

# 'We vormen een club van georganiseerd vertrouwen'

'Voor lobbyist zou ik volstrekt ongeschikt zijn. Ik vind ook dat het bestuur een zekere afstand moet houden van lobbyisten want dat brengt je in situaties waar je niet in terecht moet komen. Dus een zekere afstand en het niet teveel aangaan van commitments is voor deze functie ook van belang. Zodra je gaat lobbyen, krijg je een bepaalde eenzijdigheid die niet bij deze functie past.' Deze stelling poneert de heer O.W.A. baron van Verschuer als we hem vragen of hij zich ook lobbyist voelt voor de organisatie of voor de groene sector.

**A**ls kind wilde ik altijd dominee of boer worden. Later werd het burgemeester', vertelt Otto Willem Arnold baron van Verschuer op innemende wijze als we ons bij hem aan tafel schikken. In de praktijk verliep de levenswandel anders. 'Ik ben uiteindelijk rechten gaan studeren en ben een half jaar waarnemend burgemeester van Wageningen geweest. Mijn ene zoon is dominee geworden en de ander bestiert nu als boer het landgoed Marinwaerd'.

Zelf proefde hij het genoegen om als vrij man in boerekiel op het landgoed rond te dolen maar kort. Het van zijn vader meegekregen bestuurdersbloed pruttelde te veel tegen en verdreef hem van zijn landgoed aan de Linge. Hij werd Rentmeester, Lid van Gedeputeerde Staten van Gelderland, Lid van de Raad van State, Voorzitter van de CHU en het laatste decennium ging hij als 'de Baron' door de wandelgangen van Rabobank Nederland. Daar bestuurde hij de Coöperatie, waarbij hij, als het nodig was, er niet voor schroomde om met de vuist op tafel te slaan als een afweging van belangen tussen plaatselijke banken daar om vroeg.

*Hoe wilt u aangesproken worden?*

Zeg maar Verschuer. Zo stel ik me ook altijd voor.

*Op uw bureau ligt de Volkskrant. U bent toch oud CHU-Voorzitter?*

Op de bank lees ik de Volkskrant omdat het secretariaat van Rabobank, voorzover mij bekend, niet geabonneerd is op Trouw. Thuis lees ik de Trouw.

*Bent u hier veel op kantoor?*

Ik zit zeker drie en soms wel vier of vijf dagen in de week hier. Op z'n vroegst begin ik dan om 9 uur en op z'n laatst om half tien à tien uur en dat gaat dan door tot een uur of vijf, half zes. Dus ik vertoef meer dan de helft van de week hier in Utrecht.

*Voorzitter van de Raad van Beheer zijn, is dus welhaast een full-time functie.*

Het is mijn hoofdfunctie. Je kunt er eerlijk gezegd ook weinig bij doen, omdat het natuurlijk toch een aantal verantwoordelijkheden met zich brengt. Die liggen niet bij de contacten met het commerciële bedrijfsleven, want de regel is hier dat je daar verre

van blijft. Wel wordt van mij verwacht dat ik functies heb die een beetje passen bij het profiel van de Rabobank. Ik ben bijvoorbeeld Voorzitter van de Raad van Toezicht van de ANWB. Dat is een nette club met veel leden en ook een bedrijf. Zo'n nevenfunctie kan, omdat ANWB als zodanig vergelijkbaar is met het Rabobankgebeuren.

*Legt u uw nevenfuncties voor aan de Hoofddirectie?*

De heer Wijffels en ik leggen elkaar onze functies altijd voor. En afhankelijk van de zwaarte leggen we ze ook aan de totale Hoofddirectie en Raad van Beheer voor.

*Is de heer Wijffels uw centrale aanspreekpunt?*

Hij is uiteraard het belangrijkste aanspreekpunt. Maar daarnaast komen ook andere leden van de Hoofddirectie, al naar gelang hun aandachtsgebieden en problemen, bij mij om over zaken te rapporteren respectievelijk bepaalde dingen met mij te overleggen.

*Wie neemt dan het initiatief?*

Dat kan van beide kanten komen. Toen ik hier pas was, heb ik regelmatig het initiatief genomen tot contacten. Dat was dan niet om controle uit te oefenen, maar om een beetje begrip te krijgen van hoe zaken liepen. Maar naarmate je langer zit, weet je hoe de hazen lopen en verlopen die contacten automatisch. De mensen komen nu ook zelf wel naar me toe.

*Zijn ze dan al bij Wijffels geweest of komen ze ook rechtstreeks bij u?*

In de meeste gevallen zullen ze waarschijnlijk dan al bij de heer Wijffels geweest zijn. Voor bepaalde gevallen komen ze rechtstreeks naar mij, omdat die zaken niet meer bij de heer Wijffels hoeven te komen. Maar in die gevallen komt het ook wel eens voor dat ik zeg, je hebt het mij nu verteld, ik zou graag hebben dat u het ook nog even met Wijffels bespreekt. Het kan ook zijn dat ik het onderwerp zelf nog eens met hem bepraat.

*Bespreekt u alleen zaken met Hoofddirectieleden?*

Nee, ik kan – en dat is een typerend verschil met een commissariaat – een ieder die een stuk heeft

gemaakt, benaderen om over zo'n stuk te praten. Deze bevoegdheid is nergens beschreven. Het is gewoon een standing regel. Als ik dan van zo'n stuk meer wil weten, dan bel ik de man op en zeg: ik zou met je willen praten. Als uit zo'n gesprek dan relevante informatie komt waarvan ik vind dat ook de Voorzitter van de Hoofddirectie die zou moeten hebben, dan meld ik dat. Het is dus absoluut geen geheim voor Wijffels – onze kamers liggen trouwens ook vlak naast elkaar – dat ik die mensen ontvang. Hij kan ook niet zeggen: ik vind niet dat jij dat zou moeten doen. Precies hetzelfde geldt voor sollicitanten, met name op directeursniveau. Die komen eerst bij de heer Wijffels, maar voordat ze officieel benoemd worden, komen ze bij mij. De Raad van Beheer heeft namelijk een formele bevoegdheid in het hele benoemingsproces. Als Voorzitter moet ik dat proces ook begeleiden en voorbereiden.

---

*Woonst u de vergaderingen van de Hoofddirectie ook bij?*  
Evenals mijn voorganger, de heer Mertens, zit ik er altijd van het begin tot het einde bij. Dus ook als het gaat over kredietvoorstellen en andere zaken.

---

*Vervaaft daardoor niet het onderscheid, dat u er zit voor de Coöperatie en Wijffels er zit voor de bank?*

Nee. Er zijn twee goede argumenten te geven waarom het zinvol is dat de Voorzitter van de Raad van Beheer er bij is. De eerste is dat de Raad van Beheer deze bank bestuurt in gemeen overleg met de Hoofddirectie. De Raad van Beheer heeft daarbij een aantal zaken weliswaar gedelegeerd aan de Hoofddirectie, maar het is toch verstandig dat de Raad van Beheer via de Voorzitter op de hoogte is van wat er gebeurt. Aan een groot gedeelte van de discussies en besluitvorming heb ik part noch deel; ik aanhoor ze wel. Een tweede niet onbelangrijk argument vind ik dat je op deze manier de Voorzitter van de Raad van Beheer de gelegenheid geeft om een goed inzicht te krijgen in het functioneren van de Hoofddirectie in al zijn geledingen. De Voorzitter van de Raad van Beheer heeft namelijk een vrij cruciale rol bij benoemingen van Hoofddirectie, omdat de Raad van Beheer nieuwe leden aan de Raad van Toezicht voordraagt. Deze laatste benoemt ze. En in dat opzicht is het zien van het functioneren van een Hoofddirectie belangrijk.

---

*Wie zit de vergaderingen voor?*

Meneer Wijffels zit de vergadering van de Hoofddirectie voor en ik de vergadering van de Raad van Beheer. Deze vergaderingen worden weer door de heer Wijffels en leden van de Hoofddirectie bijgewoond.

---

*Wie heeft nu de functie die bij een NV-bank door de Raad van Bestuur wordt uitgeoefend?*

Het is misschien wat moeilijk uit te leggen, maar het is een combinatie van beide met wisselende evenwichten en met wisselende bevoegdheden. In de Hoofddirectie komen bijvoorbeeld een heleboel



zaken aan de orde die niet meer naar de Raad van Beheer behoeven, omdat het allemaal zuiver bancaire zaken zijn. De Raad van Beheer heeft bijvoorbeeld geen bemoeienis met de intern organisatorische zaken van de kredietverlening. Van die zaken krijgt de Raad van Beheer wel de verslagen van de Hoofddirectie, maar we discussiëren er niet over. Er zijn echter ook punten op de agenda van de Hoofddirectie die een beetje door elkaar heenlopen en waarover de Raad van Beheer wel bevoegdheden heeft c.q. zijn oordeel moet kunnen uitspreken. Dat zijn met name zaken die consequenties hebben voor de plaatselijke banken, want wij zijn voor de plaatselijke banken het Bestuur. De Voorzitter van de Raad van Beheer heeft dus een belangrijke rol als verlengstuk van die plaatselijke banken. Hij moet er namelijk op toezien dat de Hoofddirectie zich niet beperkt tot het eigen bancaire bedrijf maar tegelijkertijd de belangen van het bancaire bedrijf van de plaatselijke banken behartigt. Ook in dat kader is het goed dat de Voorzitter van de Raad van Beheer bij de vergaderingen van de Hoofddirectie zit.

---

*Spreken mensen van aangesloten banken u wel eens op die verantwoordelijkheid aan?*

Ja. Soms schreven ze me een brief, anderen belden mij op en zeiden: luister eens, dat en dat is het

#### **Curriculum Vitae**

Mr. Otto Willem Arnold baron van Verschuer, gehuwd, vijf kinderen, is geboren op 22 juli 1927 te Beesd. In juni 1983 werd hij benoemd tot Voorzitter van de Raad van Beheer van Rabobank Nederland. Voorts is hij o.a. Voorzitter van de Raad van Toezicht van de ANWB, Kamerheer van H.M. de Koningin, Voorzitter Stichting Hulp Personeel Rabobanken, Voorzitter Stichting Pensioenfonds Rabobanken, President van de Internationale Raiffeisen Union en Lid van het Centraal Committee CICA.

geval. Dat kon dan gaan over het ontslag van een directeur. Voor zo'n ontslag is wel één en ander vastgelegd in procedures, maar voor een hele hoop andere zaken zijn we als Rabobank niet sterk in procedures. Dus in die gevallen heeft de Voorzitter van de Raad van Beheer ook een beetje een ombudsmanachtige functie in deze organisatie.

---

*Is de rolverdeling dan vergelijkbaar met die op een ministerie tussen de Bewindsman en Secretaris-Generaal?*

Waar het sterke gelijkenis mee heeft, is het Partijbestuur en de Fractie. Ik ben een tijdlang Voorzitter van de CHU geweest. Zo'n Voorzitter moet wat op de achtergrond opereren en niet onnodig in het zicht komen. Dat zicht is voor de Hoofddirectie en voor de Voorzitter van de Hoofddirectie. Die moeten als het nodig is het gezaghebbende woord kunnen spreken ten aanzien van bepaalde zaken die op hun verantwoordelijkheidgebied liggen. Als Voorzitter van de Raad van Beheer treed je alleen op de voorgrond bij de Algemene Vergadering en voor de rest moet je tevreden zijn als alles goed loopt. Op de achtergrond zorg je dat alles geregeld wordt en geregeld is.

## *'Op de achtergrond zorg je dat alles geregeld wordt en geregeld is'*

---

*Het is dus de structuur van de organisatie die er toe leidt dat vooral Wijffels namens Rabobank naar buiten treedt?*

Ja. Maar de Rabobank is, denk ik, als geen andere organisatie sterk afhankelijk van de wijze hoe personen met elkaar omgaan. Deze structuur veronderstelt een buitengewoon goede verstandhouding onder elkaar. Als je de pest aan elkaar hebt en het ook voortdurend niet met elkaar eens bent, dan loopt het hartstikke mis.

---

*U wilde niet nog langer dat begeleidingsproces voor uw rekening nemen?*

Ik ben al 65 en had al lang weg moeten zijn. Dit soort bestuurlijke functies moet je bij voorkeur nooit langer dan tien jaar uitoefenen. Ik ben er namelijk heilig van overtuigd dat je op een gegeven moment ruimte moet maken voor een nieuwe generatie omdat er natuurlijk toch allerlei dingen gaan veranderen.

---

*Er zijn inderdaad maar weinig bankiers die in hun functie volharden tot hun 65-ste.*

Op voordracht van de Raad van Beheer heeft de Algemene Vergadering vorig jaar de heer Meijer aangewezen als mijn opvolger. Als hij toen al lid van de Raad van Beheer was geweest, was ik waarschijnlijk toen al afgetreden. Maar hij moest eerst binnenkomen en zijn functie van Commissaris van

de Koningin in Drenthe afmaken. En omdat hij van buiten kwam, moest hij zich hier ook nog inwerken. Dat is vanaf 1 januari gebeurd en daarvoor hebben we een periode van vijf maanden uitgetrokken. Hij doorloopt nu dus het hele bedrijf en woont links en rechts vergaderingen bij.

---

*Wie stelde de profielschets op voor de heer Meijer? Ik met mijn collega's Raad van Beheer.*

---

*De Voorzitter van de Hoofddirectie is daar niet in gekend?*

Ik had geen stap gezet in de richting van de heer Meijer als ik daar niet eerst met de heer Wijffels over had gesproken.

---

*Hoe zijn ze destijds op u uitgekomen?*

Ik ben van kinds af aan opgegroeid met de Raiffeisenbank. Mijn vader was Voorzitter van een lokale Raiffeisenbank, zelf was ik het ook. Op een gegeven moment moest er toen iemand in de Raad van Toezicht van de Centrale Rabobank. Dat ben ik toen geworden. Vervolgens heeft mijn voorganger, de heer Mertens mij gevraagd, om lid van de Raad van Beheer te worden. Toen die opstapte vroeg men mij om Voorzitter te worden.

---

*Waarom vroeg hij u?*

Om drie redenen. De eerste was dat ik bestuurlijke ervaring had. Daarnaast was ik herkenbaar vanwege mijn politieke loopbaan en voorts van de goede bloedgroep. Net als met het CDA, dat wordt nu wel wat minder maar af en toe komt het weer boven, werd er toen een beetje naar de afkomst gekeken. Lardinois was katholiek en allerlei belangrijke posities waren hier in katholieke handen. Voor de verdeling was het dus belangrijk dat er eens een wat herkenbare protestant kwam en dan – vanwege het evenwicht tussen noord en zuid in de Coöperatie – nog het liefst uit het rivierengebied. Nou dat was ik.

---

*Had een ARP-figuur ook gekund naast Lardinois?*

Jawel. De heer Lardinois was een echte Bourgondiër, die zat daar niet zo mee. Ik heb met hem ook altijd uitstekend kunnen samenwerken. Dat geldt overigens voor het hele people-gebeuren bij Rabo: de verhoudingen zijn in het algemeen erg goed.

---

*Komt dat door de confessionele inslag?*

Ook. Maar vooral door de coöperatieve mentaliteit. Je zou kunnen stellen dat de mensen hier toch een beetje een plattelandsmentaliteit hebben. Dat komt door de maatschappelijke inbedding in de verschillende gemeenschappen. Ik zeg altijd, Rabomensen vormen een herkenbare groep in deze samenleving. Ze voelen zich thuis bij een Rabobank en dat vind ik ook onze kracht.

---

*Maar met meneer Meijer wordt wel ineens een 'rooie' Voorzitter van de Raad van Beheer.*

Wij bedrijven geen politiek in deze bank. Wij gaan met mensen om. Meneer Meijer loopt hier nu inmiddels vijf maanden rond, daarbij zie ik hem regelmatig en ik heb niet het idee dat hij verkleurt of somber is geworden. Dus het gaat prima.

---

*Denkt Wijffels daar ook zo over?*

Die betitelt zich als een calvinistische katholiek. Wij zeggen dan ook altijd tegen elkaar, wij zijn een bank waar de pastoors en dominees met elkaar tot de fusie hebben besloten. De heer Lardinois was veel meer een Bourgondisch type. Maar – ik loop nu zo'n veertig jaar mee in bestuurlijk Nederland – iedere tijd brengt als het goed is van nature zijn eigen type mensen voort. Dat is voor mij ook een reden om na tien jaar weg te gaan. Je weet immers nooit of je tijd van nature op een gegeven moment afgelopen is.

---

*Lardinois stond bekend als nogal een slodderoos.*

Lardinois was natuurlijk een prachtige man, maar het was ook uitstekend dat op een gegeven moment 't heft in handen van Wijffels werd gelegd.

---

*Aan welke eisen moest uw opvolger voldoen?*

Allereerst moest hij een maatschappelijk draagvlak hebben en bestuurlijke ervaring.

Voorts moest hij de coöperatieve structuur onderschrijven c.q. daarin geloven en als een herkenbaar boegbeeld voor de coöperatieve structuur en de Vereniging Rabobanken naar voren kunnen komen. De Voorzitter van de Raad van Beheer is immers ook een beetje de bewaker van het geweten van de Rabobank in coöperatieve zin. Ik heb daar met Wijffels en Lardinois überhaupt nooit moeilijkheden over gehad. Je moet natuurlijk wel voortdurend zorgen dat je strategisch en tactisch op de juiste lijn zit. Nou, daar moet je als Voorzitter een bijdrage aan leveren.

---

*Hoever tijd gaat er zitten tussen het opstellen van de profielschets en het besluit om een persoon concreet te gaan benaderen?*

Ik heb de heer Meijer in augustus 1991 gepolst voor de functie. Hij is daarna allerlei gesprekken gaan voeren en in het najaar van 1991 heeft hij uiteindelijk gezegd dat hij het deed. Daarna is hij in maart 1992 formeel voorgedragen en is de procedure naar buiten gekomen. Dus voordat hij gekozen was, heeft dat ongeveer 1,5 jaar geduurd.

---

*Beschikt Meijer over dat coöperatieve landbouwgevoel?*

Meijer is een boerenzoon en heeft daarnaast in het Noorden een redelijk goede verstandhouding opgebouwd met agrariërs. Hij heeft met Wiegels en De Koning in de Commissie van Drie voor de Landbouw gezeten en heeft dat naar de mening van de agrariërs ook uitstekend gedaan. Dus over het agra-



risch blazoen van Meijer hoeft u absoluut geen zorgen te maken. Heel belangrijk – en dat heeft niks met geloof, politiek, afkomst of identiteit te maken – is dat Rabobank op de allereerste plaats een club van georganiseerd vertrouwen is. Met iemand die dit kenmerk niet bij zich draagt, kun je wel discussiëren, maar de kans is groot dat hij zich uiteindelijk niet in de organisatie zal thuisvoelen. Zo'n persoon kan zich beter niet aansluiten bij de organisatie. Dat zou voor hem alleen maar een martelgang zijn.

---

*Wij hadden u en Meijer graag tegelijkertijd willen spreken.*

Dat werd mij niet voorgedragen als een goed idee. En of dat nu vanuit de leiding of van de pr-afdeling kwam, doet niet ter zake. Ik was het met die gedachte wel een beetje eens. Het was niet zo dat we niet op één lijn zouden zitten, maar we hebben goed afgesproken dat ik tot 10 juni de man van de Raad van Beheer ben en dat hij tot die tijd niet optreedt. Hij zegt dus alles af.

---

*U doet ook de laatste Algemene Vergadering?*

Ja 10 juni is mijn laatste vergadering. 's Ochtends hebben we dan eerst de normale agenda met toespraken van mij en de Voorzitter van de Hoofddirectie, het behandelen van de jaarstukken, de verkiezing en herverkiezing van bestuursleden en 's middags komt Lubbers. Daarna draag ik het Voorzitterschap over c.q. zal er wel enige aandacht worden besteed aan mijn afscheid, vrees ik.

---

*Komt hij als Minister-president of als boegbeeld van het CDA?*

Als Minister-president. Lubbers kent Wijffels uiteraard goed en Meijer en mij ook. Ik denk dat Lubbers het best aardig vindt, want het is niet elke politicus gegeven om voor 3000 mensen te mogen optreden.

---

*Formeel moet de Algemene Vergadering de jaarstukken goedkeuren en benoemingen doen. Maar is het toch niet meer een gezellige dag?*

Het is in sterke mate het beleven van het wij-gevoel en 't herkennen van het familiegebeuren. In het begin, toen ik Voorzitter werd, heb ik wel eens gedacht, hoe lang houden we het nog vol om 3000 mensen bij elkaar te krijgen, want die verhalen kun-

nen ze tenslotte ook thuis lezen. Daarom hield ik bij of er ook banken waren die niet kwamen. Maar ze komen nog steeds allemaal en maken er gewoon een familiedagje van.

---

*Hebt u het gevoel dat u op de Algemene Vergadering verantwoording aflegt?*

Nou. Het is meer een bezwaard gemoed omdat ik Voorzitter van die vergadering ben. Zo'n grote vergadering voorzitten is weliswaar gemakkelijker dan een vergadering van 20 mensen, omdat die 20 meer moeilijkheden kunnen maken dan 3000 – dan werkt de macht van de grote getallen – maar het is wel vermoeiend en inspannend om zo'n grote vergadering tot een goed einde te brengen. Dat geeft wel spanning. Maar verantwoording, die leg ik af in de kringvergaderingen.

---

*Wie mogen er allemaal naar de Algemene Vergadering?*

We hebben twee soorten bezoekers, mensen die gewoon in de zaal zitten en stemgerechtigden. Tot deze laatste behoren de directeur, een persoon uit de Raad van Toezicht en een persoon van het Bestuur van de aangesloten banken.

---

*En ze hebben allemaal coöperatieve bloedlichamen?*

Dat is het aantrekkelijke. Ik heb nog nooit iemand gezien die voor een plaatselijke Rabobank werd gevraagd en niet direct 'ja' zei. Het zijn aardige functies, mensen hebben ook wat te zeggen in die gemeenschap, maar ook in die Rabobank. Ze kunnen tarieven beoordelen, wat voor producten ze willen hebben. Er wordt natuurlijk een heleboel vanuit Utrecht en Eindhoven georganiseerd, maar het blijkt toch kennelijk in deze maatschappij en in deze verhoudingen een aantrekkelijke functie te zijn.

---

*Zelf hebt u meer coöperatief bloed dan bankbloed?*

Mijn voorganger heeft zich vooral ingezet voor de opbouw van het hele bancaire gebeuren en het samenvoegen van Utrecht en Eindhoven en alles wat daar mee samenhangt. Toen ik Voorzitter werd, was één van mijn drijfveren het versterken van de coöperatieve identiteit. Coöperatieve banken moeten immers een doel hebben waarop ze zich richten en waarmee ze zich ook onderscheiden van andere banken. Over die coöperatieve identiteit is binnen alle geledingen van de bank veel gesproken en uiteindelijk heeft dat geleid tot de Beginselverklaring van juni 1986. Daarin wordt de zakelijke en ideële kant van de coöperatie aan elkaar gekoppeld. Die moeten in evenwicht zijn, bij teveel doorschieten naar de ene of de andere kant ga je in de fout.

---

*Staat die Beginselverklaring nog wel eens ter discussie?*

Binnenkort komt de Hoofddirectie/Raad van Bestuur met een brochure over de identiteit van de Rabobankorganisatie en waar en op welke elementen wij ons willen onderscheiden. Daar zitten een

aantal elementen in die met die Beginselverklaring te maken hebben.

---

*Is de coöperatie, gezien de toenemende drang tot efficiency en individualisering, in de 21-ste eeuw niet een achterhaalde gedachte?*

De coöperatieve gedachte in deze organisatie houdt in, dat je je heel sterk opbouwt op basis van de plaatselijke gemeenschappen – zij het dat die door fusies groter worden, in 2000 zijn er nog 500 aangesloten banken – en daaromheen organiseer je een aantal bankactiviteiten. Aan zo'n organisatie met herkenbare, kleinschalige punten is – kijk maar naar alle verbanden en verhoudingen in deze maatschappij – duidelijk behoefte.

Een tweede opmerking die ik wil maken is, dan denk ik met name even politiek bestuurlijk, dat we op een heel cruciaal punt staan in deze samenleving. De herkenbaarheid van politieke partijen en van organisaties wordt namelijk steeds meer bepaald door hetgeen ze in feite doen in deze samenleving en welk vertrouwen ze genieten, dan door grote slogans en gebeurtenissen. De hele kwestie van die verkiezing van de burgemeester – je kunt het ermee eens zijn of niet – geeft toch aan dat die plaatselijke gemeenschappen de mogelijkheid willen hebben om een eigen bestel in te kunnen richten. Nou, de Rabobank geeft ze die mogelijkheid via inspraak in tariefbeleid etc. Dus ik denk eerlijk gezegd dat wij moderner zijn dan vele anderen denken en misschien wel hopen. Pas als de mens omslaat in egoïsme, waarbij elke naastenliefde en coöperatieve mentaliteit zou verdwijnen, zou er wel eens een stukje van de coöperatieve mentaliteit kunnen vervallen. Voorlopig zie ik het nog niet zover komen want als je ziet welke discussies loskomen bij fusies tussen plaatselijke banken, dan denk ik wel eens: het zou wel eens wat minder mogen. Dus het leeft. Wij hebben ook geen moeite om vacatures in besturen van plaatselijke banken te vullen.

---

*Leeft die coöperatieve gedachte ook bij de niet-agrarische cliëntenkring?*

We financieren als Rabobank 90 procent van de Nederlandse landbouw, maar ook 30 procent van het midden- en kleinbedrijf. Ook daar zie je dat de coöperatieve binding er is. Dat komt ook door onze andere benadering – leden laat je bij financiële problemen niet zo gemakkelijk vallen – en door het feit dat we nogal wat organiseren voor onze cliënten. Vorig jaar hebben we bijvoorbeeld bussen vol cliënten van aangesloten banken meegenomen naar de Floriade en het Muziekcentrum in Utrecht. Dus op allerlei momenten halen we de band met verschillende segmenten uit het cliëntenbestand aan en dat leidt ertoe dat ze zeggen: toch aardig, daarin herken ik mij als lid van de plaatselijke bank.

---

*En toch hebben verschillende leden van landbouwcoöperaties als Noord-Nederland, Coberco, Coveco en Cebeco de coöperatie de rug toe gekeerd.*

Tegen directeuren en besturen van plaatselijke banken zeg ik altijd dat ze er voor moeten waken dat de afstand tot de cliënt niet onnodig groot wordt gemaakt en dat ze herkenbaar blijven. Leden moeten de directeur kunnen opbellen en weten dat hij er voor hen is. Bij landbouwcoöperaties zijn die afstanden groter geworden. Bovendien is daar meer concurrentie. In veel plaatselijke gemeenschappen is de Rabobank de enige bank. Ik heb er ook geen moeite mee dat een jonge vent die het bedrijf van zijn vader wil overnemen gaat shoppen om te kijken of hij elders een goedkoper tarief kan krijgen. Zakelijkheid is immers een uitstekend ding en vroeg of laat komen ze dan, denk ik altijd, wel weer terug bij de Rabobank. Dus de verhoudingen worden wel zakelijker, maar ze zijn niet zoveel anders dan tien, twintig jaar geleden.

*ABN en Amro kozen drie jaar geleden voor een mondiaal concept en NMB voor het assurantiebankieren. Heeft de Rabo-organisatie geen sprong voorwaarts nodig?*

Naar mijn gevoel zijn we een redelijk mondiale bank. Daar hebben we vijftien jaar lang aan gewerkt. Wij kunnen onze leden-clënten via ons buitenlands kantorennet en allianties met zusterinstellingen goed bedienen. Daarnaast bedienen onze buitenlandse dochters de plaatselijke markt, want je kunt je broek niet ophouden met het wachten op Nederlandse bedrijven die in het buitenland behoefte hebben aan bancaire dienstverlening. Daarom hebben we overal – in Hong Kong, New York, Parijs en noem maar op – onze eigen business gebouwd. Vaak is dat net als bij andere banken gebeurd met vallen en opstaan. Maar wij zetten daarbij veelal wel de agri-pet op, omdat we daar het meeste van weten en omdat daar in veel landen nog een duidelijke behoefte lag. Misschien hebben we dit alles wel wat bescheidener gedaan dan andere banken, de winstgevendheid ervan is in ieder geval wel voldoende gebleken om er nog triple A bank bij te blijven. Ook in het binnenland hebben we niet stilgezeten. We zijn, door de fusie van Interpolis met Centraal Beheer en Averro, natuurlijk ook bezig ons belang in het verzekeringsbedrijf aardig op poten te zetten en voorts is er op effectengebied de verregaande alliantie met Robeco.

*'We moeten dus oppassen dat er op het middenveld geen niemandsland ontstaat'*

*Tien jaar geleden bedreigde het toenemende rentebewustzijn de Rabo-positie op de spaargeldenmarkt. Is de toenemende urbanisatie de volgende bedreiging?*

Wij hebben momenteel twee problemen. Een nadeel van onze structuur is, dat zodra een bedrijf groter wordt, hij niet altijd meer door de plaatselijke bank

bediend kan worden en wellicht weer te klein is voor Rabobank Nederland. We moeten dus oppassen dat er op het middenveld geen niemandsland ontstaat. Om dat te voorkomen zijn we bezig de bedrijvenmarkt van Rabobank Nederland en de bedrijvenmarkt van de plaatselijke banken wat dichter op elkaar te laten aansluiten. Wat ons aan de andere kant bedreigt, is dat onze relatief goedkope funding, die ons tot nu toe in staat stelde relatief lage debettarieven te vragen, op de tocht staat door toegenomen concurrentie en de omgekeerde rentestructuur. Om de daaruit ontstane extra druk op de marge weg te nemen, zijn we bij Rabobank Nederland en de plaatselijke banken begonnen met de zogenoemde 1/8-operatie in de kostensfeer. Bij ABN Amro kan 'zo'n operatie simpel worden doorgevoerd door van hoog tot laag aan de bel te trekken, maar de structuur van onze organisatie brengt met zich mee dat we min of meer met de pet in de hand langs alle plaatselijke banken moeten om ze van de noodzaak van de operatie te overtuigen.

*Is de landbouwcrisis geen derde probleem, omdat die ertoe leidt dat Rabo moet overstappen van op zekerheden bankieren en naar cash flow-bankieren?*

Tijdens de vorige moeilijke periode van de kredietverlening – eind zeventiger jaren – keken ABN en Amro met enige jaloezie naar ons. De kredietwaardigheid van agrarische bedrijven is namelijk relatief groot. Bovendien hebben we zo'n ongeloflijke know how in huis ten aanzien van dit soort financieringen en zekerheden, dat ik me daar absoluut geen zorgen over maak. We krijgen wel wat moeilijke tijden, maar het is niet zo dat we in de cash flow-situatie terecht komen.

*Maar de waarde van zekerheden is relatief en kan worden ondergraven als Rabo overgaat tot het uitwinnen ervan, bijvoorbeeld in Flevoland waar veel fruit- en akkerbouwbedrijven met moeite het hoofd boven water houden.*

Je dominantie betekent inderdaad dat je geweldig zorgvuldig moet omgaan met je zekerheden, maar je moet anderzijds ook zakelijk blijven. Daarom is het een voordeel – vind ik – dat dit soort zaken hier niet vanuit een soort centrale regie wordt opgelegd. De mannen in de polders moeten het eerst met hun mensen op de beste manier proberen op te lossen door heel zorgvuldig manoeuvreren. Uiteraard kunnen ze daarbij assistentie krijgen, maar hier wordt niet ineens een andere strategie uitgestippeld. Wel wordt er dan een discussie gevoerd over de kredietverlening in het agrarische segment in verhouding tot de totale portefeuille.

*Voelt u zich nou na die tien jaar bankier?*

Ik zou het verkeerd vinden als ik daar 'ja' op zou zeggen. Ik ben het niet en ik zou dat ook nooit als hoofdberoep hebben willen kiezen. Ik ben bestuurder en ik probeer bestuurlijk naar het bancaire proces te kijken en dat te plaatsen in een coöperatieve verenigingstructuur.

---

*Heeft u daarbij het oog vooral nationaal gericht?*

Die suggestie is wel juist. Ik vind dat het internationale bancaire bedrijf op het bordje van meneer Wijffels thuis hoort. Ik ben overigens wel Voorzitter van de internationale Raiffeisenunie. Uit dat oogpunt heb ik wel veel internationale contacten, maar dan gaat het meer over de achtergronden en doelstellingen dan over het specifieke bancaire bedrijf.

---

*Voelt u zich ook ondernemer?*

Nee. Een van de eerste opmerkingen die Meijer maakte, was 'ik ben geen bankier'. Toen heb ik geantwoord: dat ben ik ook niet en ik vind dat je dat ook niet moet zijn, noch worden. Meijer moet, net als ik, een goede representant zijn van de maatschappij waarin we staan. We moeten feeling hebben voor wat er in die maatschappij wel en niet gebeurt. Met die kennis moeten we de koers van de Rabo-organisatie als totaal orgaan zo goed mogelijk proberen te sturen en te richten.

---

*U heeft tien jaar successen geboekt. Hebt u wel eens ergens berouw over gehad?*

Misschien had ik soms de accenten iets anders moeten leggen. Mijn vrouw zegt namelijk dat ik nogal eens de neiging heb om alles iets te perfect te willen doen. Ze wil me ook graag eens thuis hebben.

---

*Hoe haalt Rabo 2010?*

Daar heb ik geen verantwoordelijkheid meer voor. Maar ik meen geheid, maar niet op haar sloffen. Daarom zijn we voortdurend met de coöperatieve structuur bezig geweest en mijn opvolger zal nog een groot aantal dingen moeten doen. De potentie is er. Maar onze organisatie heeft soms ook wel eens te lijden onder een zeker minderwaardigheidscomplex. Uit onderzoeken is namelijk gebleken dat onze mensen zich in veel opzichten niet altijd de beste vinden. En misschien zijn ze dat ten aanzien van een heleboel terreinen ook niet, maar het is wel een uitdaging. Daar is de Hoofddirectie en de Raad van Beheer zich van bewust.

---

*Is de coöperatieve identiteit ook een onderwerp van gesprek in de internationale Raiffeisenunie?*  
Ja.

---

*Zitten er duidelijke verschillen in die coöperatieve identiteit tussen Europese landen?*

Crédit Mutuel heeft een veel coöperatiever structuur dan Crédit Agricole. De meest authentieke coöperatie vind je in Oostenrijk en in Duitsland zie je ook verschillen in structuur tussen coöperaties.

---

*In het boek 'European monetary integration and the financial sector' is de Rabo-auteur optimistisch over het Europees marktaandeel van Rabobank Nederland.*

Ik weet niet precies wat het collega coöperatieve bankwezen gaat doen. De Fransen zeggen tegen ons, met jullie zouden we kunnen samenwerken. De Duitsers zeggen dat ook, maar de Fransen en de Duitsers kunnen moeilijk samenwerken. Hoewel ik aanvankelijk optimistisch was over multilaterale samenwerking ben ik nu wat pessimistischer. Dat is een reden dat Rabobank het meer van zijn eigen kracht zal moeten hebben dan van steun van de anderen. Maar de potentie zou ook aanwezig moeten zijn om samen te werken met het behoud van het relatieve marktaandeel van de onderscheiden coöperaties in de verschillende landen. Of de som der delen daardoor groter wordt, weet ik niet.

---

*U zegt marktaandeel: wordt er in Europees verband over een centrale gesproken?*

D'r is een Unico, waarin de banken samen praten. De heer Wijffels overlegt daar – als het nuttig en nodig is – regelmatig over het elkaar over en weer toespelen van de bal.

---

*Unico is niet meer dan een gemeenschappelijk samenwerkingsverband. Maar u indiceert een fusie van Europese Rabobanken.*

Je hoeft geen fusie te hebben. Je zou ook samen een centrale bank kunnen hebben voor het gemeenschappelijke gebeuren, bijvoorbeeld ten aanzien van de funding.

---

*Dat pad wordt verkend?*

Och, dat pad is zo te leggen. Ik denk dat het er ook komt op het moment dat het voor alle banken van belang is dat ze dat gemeenschappelijke pad afleggen. Dat is dan meer uit opportuniteitsoverwegingen dan uit principiële coöperatieve overwegingen.

---

*Komt dat pad er nog deze eeuw?*

Als er een grote Europese Centrale Bank komt dan komt er, denk ik, ook één grote centrale Europese Coöperatieve Bank bij met zelfstandige landelijke en plaatselijke banken.

---

*U bent al met de vestigingsplaatskeuze bezig?*

Nee, eerst de zeggenschap en participatiegraad.

---

*U krijgt daarbij nog wel een adviesfunctie?*

Na 10 juni kom ik hier niet meer terug. U kent mijn omstandigheden thuis? Daar heb ik een heel groot terrein om het huis, en van oudsher heb ik daar altijd willen wonen en werken. Dus eerlijk gezegd heb ik nu het idee dat ik eindelijk aan mijn echte leven kan beginnen. Ik ga mijn zoon helpen op de boerderij. ♦

---

Drs. J.L. Gerards

Drs. J.J.M. Schipper