

ECONOMIE

RABO EN HAAR LEDEN

Eigenschappen die de bijzondere identiteit van de Rabo moeten demonstreren, zoals een sterke binding met de klanten/leden en maatschappelijke betrokkenheid, moeten zwaarder wegen. In het Rabo-jargon heet het dat de plaatselijke kantoren hun 'lokale verbondenheid' moeten tonen. Dat kan via ondersteuning van het verenigingsleven, maar bijvoorbeeld ook door zich actief op te stellen als in de wijk- of dorps-gemeenschap over een nieuw bewinkelingsplan wordt gepraat.

De Rabobank is een bank van mensen en een bank voor mensen', luidt een andere officiële slogan. Dit credo werd maakte de

bank ook volgens eigen zeggen in de voorbije jaren onvoldoende waar. Dat het de bank ernst is met de koerswijziging moet blijken uit de recente oprichting van de Stafgroep Coöperatie, een nieuwe afdeling op het Utrechtse hoofdkantoor. De stafgroep wordt geleid door Jaap Hazen, vroeger onder meer directeur van een Rabobank in het Westland en bekend met wat leeft bij de basis.

De hoofdopdracht van Hazen en zijn groep is coöperatieve ideeën en initiatieven binnen de bank stimuleren en verbreiden. Geen sinecure, want anders dan concurrenten ABN AMRO en ING Bank, is Rabobank niet bepaald een sterk centraal gestuurde organisatie. De pakweg 560 bij Rabobank Nederland aangesloten banken zijn formeel zelfstandige verenigingen, waarin besturen en directies als puntje bij paaltje komt veel vrijheid hebben om hun eigen weg in te slaan. Winsten die de individuele kredietcoöperaties maken worden niet aan de centrale Rabobank-organisatie afgedragen.

Het hoofdkantoor in Utrecht heeft (officieel) geen zeggenschap over de aangesloten plaatselijke Rabobanken. Van een moeder-dochterverhouding is geen sprake. Eerder omgekeerd. Rabobank Nederland is feitelijk het gezamenlijke eigendom (de dochter) van de honderden lokale kredietcoöperaties (de moeders). Hetgeen onder meer betekent dat de vergadering van aangesloten banken in staat is om belangrijke voorstellen van hoofd-directeur Herman Wijffels of raad van beheer-voorzitter Wim Meijer van tafel te vegen. Zoals enkele jaren geleden gebeurde toen Wijffels en consorten verzekeringsdochter Interpolis met Avero Centraal Beheer wilden laten samengaan.

De coöperatieve structuur kan dus knellen, zeker wanneer de leiding van Rabobank Nederland snel wil anticiperen op ontwikkelingen in de financiële wereld. In de top leefde (en leeft) bovendien de ambitie om Rabobank te ontwikkelen tot een speler van internatio-

naal formaat. De buitenwereld hield er daarom rekening mee dat de Rabobank vroeg of laat afscheid zou nemen van de coöperatie. De bank verliet zich de voorbije decennia bovendien aardig van het 'sloeme Boerenleens-bank-aura'. Zie: de groeiende waardering voor de bank in de (inter)nationale financiële wereld en de strategische stappen die de leiding wel zette. De bank liep voorop met geldautomaten, richtte een afdeling Corporate Finance op, sloot een alliantie met Robeco, pleegde overnames in Nieuw-Zeeland en Australië, en annexeerde onlangs de Nederlandse dochter van Swiss Bank.

Kortom, de Rabobank verzakelijkte en groeide. Tegelijkertijd dreigden de verhoudingen tussen de honderden aangesloten banken en hun honderdduizenden leden te worden verwaarloosd. Dit noopte de organisatie tot een onontkoombare keuze: doorgaan als

een. In veel gevallen komen slechts zakelijke klanten en particulieren met een hypotheek in aanmerking. Het is de bedoeling dat straks — evenals in een grijs verleden — in principe elke rekeninghouder die interesse heeft zich als lid kan aanmelden.

In Duitsland vonden de coöperatieve Volksbanken en Raiffeisenbank een methode om leden te binden. Iedereen die mee wil praten koopt een 'ledenbewijs' voor 200 à 250 D-mark. Ongeveer dertien miljoen leden brachten zo bijna twee miljard in het laadje. De Rabo denkt over iets soortgelijks na.

dergraven. Niet voor niets roepen sommige varkenshouders — om bij de traditionele achterban van de Rabobank te blijven — dat ze liever gisteren dan vandaag zagen dat het financiële infuus bij veel van hun collega's wordt weggehaald, opdat weer gezondere markt- en prijsverhoudingen kunnen ontstaan.

Vóór handhaving van de coöperatieve structuur pleit in elk geval dat de bank overanderend financieel in het voordeel is vergeleken met de concurrentie. De Rabobank maakt er geen geheim van dat dit argument een belangrijke rol speelde in de discussie wel of geen coöperatie. Want terwijl ABN AMRO en ING Bank tientallen procenten van hun jaarinkomsten uitkeren aan aandeelhouders, blijft dat geld bij de coöperatieve Rabo binnen de eigen organisatie. Coöperatief blijven en de Triple A-status handhaven. Dat gaat heel mooi samen.

TOELEVERANCIERS

Nederlands schuldgevoel

In zakenrelaties moet er niet te weinig, maar ook niet te veel worden gewonnen. Amerikanen voelen dat anders.

Een tijdje geleden was er een reclamefilmpje met een meneer die zijn zovankantie in Spanje zichtbaar liet bederven door schuldgevoel. De bloesjes, de drankjes, het eten, alles was er goedkoop: veel te goedkoop, naar zijn idee. 'Dat kan niet goed zijn,' riep de man wanhopig tegen zijn echtgenote, terwijl hij ongelukkig onder een parasol, als een betrapte inbreker, om zich heen keek. Een kalmerende mannestem maande de toerist te genieten, net als z'n vrouw Bepie die die lage prijzen normaal vond: er was niets om zich zorgen over te

maken, zo zei de stem, want Spanje was gewoon een goedkoop vakantieoord.

Nederlanders voelen zich vaker ongemakkelijk over naar hun gevoel te lage prijzen. Want waar komt anders de slogan 'Vraag niet hoe het kan, maar profiteer ervan!' vandaan?

Ruithetheorieën leren dat mensen zich in relaties met anderen het prettigst voelen wanneer er sprake is van wederkerigheid. Met andere woorden: de andere partij mag niet met een onevenredig deel van de baten aan de haal gaan, want dan voelt men zich tekort gedaan. Wie zelf een te groot

'Verliezende' winkeliers	
Woede	ja ja
Vertrouwen	nee nee
Doorgaan?	nee nee
'Winnende' winkeliers	
Schuldgevoel	0 ja
Vertrouwen	ja nee
Doorgaan?	ja nee