

De bank van goede bedoelingen

Marcel Canoy

DE BANK VAN GOEDE BEDOELINGEN

De ramen open bij de Rabobank

2019 Prometheus Amsterdam

Voor Jeannette

© 2019 Marcel Canoy
Omslagontwerp Robbie Smits
Opmaak binnenwerk ZetSpiegel, Best
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 4134 9

Inhoud

Verantwoording	7
Deel I. Intro	11
1 De bank van goede bedoelingen	13
2 De amateur-antropoloog	16
3 Bankiers zijn net mensen	19
Deel II. De lokale banken	23
4 Het oliemannetje	25
5 Naar de klant luisteren	30
6 Vroeger was alles anders	33
7 Lokale wortels en de afstand tot Utrecht	37
8 De pluimveehouder en zijn vliegen	42
9 Kent u die grap van dat varken? Hij stinkt niet!	46
Deel III. Utrecht Centraal	49
10 Moderne Hanze	51
11 Zuigen de banken ons leeg?	56
12 Tone at the top	63
13 De coöperatie	68
14 Growing a Better World Together: de valse start	72
15 Van buiten naar binnen	74
Deel IV. Rabo slaat de vleugels uit	81
16 Bankieren in Azië: een verhaal met twee gezichten	83
17 Rabo down under	88
18 De uitdagingen in Australië	94
19 Tanzania: van technologisch wonder tot minibank	102

20	Hoe bankiert Rabo in Afrika?	107
21	De koffieman	114
22	Op pad met de modelbankier alias fotofetisjman	118
23	Hakuna matata	122
Deel v.	Bijzonder Beheer	125
24	Schuld: Johan van Zwieten	127
25	Schuld: een relationeel fenomeen	130
26	Het verhaal van de familie Vork	140
27	In de naam van de Roos	151
28	Murphy's Law	156
29	Epiloog	159
Deel vi.	De schandalen	161
30	Libor was een zegen (?)	163
31	Holle derivaten klinken het hardst	168
32	Liegebeest	179
33	Witwassen: hoe gaat dat bij Rabo?	185
34	Epiloog	191
Deel vii.	Duurzaamheid en ethiek	195
35	De melkveehouder en de grutto	197
36	Duurzaamheid: traag maar gestaag	201
37	Rabo heeft er tabak van	209
38	Nederlandse versus buitenlandse normen	213
39	Ken uw klant	215
40	Fout bedrijf, goed doel	217
41	Maatschappelijke grenzen versus de wet	219
42	Informatie delen over klanten	224
Deel viii.	Epiloog	227
43	Het verhaal van Harm Stekel	229
44	Vijf conclusies	236
Noten		241

Verantwoording

Laat ik met de deur in huis vallen. Het is best stoer van de Rabobank om de ramen open te gooien en mij zonder voorwaarden vooraf, zonder beperkingen, zonder dat er iets op papier staat toegang tot de bank te verlenen.

In 2015 trok ik de stoute schoenen aan en belde aan bij de Nederlandse Vereniging van Banken om met de voorzitter Chris Buijink te praten. Het plan was om bij een van de drie grote banken binnen te geraken. Chris was direct vóór, maar zei meteen: 'Ik ga er niet over. Hier zijn de telefoonnummers van de drie woordvoerders, zeg maar dat ik het steun.' Zo gezegd, zo gedaan. Bij ING en ABN Amro reageerden men wat verbaasd, niet negatief, maar een echt warm gevoel leek er niet te ontstaan. Bij Rabo kreeg ik hoofd woordvoering Hendrik Jan Eijpe aan de lijn. Die was meteen enthousiast, besprak het dezelfde week met de voorzitter van de groepsdirectie Wiebe Draijer en na een tijd van stevige nierenproeverijen was het zover.

Waarom doet de Rabobank dit? De bank vindt dat de tijd rijp is om de ramen open te gooien, wellicht in de stiekeme hoop op een betere pers dan gebruikelijk, maar vooral omdat Rabo vindt dat ze voor mensen met goede intenties niets te verbergen heeft. En wie weet heeft de organisatie er zelf ook nog profijt van als iemand een paar jaar komt rondkijken en zijn bevindingen aan het papier toevertrouwt.

Mijn motivatie om dit boek te schrijven is simpel: ik wilde graag weten wat er sinds de crisis bij de bank(en) is veranderd. Veel mensen denken dat er niets wezenlijks is veranderd. De scepsis wordt gevoed door omineuze krantenberichten over het salaris van ING-baas Ralph Hamers, witwasschandalen en andere ongein.

Ook de Rabobank heeft haar portie gehad. De schandalen hoeven niet te worden gebagatelliseerd, maar betekent dit dat er niets is veranderd? Ik ben op zoek gegaan. De beste manier om een goed antwoord op een dergelijke vraag te krijgen, is om zelf in de keuken te gaan kijken. Een keuken waarvan de kok zijn recepten tot nu toe angstvallig geheimhield, om maar te zwijgen van zijn kooktechnieken. Uit angst voor de politiek en de publieke opinie is de bankenwereld nog meer gesloten geworden dan ze al was. En als een bank naar buiten komt, gebeurt dat vaak op defensieve wijze, of gewoon heel knullig. Dat helpt niet. Banken hebben een te belangrijke private en publieke functie om zomaar te accepteren dat we eigenlijk niet weten wat er speelt.

Ik heb voor dit boek talloze mensen van de Rabobank (die ik vaak voor het gemak gewoon Rabo noem) gesproken. Aardige mensen, bijna allemaal. Mensen die in 99 van de 100 gevallen gewoon hun werk willen doen en goede bedoelingen hebben. Het systeem, de cultuur of de prikkels maken evenwel dat goede bedoelingen niet altijd tot goede acties leiden. Dit boek is een ontdekkingsstocht naar wat wel is veranderd, wat niet en waarom.

Ik ben aan alle betrokken mensen van de Rabobank en alle klanten waarmee ik sprak dank verschuldigd; ook voor het verlenen van toestemming om met naam en toenaam in dit boek te verschijnen, wat in vrijwel alle gevallen lukte. In het bijzonder wil ik Hendrik Jan Eijpe bedanken. De woordvoerder is bij dit soort projecten meestal je vijand omdat die beroepsgroep nog wel eens voorgeprogrammeerd staat op risico's mijden. Dat dit project een zeker risico voor de bank inhield, was op voorhand wel duidelijk. En het is in de loop van die twee jaar bij de Rabobank heus wel een paar keer gebeurd dat er mensen waren die minder warmliepen voor dit project. Maar dat werd altijd vlot gladgestreken door Hendrik Jan Eijpe of Wiebe Draijer, zodat ik er zelf nooit last van had.

Hendrik Jan Eijpe geloofde vanaf de eerste minuut in dit project en heeft alles gedaan om het te laten slagen, waarvoor hulde. In alle delen van het boek voer ik hem op in korte dialogen tussen ons die dienen als opwarmertjes voor wat komen gaat.

Tevens ben ik dank verschuldigd aan Tom Borghols, Marc Oostdijk en Claire Worp, mijn lokale Rabo-liaisons in Tanzania, Australië en Hongkong. Het was fijn om ook bij mijn buitenlandse avonturen een ‘Hendrik Jan’ te hebben die snapte wat ik wilde en dat ging regelen.

Mede om te verhinderen dat ik te lief voor de bank zou worden, (altijd een risico als je je zo lang ergens in verdiept), heb ik mee-lezers gevraagd kritisch naar de teksten te kijken. Veel dank aan Jeannette Capel, Harry Commandeur, Robin Fransman, Ferry Haan, Job Harms, Theo Kocken, Helen Toxopeus, Peter Verhaar en Jeroen Wester.

Harry wil ik ook nog bedanken in zijn hoedanigheid als directeur van de Erasmus School of Accounting and Assurance voor het mede mogelijk maken van dit boek.

Deel 1. Intro

- MARCEL: *De bank van goede bedoelingen. Herken je die?*
- HENDRIK JAN: *Natuurlijk. Al vanaf het prille begin van de bank is het idee om meer te doen dan geld verdienen.*
- MARCEL: *Wat betekent dat 'meer' dan?*
- HENDRIK JAN: *Dat je onderdeel van de samenleving bent. Dat je de mogelijkheden die een bank heeft benut om iets voor die samenleving te betekenen.*
- MARCEL: *Maar de bank is toch geen charitatieve instelling?*
- HENDRIK JAN: *Nee, er moet uiteraard ook geld verdiend worden. Maar juist de Rabobank wil laten zien dat geld verdienen niet schadelijk hoeft te zijn maar de maatschappij verder kan brengen. De samenleving verlangt dit ook van ons en onze medewerkers willen het zelf ook.*
- MARCEL: *En voel je de andere laag van de titel ook?*
- HENDRIK JAN: *Eh, ja ik snap waar je naartoe wilt. Goede intenties zijn mooi, maar je moet ze natuurlijk wel waarmaken. Het is goed dat jij de uitdagingen blootlegt die daarbij horen.*

I De bank van goede bedoelingen

Niemand illustreerde de titel van dit boek beter dan Jessy Cornelissen van de afdeling Bijzonder Beheer in Eindhoven. Hoeveel moeite zij heeft gedaan om de familie Vork uit Uithoorn uit de penarie te helpen. Echt bizar. Penarie waarvoor de bank overigens geen blaam trof en de familie Vork trouwens ook niet.

Het komt vaker voor dan je denkt: klanten zijn in de financiële problemen gekomen zonder dat ze er wat aan kunnen doen. Het kan gewoon pech zijn of – in dit geval – bijzonder dubieuze manipulaties van de gemeente Uithoorn. Je kunt in Nederland beter niet in de schulden belanden. Het elektriciteitsbedrijf incasseert gewoon en Wehkamp ook, om van de Belastingdienst nog maar te zwijgen, die staat helemaal vooraan. De hebbelijke incassoafdelingen van de schuldeisers weten je wel te vinden.

Maar de bank kan soms je onverwachte vriend zijn. De bank heeft – mede uit eigenbelang – de mogelijkheid om te bezien wat de verdiencapaciteit van een klant is. Of het nu een bedrijf is of een particuliere klant, de bank kan meedenken over de toekomst en doet dat ook regelmatig. Dat stijgt uit boven het botte incasseren, wat soms ook gebeurt, dat dan weer wel.

Jessy Cornelissen heeft voor een zaak met een – voor de bank – bescheiden restschuld meer dan tweehonderd telefoontjes gepleegd. En nog veel meer dan dat. De familie was dan ook uitzonderlijk tevreden over het optreden van deze bankier. Jessy is de Rabo van goede bedoelingen. En toch ging het bijna mis. Hoewel de bank de familie uiteindelijk een meer dan correct voorstel heeft gedaan, was het even fascinerend als zorgwekkend door hoeveel interne hoepels Jessy en haar collega's moesten springen om dit varkentje te wassen. En dat terwijl de casus zo klaar als een klontje was. Hoe kan dat?

De titel van dit boek verwijst naar de oorsprong van de bank. Aan het einde van de negentiende eeuw besloten boeren een coöperatie te vormen om risico's te delen. De Rabobank is van origine een bank voor de gewone man, boer, burger of mkb'er, geworteld in lokale gemeenschappen en zonder veel poespas. Zij is ook een bank die een bijdrage wil leveren aan het realiseren van bepaalde maatschappelijke doelen, zeker in het domein van food en agri. Dat streven is reëel en straalt men graag uit.

Er zit ook een andere kant aan de titel. Soms blijft het namelijk bij goede bedoelingen. 'De weg naar de hel is geplaveid met goede bedoelingen,' een spreekwoord uit de twaalfde eeuw dat wordt toegeschreven aan Bernardus van Clairvaux: *'L'enfer est plein de bonnes volontés ou désirs.'* Er zijn veel interpretaties van deze uitdrukking. Om misverstanden te voorkomen: ik bedoel niet dat Rabo eigenlijk duivelse acties probeert te maskeren. Eerder dat het niet altijd gemakkelijk blijkt goede bedoelingen om te zetten in daden, zoals bij Jessy.

Gedurende mijn Rabo-reis ben ik dat vaak tegengekomen. In Hongkong vertelt Michael Mui dat hij te veel met administratieve rompslomp bezig is en dat dat ten koste gaat van contacten met de klant. In Australië praat Marc Oostdijk veel over duurzaamheid en is een duurzame toekomst voor de bank en de boeren aldaar een logisch verhaal, maar hard gaat het nog niet. In Tanzania kan Tom Borghols nog bankieren met een timmermansoog, maar betwijfelt hij of hij dat in Nederland kan waarmaken.

Dat er een gat gaapt tussen ambitie en realisatie is niet uniek voor de Rabobank. In elke grote organisatie komt het management erachter dat een olietanker nu eenmaal niet zo snel kan varen als de stuurman soms willen. Het is alleen ongelukkig als je met een olietanker vaart en de wereld van je verlangt dat je zo wendbaar bent als een speedboot. Intussen leven fintechbedrijfjes zich uit met nieuwe technologieën, lopen de mondiale techreuzen zich warm om het betalingsverkeer over te nemen en bankieren consumenten massaal via pc en telefoon. De samenleving verlangt van banken dat ze vooroplopen bij duurzaamheid en ethische vraag-

stukken. En als ze een fout maken ligt het vergrootglas klaar, is publieke ophef een gegeven en zijn Kamervragen gegarandeerd.

Dit boek onderzoekt hoe de Rabobank op deze stormachtige oceaan vaart, welke successen gevierd mogen worden, in welke richting veranderingen moeilijk zijn, waarom dingen soms anders gaan dan gepland en waar we ons zorgen over moeten maken.

2 De amateur-antropoloog

Vele jaren geleden, toen ik afdelingshoofd was op het Centraal Planbureau, liep een van de medewerkers bij me binnen, rond de dertig, keurige jongen, mooi cv, net gepromoveerd. We hadden een verzoek gekregen van een ministerie om voor een specifiek gebied een aantal beleidsopties te formuleren. Ik vroeg de man eens een eerste verkenning te maken. Enkele dagen later kwam hij in paniek op mijn kamer. Hij kon helaas niets met mijn verzoek. Hij had de literatuur bekeken maar die was te algemeen. De beschikbare data waren te vervuild om een afgewogen conclusie aan te verbinden. ‘Ja, en? *Join the rest of the world!*’ probeerde ik guitig. ‘Maar wat moet ik dan doen?’ vroeg de man. Ik: ‘Misschien zelf nadenken? En praat eens met mensen die de sector kennen of erin werken.’ De man keek me aan alsof ik hem zojuist een oneerbaar voorstel had gedaan. In zekere zin had ik dat ook, althans in de context van de veilige wereld waarin hij zich meende te bevinden. Praten met mensen en zelf nadenken, bah dat is onwetenschappelijk! Daar hoeft je niet mee aan te komen in de wereld van data, modellen en peer reviewed journals.

Ik heb dat altijd nonsens gevonden. De dagelijkse wereld gedraagt zich tenslotte niet altijd zoals de modellen suggereren. Data zijn vaak niet of slechts gedeeltelijk beschikbaar. Literatuur is tweesnijdend of te algemeen. Je kunt dan twee dingen doen. Het eerste is de route die sommige academisch economen bewandelen. Hoewel ze best weten wat de beperkingen van de modellen zijn, doen ze net alsof dat niet zo relevant is. Met een beetje mazzel doen ze hier en daar nog een robuustheidscheck of een gevoeligheidsanalyse en het artikel eindigt vrolijk met *policy conclusions* zodat ze kunnen laten zien dat ze toch echt wel goed maatschappelijk bezig zijn.

De andere route is veel minder populair en wordt door nogal wat academisch economen met de nodige scepsis bekeken. Je praat met mensen. Je gaat deel uitmaken van hun omgeving. Je hoopt dat ze zich ongeveer net zo gedragen als wanneer je er niet bent. En als dat niet zo is, dan probeer je te snappen waarom. Je wordt amateur-antropoloog. Als antropologisch econoom probeer je hypothesen te toetsen en conclusies te trekken door met mensen te praten in de omgeving waar ze werken of interacties hebben. Antropologie (menskunde) is een tak van wetenschap die de mens bestudeert in al zijn aspecten, zowel fysiek als cultureel.

Waarom kies ik in dit boek voor deze benadering? Daar zijn meerdere redenen voor. Zo is het bekend dat er achter de balansen, kapitaalbuffers, Basel-richtlijnen en schandalen een enorme wereld schuilgaat. Een zeer gesloten wereld. Alleen al uit een natuurlijke nieuwsgierigheid ga je je dan toch afvragen wat je aantreft als die wereld ontsloten wordt. Ook is het heel goed om gesprekken met medewerkers en klanten te gebruiken om ideeën op te doen voor mijn ontdekkingsreis. Je hoeft niet elke individuele ervaring meteen als waarheid te beschouwen, maar vaak levert het genoeg op om in andere gesprekken of bij andere bronnen verder te toetsen. Tot slot heeft de recente economische theorie geleerd dat context zeer belangrijk is. Bij veel economische analyses doen cultuur, relaties en historie ertoe, want ze verklaren waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen.

Als amateur-antropoloog heb je wel een paar specifieke uitdagingen. Zo zal het gedrag van de bestudeerde subjecten (mogelijk/ waarschijnlijk) veranderen als gevolg van het feit dat ze bestudeerd worden. Hierdoor is repliceerbaarheid (en daarmee ook representativiteit) onmogelijk. Ik heb daar een paar aardige voorbeelden van meegemaakt. Verder loop je het gevaar als antropoloog zodanig onderdeel te worden van de wereld die je bestudeert, dat het objectieve oordeelsvorming in de weg kan staan.

Dit boek is dan ook geen poging wetenschap te bedrijven. Bovenstaande problemen zijn wetenschappelijk praktisch onoplosbaar en nopen tot enige bescheidenheid. In plaats van de illusie

overeind te houden dat wat ik aantref representatief is, zie ik het als illustraties en soms best practices. Ik laat zien hoe dingen kunnen en waarom het soms goed of fout gaat, moeilijk is of vanzelf gaat. Daar is voldoende materiaal voor beschikbaar.

Op die manier laat ik zien aan welke dilemma's banken blootstaan, waar hun moeilijkheden uit bestaan en hoe ze daarmee omgaan. Daar hoeft niet altijd een scherpomlijnd oordeel op te volgen. Anders dan bij veel economische analyses wordt hier meer aan de lezer zelf overgelaten, al moet ik eerlijk toegeven dat ik me niet altijd kon inhouden.

3 Bankiers zijn net mensen

Vanaf nu gaan banken de klant vooropstellen! Dat was de portee van het Maatschappelijk Statuut van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) uit 2014 en van de titel van het white paper voor de Monitoring Commissie Code Banken: *Klant centraal in de bankensector*. Bij pensioenfondsen en verzekeraars wordt u periodiek getrakteerd op soortgelijke slogans.

Nu zou ik een cynisch betoog kunnen opzetten waarin ik vragen stel als: waarom was dit dan gisteren niet zo? Waarom de klant centraal en geen andere belanghebbenden? En welke klant dan? Die toevallig aan de balie staat of alle anderen? En waarom zo veel bombarie voor iets wat zelfsprekend geacht mag worden? Of ik kan net als sommige tv-programma's boze klanten ten tonele voeren en diep verontwaardigd en zonder context doen alsof het altijd zo gaat. Maar cynisme is niet mijn kopje thee en voor activisme moet u bij anderen zijn. Ik kijk liever naar de onderliggende reden van de moeizame relatie tussen klanten en de financiële wereld. Om dat beter te snappen moeten we eerst even een – op het eerste gezicht vergezocht – uitstapje maken naar de gedragseconomie, meer in het bijzonder het boek *Heerlijk oneerlijk* van Dan Ariely, waarin hij talloze experimenten beschrijft in gewonemensentaal.

Het verhaal van Ariely begint vrolijk. We blijken vaak eerlijker dan je misschien zou verwachten. Zo blijken taxichauffeurs en kooplui op de markt blinde mensen zelden of nooit te bestellen. Een belangrijk motief voor de eerlijkheid is dat we graag een zelfbeeld van een eerlijk mens willen hebben. We zijn maar een klein beetje oneerlijk, omdat we de spiegel dan nog net kunnen bedotten.

Het mooiste experiment dat dit principe ontbloot is het volgen-

de. We belanden in de wereld van de SMORC (Simple Model Of Rational Crime). Onthoud die term. Een groep willekeurig gekozen studenten wordt in een klaslokaal onderworpen aan een aantal vrij simpele vragen. Afhankelijk van hoeveel vragen ze in tien minuten goed hebben beantwoord, krijgen ze een (relatief bescheiden) bedrag uitgekeerd.

In experiment I wordt de studenten gevraagd hoeveel antwoorden ze goed hebben en mogen ze afrekenen bij de kassa. De onderzoekers keken stiekem mee en constateerden dat de meeste studenten smokkelen, maar zelden veel. Het fenomeen van lichte en tamelijk onschuldige vormen van opportunisme kent miljoenen toepassingen in het dagelijkse leven en is niet iets om wakker van de liggen. U doet het en ik doe het.

Maar dan komt experiment II. Het enige verschil tussen dit experiment en het vorige is dat de studenten nu niet meer direct uitbetaald worden maar plastic fiches krijgen die ze vervolgens voor geld (dezelfde bedragen als in experiment I) kunnen inwisselen in een naastgelegen klaslokaal. De opzienbarende uitkomst is dat studenten dan twee keer zoveel smokkelen als in experiment I.

Wat is hiervan de relevantie voor Rabo? De uitkomst van experiment II betekent dat als je een transactie verder wegduwt van de realiteit, bijvoorbeeld door uit te betalen in plastic fiches in plaats van geld, de drempel om te smokkelen lager wordt. Het voelt helemaal niet als smokkelen namelijk. Joh, het zijn maar een paar fiches! In veel onderdelen van de financiële wereld zijn de processen zo opgeknijpt dat een groot deel van de medewerkers zelden of nooit klanten ziet. Het equivalent van de fiches zijn de spreadsheets en die praten niet terug. En als iedereen het doet, is het minder erg, een andere les van Ariely.

Bankiers zijn net mensen, alleen mensen die met heel veel 'fiches' omgaan. Fiches die ook nog eens van iemand anders zijn. Dat legt de lat erg hoog als het gaat om het handelen in het belang van de klant, zeker als je in aanmerking neemt dat er vaak ook nog sprake is van voorsprong in informatie, kennis en juridische mogelijkheden. Dat wil niet zeggen dat bankiers daarmee graaiers en

smokkelaars zijn. Dat beeld helpt niet. En het klopt ook niet. Er zijn allerlei manieren bedacht om SMORC tegen te gaan. Om de kloof tussen banken en de maatschappij te verkleinen, is het beter te erkennen dat bankiers net mensen zijn die reageren op prikkels, met alledaagse menselijke onvolkomenheden die soms door het systeem worden vergroot.

De eerste oplossing voor SMORC sluit direct aan op Ariely. Zo ken ik een pensioenfonds dat in de ruimtes waar handelaren complexe financiële beslissingen nemen – met potentieel flinke gevolgen voor de hoogte van ons pensioen – grote foto's van gepensioneerden aan de muur hebben hangen. Ze spelen dan wel met fiches maar zien op korte afstand waar die fiches voor bedoeld zijn. Het klinkt flauw, maar het werkt wel. In alle financiële instellingen kan actief gezocht worden naar manieren om de klant een gezicht te geven op plekken waar dat anders niet gebeurt maar wel heel belangrijk is. Dat ga ik in dit boek ook proberen.

Spelen met fiches wordt gevaarlijker als de prikkels en cultuur 'smokkelen' aanwakkeren. Gedrag wordt onder meer bepaald door de manier waarop personeel gewaardeerd en beloond wordt, bijvoorbeeld op basis van de KPI's (key performance indicators) van een bedrijf. Als die KPI's de gevaren van het spelen met anderen fiches expliciet zichtbaar en tastbaar maken, is de kans groter dat het gedrag de goede richting op schuift. Naast directe prikkels wordt cultuur gevoed door het gedrag van de leiders. Hoe dat niet moet liet Wilfred Nagel onlangs nog zien.¹ Met de foto's van zijn zeiljacht aan de muur blikte hij terug op zijn carrière als bankier, onder andere bij ABN Amro en ING. Een tenenkrommend interview waarbij de rol van banken in de crisis doodleuk gebagatelliseerd werd.

Als onderkend wordt dat (en hoe) het financiële systeem last heeft van SMORC (rationeel smokkelen) gaat het beter functioneren. Voor SMORC zijn elegante oplossingen voorhanden die ingevoerd kunnen worden zonder dramatische veranderingen in cultuur of organisatie-model. Mensen verander je niet zomaar, prikkels wel.

Deel II. De lokale banken

- MARCEL: *Rabo heeft de laatste jaren een hoop gecentraliseerd. Wat is er eigenlijk nog over van de coöperatieve cultuur?*
- HENDRIK JAN: *Die staat niet ter discussie. Rabo was, is en blijft een coöperatie. Niemand bij Rabo wil naar de beurs. En de invloed van ledenraden blijft de basis van onze coöperatie.*
- MARCEL: *Hoe zit dan met die centralisatie?*
- HENDRIK JAN: *Dat is de achterkant van de bank, IT, compliance, riskmanagement. Het is handig en verstandig die dingen te bundelen.*
- MARCEL: *Dus lokaal is er niets veranderd?*
- HENDRIK JAN: *Juist wel. Door digitalisering gaat fysiek klantcontact niet meer zo vanzelfsprekend als twintig jaar geleden. Maar het blijft natuurlijk belangrijk dat onze accountmanagers de boeren, mkb'ers of tuinders persoonlijk kennen.*
- MARCEL: *Maar hoe doe je dat dan? De gebouwen staan leeg want die boeren telebankieren ook.*
- HENDRIK JAN: *Soms is dat een spagaat. Hoe ben je lokaal aanwezig zonder inefficiënt te zijn? Misschien moeten we meer balletdansers aannemen.*

4 Het oliemannetje

In dit deel ga ik op pad naar lokale vestigingen. Verschillende thema's zullen de revue passeren, van de invulling van de coöperatieve gedachte, de leegstand van gebouwen, de mate van onafhankelijkheid van 'Utrecht', tot de relatie met de klanten en de digitalisering.

We beginnen in Woerden. Ik rij mee in de soepele auto van Denny van Drogenbroek, accountmanager en lokaal directeur (bij een bank heet trouwens iedereen die ook maar iets voorstelt directeur) naar Hendrik Jan Hoogendoorn, eigenaar en oprichter van De Boerinn, een woordspelige onderneming in het Groene Hart. Van Drogenbroek noemt zichzelf chef lintjes doorknippen en signalen oppikken. Als oliemannetje zorgt hij ervoor dat klantenrelaties goed blijven en eventuele problemen in een vroegtijdig stadium worden opgespoord, niet zelden tijdens lokale wijnproeverijen, Rotary-avondjes of een braderie. Lijkt mij een hartstikke nuttige functie, maar niet bij elke lokale Rabobank-vestiging loopt zo iemand rond, zo hoor ik.

Van Drogenbroek is een oldskool bankier met als hobby buiten de lijntjes kleuren. In onze gemeenschappelijke CPB-tijd leerde ik van hoogleraar Eric Bartelsman ooit de mantra 'beter om vergeving dan om toestemming vragen'. Een dergelijk sorry zeggen gaat Van Drogenbroek opvallend goed af, vaak tot tevredenheid van klanten en uiteraard soms tot afgrijzen van managers en juristen.

Dat wil niet zeggen dat alle regeltjes onzin zijn. We kunnen romantisch doen over oldskool bankieren en deels is dat terecht. Maar sommige regels zijn juist ontstaan omdat de vrijheid wat te uitbundig werd gevierd en het handiger is om bepaalde zaken vast te leggen. Zo kreeg Van Drogenbroek tijdens de lunch een subtiel

doch liefdevol tikje van zijn manager. Het was natuurlijk ‘fantastisch’ hoe hij opereerde naar de klanten (en de baas meende dat ook), maar het zou goed zijn als hij het wat vaker opschreef.

Op weg naar de kleurrijke ondernemer hekelt Van Drogenbroek tussendoor nog even een ex-collega van Bijzonder Beheer die een aantal jaar geleden een goede maar wat opvliegende klant meende te moeten imponeren door te beweren: ‘Als we kwaad willen, zetten we zo verkoopborden in je tuin.’ Het is deze mentaliteit waarvan Van Drogenbroek hoopt dat Rabo afscheid heeft genomen.

Hendrik Jan Hoogendoorn is zoon van een boer en eigenaar van een fors perceel van aanvankelijk 20 hectare, later door aanschaf van het perceel van de buren verdubbeld tot 40 hectare. Hij liet (net als zijn broers) zijn ouders na zijn examen weten geen koeien te gaan melken. Hij ging liever bedrijfskunde in Rotterdam studeren om later terug te komen als vennoot van zijn vader, niet in een boerenbedrijf maar in een onderneming voor bedrijfsuitjes en schoolfeestjes. Laat die verkleinwoorden maar even weg trouwens, want het bedrijf doet veel meer en kent maar liefst 40.000 betalende klanten per jaar, waaronder vele gerenommeerde bedrijven. Hendrik Jan is financieel niet zielig, zoveel is snel duidelijk.

Wat ook niet zielig is, is de aanpak van Hoogendoorn. Hij is gewend de dingen ‘bij de naam te noemen’. Als hij een bankmedewerker competent acht, is hij beslist niet te beroerd voor een schouderklopje, maar als hij minder populaire collega’s van Van Drogenbroek kenmerkt vallen ook ‘blinde’ of andere weinig subtiele termen met enige regelmaat. Hoogendoorn laat mij met een brede grijns enige stevige mails zien die hij stuurde toen hij vond dat hem onrecht was aangedaan. Die mails zijn nu al klassiekers bij deze lokale Rabobank, al kan niet iedereen er even hard om lachen.

Hoogendoorn heeft een lange historie bij Rabo, die al generaties terugvoert. Ontevreden is hij niet, maar hij merkt wel een zekere kentering. Als ondernemer begon hij in 1995 met kano’s en poldersport en vanaf 2001 zette hij dit als een eenmanszaak voort en

breidde hij uit. Het bankenvak wordt na verloop van tijd wel taaier, vindt Hoogendoorn. In 2007 werd de boerderij naast zijn zaak nog met een timmermansoog getaxeerd en verliep de transactie soepel. Weliswaar werd hij behoorlijk in een SWAP-fuik geleid, maar dat ervaart hij niet als 'door de bank genaaid'. Iedereen deed dat in die tijd en hij wist waaraan hij begon. Bovendien leek het goedkoper te zijn. Zeurt hij niet over.

Dit voorval toont ook de keerzijde van het overigens weinig verheffende derivatendossier. Veel klanten wisten wel degelijk waar ze aan begonnen en leken ook voordeel te hebben bij de deal. Dat het achteraf allemaal wat anders lag, is inmiddels wel bekend. Waar Hoogendoorn minder over te spreken is dat hij een aantal jaren later een gigantische bijlage over derivaten ontving, met het verzoek dit even te tekenen. Hij schoot daar niets mee op, maar de bank zou dan gedekt zijn voor eventuele schade mocht hij alsnog bezwaar gaan maken, wat hij overigens helemaal niet van plan was. Typische juristenstreekjes. Mee ophouden.

Ook de verbouwing van een woonhuis in 2008 verliep volgens ouderwets bankieren: er werd goed geluisterd, waarna een passend voorstel volgde. De risico's van de bank waren erg klein en de klant kreeg waar hij op hoopte. Iedereen blij. Hetzelfde gold voor een lening voor een schitterend verbouwde hooiberg van drie verdiepingen uit 2010, waar we, *as we speak*, genieten van het uitzicht op de velden.

Maar nu wil Hoogendoorn, die de aandelen van zijn bedrijf aan zijn broer heeft verkocht, het wat rustiger aan gaan doen en heeft hij een huis in Woerden gekocht. Hij werd de laatste jaren het slachtoffer van onhandigheid van de accountmanager, regels van de AFM en een probleem waarvan we nog vele varianten gaan tegenkomen. Ik noem dat het voor- en achterkantsyndroom, ook wel *Fawlty Towers* genoemd.

Even een uitstapje naar *Fawlty Towers*, de beste komedieserie ooit gemaakt. *Fawlty Towers* is een hotel gerund door Basil Fawlty (John Cleese) waar het nodige misgaat. Als een klant van het hotel zijn of haar beklag bij Basil doet, dan begint Basil vaak te klagen

over zijn ober Manuel, die uit Barcelona komt, nauwelijks Engels spreekt en 'moeilijker te trainen is dan een aap'.

Nu wil ik allerm minst beweren dat Rabo net zo gerund wordt als Fawly Towers, maar het gaat me hier om het principe. Je wilt een klant (voorkant) niet lastigvallen met complexiteiten die intern of procedureel van aard zijn (achterkant). En dat gebeurt toch te vaak, ook met Hoogendoorn. Door de wat bijzondere aard van zijn bedrijf, de overdracht aan zijn broer, nog een technische-juridische verandering en de hypotheek op zijn nieuwe huis, is het niet 1-2-3 duidelijk in welk vakje hij past en hoe zijn redelijk klinkende wensen het best gehonoreerd kunnen worden. Een kastje en een muur doemen op.

Daar komt bij dat zijn perceel met alles erop en eraan herhaaldelijk (en inhoudelijk volkomen onnodig) opnieuw getaxeerd moest worden. Op zich hoort daar wel een formeel verhaal bij waar Rabo ook niks aan kan doen, maar materieel is het onzinnig en de bank weet dat heel goed. Hoogendoorn had geen zin om een peperdure rekening van een broddelende makelaar te betalen en poppen gingen dansen.

Uiteindelijk werd het allemaal wel bevredigend opgelost. Om de regelfetisj ter wille te zijn werden de nutteloze taxaties wel uitgevoerd maar betaald door Rabo zelf. Goed gedaan, want in het langetermijnbelang van iedereen. Maar voor het zover was, stroomde er heel wat troebel water door de rivier en stoomde bij de goedgebekte ondernemer de nodige rook uit de oren.

Het is waar dat de bureaucratie soms onlogisch is en door lokale banken ook als knellend wordt ervaren. Wat betreft die taxaties? Ik ga niet eens proberen het uit te leggen. Formeel hebben lokale banken nog altijd de nodige discretionaire bevoegdheden om waar nodig af te wijken van de regels, en gelukkig maar. Regels mogen nooit een substituut voor nadenken zijn.

Je kunt aan alles zien dat Rabo zijn best doet om de klantrelaties weer te verstevigen. Maar het blijft werken geblazen. Een medewerker noemde Rabo 'de bank met goede bedoelingen', een zeer rake typering omdat er twee dingen in zitten: de bedoelingen en

de moeilijkheden om die te realiseren. Rabo blijkt een Elsschotfan te zijn. ‘Tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren.’ In dit soort gevallen (goede klant, laag risico) wordt uiteindelijk ook gewoon gebruikgemaakt van die bevoegdheden. Maar hoe ingewikkeld wil je het maken? Waarom moet een klant eerst allemaal interne onzin aanhoren of gejammer dat het ingewikkeld is of dat het misschien niet kan? ‘*It is easier to train a monkey!*’ Het kan allemaal wat slimmer gebracht worden zodat de klant ver gehouden wordt van zaken die vooral de achterkant van het bankgebouw betreffen. Het begrip bij de klant voor complexiteit is vaak groot, als je hem er maar niet mee lastigvalt en de lijntjes kort zijn.

Dergelijk gedrag is overigens gewoon zwaar in het belang van de bank zelf. Deze klant is übermondig, beschikt over vermogen en netwerken en heeft – laten we dat niet vergeten – bovendien simpelweg een punt. Dan moet je gewoon niet zeuren en waar nodig je verlies nemen. Je pakt nog eens samen een biertje, klaagt wat over juristen en klaar is Kees.