernemer binnenkomen. De nieuwe communicatieve mogelijkheden en de power van nieuwe technologie dragen dit type ontwikkelingen.

## 'De trend wordt kleinschalig, én grootschalig ook'

*Is dat een vooruitgang?*

Wat is vooruitgang? Wat je nu ziet gebeuren is dat mensen niet meer opgewassen zijn tegen een stijl van managen die erop gebaseerd is alles via modellen en daarop gebaseerde regels te organiseren. Ze treden uit of worden ziek. Vier miljoen mensen hebben stress, 40% van de zieken heeft depressieve klachten. We hebben een vorm van organiseren bereikt die zeer beperkend is voor onze eigen mogelijkheden. Dat is geen

vooruitgang. Er ontstaat de komende decennia een nieuwe infrastructuur die ten dele het evenwicht kan herstellen. Dat is een facet van vooruitgang.

*Bent u een gelovige? In de zin van vooruitgangsdenker?*

Nee, dat heb ik afgelegd. Daarom moet ik ook iedere keer wanneer u een vraag op sceptische toon stelt, denken: nou, nou, dat is stellig. Ik mis de nuance. Ben ik in de positie om voor anderen te formuleren wat zij belangrijk vinden? Nee. Ik ben wel in de positie om visies, theorieën en strategieën te ontwikkelen en uit te dragen in de hoop en de verwachting dat anderen die belangrijk vinden.

*Nu weet ik nog steeds niet waar die bevologenheid vandaan komt.*

Die bevologenheid is fascinatie. Ik ben gefascineerd door wat betekenis heeft voor mensen, en hoe ze dat in hun handelen tot uitdrukking brengen. En dus ook door vormen van organiseren die de betekenis die iets voor anderen heeft, negeren. Kortom, ik ben gefascineerd door wat voor mensen betekenis heeft en hoe dat tot uitdrukking komt in vormen van organiseren. ♦

*Utrecht, 9 juni 1999*

*Drs. A.H.M. Huisman*

*Drs. J.J.M. Schipper*

*Herziene en geactualiseerde druk van:*

## Commentaar op de Algemene Bankvoorwaarden

*Mr. W.J. Slagter*

Na het verschijnen van de eerste druk van dit boek (1993) werden in 1996 de Algemene Bankvoorwaarden herzien, niet geheel tot tevredenheid van de auteur. Er verscheen een grote hoeveelheid rechtspraak en deze uitspraken zijn verwerkt in de tweede druk van 'Commentaar op de Algemene Bankvoorwaarden', dat daardoor mede de functie van naslagwerk heeft gekregen en op ieder bankkantoor naast het Bankenboekje hoort te staan.

Het artikelsgewijze commentaar omvat in het algemeen een toelichting op het betrokken artikel, een - soms kritische - behandeling van rechtspraak en conclusies. Met name de problematiek rondom PIN-codes en onbevoegde kasopnames komt uitgebreid aan bod.

**Bestelbon** (s.v.p. invullen in blokletters of typen)

Naam \_\_\_\_\_

Adres \_\_\_\_\_

Postcode \_\_\_\_\_ Woonplaats \_\_\_\_\_

bestelt ..... exempla(a)r(en) van 'Commentaar op de Algemene Bankvoorwaarden' (NIBE-Bankjuridische Reeks nr. 38, ISBN 9055161292) à f 47,50 (excl. verzendkosten) en wenst

- levering via Servicecentrum Uitgevers  
 levering via boekhandel  
 zich tot wederopzegging te abonneren op de NIBE-Bankjuridische Reeks

Datum \_\_\_\_\_ Handtekening \_\_\_\_\_

U kunt dit boek, dat f 47,50 kost (excl. verzendkosten) en 252 pagina's telt, bestellen bij:

Servicecentrum Uitgevers

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel. 070-378 98 30

fax 070-378 97 83

U kunt zich ook abonneren op de NIBE-Bankjuridische Reeks. U krijgt dan alle titels bij verschijnen automatisch toegezonden en u ontvangt 20% korting.