



JUST KEEPING THEM HONEST

‘IK WIL MIJN RABO TERUG’

20 JUN 2015



ERIC SMIT

De Friese melkveehouder Sjoerd Galema is een zeer betrokken lid van zijn Rabobank. Hij maakt zich ernstig zorgen over het voortbestaan van de coöperatie. ‘Die bank is niet van de toezichthouders, die is van ons’.

‘Er zijn nog nooit zoveel coöperaties in Nederland opgericht als in de laatste twee-drie jaar en wij zien de Rabobank steeds verder wegdrijven. Van een coöperatieve bank die in essentie van de klanten is, wordt ze steeds meer een commerciële organisatie die in essentie nauwelijks verschilt van ABN Amro en ING.’

Het doet Sjoerd Galema (52), melkveehouder in het Friese Hartwerd, pijn om te zien dat ‘zijn’ Rabobank steeds verder van zijn coöperatieve oorsprong verwijderd raakt. Jarenlang maakte hij als voorzitter deel uit van de Raad van Commissarissen van [Rabobank Sneek-ZuidwestFriesland](#), in het begin van deze eeuw een van de grootste Rabobanken van Nederland. En hoewel hij sinds december 2013 die plek niet meer bezet, laat de bank hem niet los. Hij is er als echte ‘coöperator’ te zeer mee verweven.

Structuurwijziging

Galema spreekt over het ‘onoverwinnelijke model van het lokale’, de ‘usp’ [*unique selling point*, ES] van Rabobank. Dat lokale karakter, dat gebaseerd is op lokale zelfstandigheid, staat op het spel nu de 110 bankvergunningen van de lokale Rabobanken in Nederland op zullen gaan in één enkele vergunning voor de hoofdvestiging in Utrecht en één enkele bankbalans. Dit besluit zal in de

komende maanden worden genomen. Op de landelijke Algemene Ledenvergadering die afgelopen donderdag in Utrecht plaats vond, werd weer een belangrijke stap gezet. Uiteindelijk moet 75 procent van alle leden met de structuurwijziging instemmen. De grote vraag is intussen wat er dan van de coöperatie overblijft. Wat blijft er over van de lokale zelfstandigheid die zo kenmerkend is voor de Rabobank?

WAT BLIJFT ER OVER VAN DE LOKALE ZELFSTANDIGHEID DIE ZO KENMERKEND IS VOOR DE RABOBANK?

Galema is somber gestemd. Wat hem vooral dwars zit, is dat er over deze fundamentele stap in de geschiedenis van Rabobank nauwelijks wordt gediscussieerd. Niet in het publieke domein en ook niet door de leden van de aangesloten banken.

Galema is eigenaar van een modern boerenbedrijf dat zo goed als energieneutraal opereert en waarbinnen de koeien de ruimte krijgen om te gaan en staan waar ze willen, zowel binnen als buiten. Een koe die in de wei staat en een volle uier heeft, komt vanzelf weer terug naar de stal gelopen waar ze vervolgens automatisch wordt gemolken. Een wonderlijk schouwspel voor stadse bezoekers.

De bedrijfsactiviteiten van Galema beperken zich niet tot Friesland, hij is ook aandeelhouder in een groot melkveebedrijf in Rusland. Als ondernemer heeft hij veelvuldig met banken te maken gehad. Galema liet het daar niet bij. Hij vindt dat banken een wezenlijke rol spelen in de samenleving en daar wilde hij een bijdrage aan leveren. Vanaf het jaar 2003 speelde hij een actieve rol bij de Rabobank Sneek-ZuidwestFriesland waar hij een periode voorzitter van de Raad van Commissarissen was, tot zijn vertrek in 2013. Daarnaast was hij een aantal jaren [lid van het bestuur](#) van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina en lid van de Raad van Commissarissen van het gelijknamige zuivelbedrijf. Hij zette zich eerder ook in voor de Friese provinciale politiek (CDA) en tot op de dag van vandaag is hij de voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW in Friesland.

Geen bankenbasher

Ik spreek Galema 's ochtends aan de keukentafel van het melkveebedrijf dat hij samen met zijn zoon runt. De Fries is spraakzaam en uit zich bevlogen. Hij toont zich bepaald niet als het type bankenbasher, eerder het tegendeel. Hij meent zelfs dat banken de laatste jaren te veel in het 'verdomhoekje' terecht zijn gekomen waardoor de toezichthouders De Nederlandsche Bank (DNB) en AFM nu vrij spel hebben. 'Relatiebeheer is ook een aangelegenheid van de klant,' zegt Galema. 'Ik durf zelfs te zeggen; met name een klus van de klant. Contact opnemen doe je niet alleen wanneer je geld nodig hebt, maar ook om eens bij te praten. De liefde moet toch echt van twee kanten komen. En onder de druk die vanuit de samenleving op de banken is gezet is op een achternamiddag onze Rabobank op een nog veel grotere, ja zelfs onbereikbare afstand van de leden gezet.'

U maakt zich ernstig zorgen over het coöperatieve gehalte van de Rabobank. Kunt u dat uitleggen?

'De modellen zijn door de jaren heen veranderd. Tegenwoordig bemoeit Utrecht zich overal mee, maar er was eerder een tijd dat lokale banken zo autonoom en sterk waren dat ze voor een obligokrediet onder de 10 miljoen überhaupt niet naar Utrecht hoefden te bellen. De grote vraag is nu hoeveel van die lokale kracht van Rabo straks nog zal resteren. Ergens in 2009/2010, toen de dossiers over klantintegriteit begonnen op te spelen, hebben de toezichthouders Rabobank Nederland gedwongen of in positie gebracht om heel veel naar zich toe te trekken en dat proces is nog steeds vol gaande.'

Gedwongen? Of wilde de top in Utrecht dit ook?

‘Er zullen beslist mensen in Utrecht zijn die het fijn vinden om de regiokantoren aan een kort touwtje te hebben, zo zitten mensen schijnbaar in elkaar. Ik denk niettemin dat de bank in toenemende mate werd gedwongen. Ik heb hierover vaak gesprekken gehad met leden van de Raad van Commissarissen van onze dochter Rabobank Nederland. Ja, in de huidige structuur zijn de lokale banken de moeder van Rabobank Nederland. Ik ben in die gesprekken erg geschrokken van hoe zij zich vaak klein moesten maken voor de toezichthouders van De Nederlandsche Bank (DNB). Erudiete en autonome denkers waarvoor ik veel respect had en heb, moesten enkele jaren geleden schijnbaar al door de mangel van de toezichthouder.’

Wat er is fout gegaan?

‘Een bank is een ingewikkeld bedrijf. Je moet een bepaalde schaal hebben om een zelfstandige lokale bank met de benodigde specialismen goed te runnen. Rabobank Nederland is een full service bank en heeft bijvoorbeeld 100 producten op de plank liggen. Je moet als lokale bank op zijn minst 95 van die producten kunnen verkopen. Sommige zijn misschien voor het grootbedrijf waarvan je er misschien maar enkele klanten in je werkgebied hebt zitten, laat die dan maar door Utrecht of een andere Rabobank bediend worden, maar de overige 95 procent van die producten moet je kunnen leveren aan je klanten die vooral burgers en mkb'ers zijn. En daarvoor moet je wel voldoende schaal hebben.

‘HOE KUNNEN WE EEN BEWEGING OPZETTEN DIE ERVOOR ZORGT DAT WE NIET IN DE KLAUWEN VAN DNB WORDEN VERMORZELD?’

Je moet het dus goed doen om een bankvergunning te verdienen. En er zijn te veel banken geweest die soms te klein zijn gebleven en dat niet goed hebben gedaan en die daardoor een groot deel van hun autonomie kwijt zijn geraakt. Wat ook meespeelt is dat het toezicht sinds 2008 rigide is geworden. Een lokale bank stond zomaar onder curatele van de toezichthouder. Tsja, Sneek-ZuidwestFriesland deed het prima maar wat doe je als er zoveel collega's zijn waar het minder gaat? Je moet De Nederlandsche Bank niet de legitimatie geven om collectief de vergunningen in te trekken.’

Valt daar nog iets aan te doen?

‘Ik heb het er vaak met anderen over gehad: hoe kunnen we een beweging opzetten die ervoor zorgt dat we niet in de klauwen van DNB worden vermorzeld? Het laatste restje coöperatieve gedachtegoed wordt zomaar even geslachteerd, daar gaat het mij om.’

Wat is er dan eerder met het grootste deel van de coöperatieve geest van Rabobank gebeurd?

‘Ik heb altijd gezegd dat de Rabobank geen commerciële dienstverlener is, maar een maatschappelijke organisatie. En die moet winst maken anders blijft ze niet bestaan. Maar in die volgorde. De legitimatie van het bankieren is echter vele jaren gezocht in het maken van winst. Vanuit die winst kun je goede salarissen betalen en goede arbeidsvoorwaarden creëren. Allemaal prima, maar het eigenaarschap van het model is vergeten. Ze hebben onderweg de coöperatieve principes van winstdeling overboord gezet. Onder druk van de ratio's is besloten om winsten steeds toe te voegen aan de reserves. Dat is al heel lang aan de hand. Onze ouders die in de vijftiger jaren lid waren, hebben ook nooit winstdeling gekend. De bank zou onderscheidend zijn in tarieven voor zijn klanten, OK, maar ik vind het heel merkwaardig dat in de sfeer van de besteding van de winsten wel met toezichthouders en dochters rekening werd gehouden, maar niet met de achterban. Voor mij, en ik denk voor veel anderen, is dat een wezenlijke zaak.’

Dan kijkt Galema op. Hij ziet vanuit het keukenraam een jonge koe springend en rennend op weg naar het weiland. 'We hebben nieuwe vaarzen en die zijn nog niet veel buiten geweest en niet gewend aan hoe het hier gaat, maar als de koeien blij zijn is de boer dat ook' lacht hij om dan zijn betoog weer te vervolgen.



Sjoerd Galema

'Er is ook een gebrek aan écht coöperatief gedachtegoed binnen de Rabobank. Het zijn toch vaak de boeren die daar nog over beschikken. Bijvoorbeeld bij Friesland Campina zie je op de schaal van een multinational dat het echt een coöperatie is. Daar worden nog steeds zeer essentiële coöperatieve debatten gevoerd en dat debat ontbreekt bij de Rabobank. Dat debat is er in de basis niet meer.'

Heeft u daar een verklaring voor?

'Er zijn in het verleden grote fouten gemaakt bij het in stand houden van de beleving van de coöperatie. Algemene ledenvergaderingen – eens per jaar – zijn gemarginaliseerd. Daar worden geen serieuze kwesties meer aan de orde gebracht en ze worden ook nog amper

bezoekt. Gewone leden worden qua inspraak buiten de deur gehouden. Zo'n algemene ledenvergadering zou een coöperatief feestje moeten zijn, zou gevierd moeten worden. Door het marginaliseren ervan lijkt het er nu op dat niemand meer opstaat terwijl het gedachtegoed van [Raiffeisen](#) op dit moment ter ziele dreigt te gaan.'

Is dat oorspronkelijke gedachtegoed bij het management van de bank niet sterk genoeg ontwikkeld?

'Van een directie van een lokale Rabobank mag je dat niet verwachten. Die zijn via een commerciële weg, vaak een commerciële opleiding, directeur van die bank geworden. Je wordt door de toezichthouders wel getest op bancaire vaardigheden om die baan te krijgen, maar totaal niet op coöperatieve. Dat zit dus ook niet in dat kader ingebakken en daar kunnen deze goedwillende en integere professionals niks aan doen. Allemaal goed, maar dat is precies zoals het ook bij ING en ABN Amro gaat. De mogelijkheden om de coöperatie te versterken en de coöperatie te zijn, dat zit hem ook in een paar zeer basale zaken. Zoals op een Algemene Ledenvergadering samen met je leden de jaarstukken vaststellen, de begroting voor volgend jaar doornemen, een keer in een iets breder verband strategische plannen delen.'

Wat voor rol speelt de ledenraad nog?

'De ledenraad is in naam het hoogste orgaan in een lokale bank, maar ze bevinden zich al lang niet meer in die positie. Dat komt doordat de lokale banken in hoge mate worden gedomineerd door Rabobank Nederland. Toezichthouders DNB en de AFM, die bepalen dat. Dat kader is zo strak en zo ondoorgroendelijk voor een lid van de Ledenraad, dat het niet meer lukt om de zaak te overzien en werkelijk de baas te zijn.

'HET LIJKT HET ER NU OP DAT NIEMAND MEER OPSTAAT TERWIJL HET GEDACHTEGOED VAN RAIFFEISEN OP DIT MOMENT TER ZIELE DREIGT TE GAAN'

Daar komt bij dat ledenraden vaak niet meer worden bezet door mensen met coöperatieve wortels. Ledenraadsleden worden voorgedragen door de directie van de bank. Wie heeft dat ooit bedacht? Dat zou natuurlijk nooit moeten kunnen. Een ledenraad hoort op voordracht van de leden te worden samengesteld. Die bank is toch van ons!? Door de aanwezigheid van directeuren in de Centrale Kringvergadering is politiek bovendien een grote rol gaan spelen. Dat gaat ook over: werk ik morgen nog bij deze bank? Dat vechten voor lijfsbehoud van Rabobank-directeuren is een grote onbenoemde factor die er echt toe doet. Die factor moet je eruit willen hebben. Ik zeg dit allemaal niet omdat ik geen respect heb voor de professionals die in de bank werken, integendeel! Maar in een centraal orgaan als de CKV moeten alleen maar leden zitten die onbezwaard en zonder ruggespraak voor hun principes durven te staan!

Zijn er ook mensen met een coöperatief hart die zich van de Rabobank hebben afgekeerd?

'Ja en ik denk dat het ontbreken van winstdeling daar iets mee te maken heeft. Bij verschillende andere coöperaties zit dat in de basis van het coöpereren. Dan heb je ook het gevoel dat die club van jou is. Ik krijg als boer van mijn verschillende coöperaties jaarlijks een brief over winstdeling. Bij de ene krijg ik 200 euro, bij een andere 2.000, en bij nog een andere zelfs meer dan 20.000 euro. Dan zie je in cash dat die club van jou is. En bij de Rabo is dat niets, nou ja vooruit, een kortingskaartje voor het theater. Je bent als bank, als bedrijf of als overheid, nooit sterker dan het gevoel van: dit is van ons samen.'

Van wie is de Rabobank volgens u?

'De bank is in principe van ons, van de leden. Maar de leden, kunnen slechts hun eigenaarschap uitoefenen als er een dialoog van onderop komt die schijt heeft aan de centrale organisatie en ook aan de toezichthouders. Want die viere samen een feestje waarbij het eigenaarschap steeds verder in het gedrang komt. Stel dat ik het recht op eigenaarschap wil uitoefenen, dat kan ik als individu wel vergeten.'

Stel, de Rabobank wordt een N.V. en gaat naar de beurs. Van wie is dan de opbrengst?

'Die is van ons dus ook van mij, en dus ook van jou voor zover je klant en lid bent. Er zou eigenlijk wat moeten gebeuren. De essentie zit in het in het coöperatieve gedachtegoed. De Rabobank is van ons. Wil de Rabo een volksbank zijn voor ons allemaal of gaat er straks een aantal mensen mee aan de haal en gaan die op die enorme zak met geld zitten? Toen Rabobank bijvoorbeeld Interpolis en Robeco voor symbolische bedragen in de schoot kreeg geworpen, wie had toen kunnen voorzien dat het allemaal zover van ons verwijderd zou raken. Robeco is ondertussen door de Rabobank gecashd, maar van wie is de opbrengst? Mijn lokale Rabobank gaat op in de massa, waar blijft het door de leden opgebouwde eigen vermogen?'

Wat zou er moeten gebeuren?

'We hebben jarenlang banken gebashed. Elke bank heeft zijn affaires en die worden uitvergroet. Bij Rabo is dat met name de Libor-affaire. Die legitimeren toezichthouders dit allemaal te doen, zonder dat het volk ingrijpt. Natuurlijk is het is ook zo dat centrale krachten op het hoofdkantoor daar gebruik van hebben gemaakt. Maar wat de moeders gezamenlijk heel slecht hebben gedaan is dat we geen beweging hebben kunnen vormen om DNB en AFM tegenspel te bieden. Want die bank is niet van de toezichthouders, die is van ons, van de klanten, de eigenlijke eigenaren.'

'LEDEN KUNNEN SLECHTS HUN EIGENAARSCHAP UITOEFENEN ALS ER EEN DIALOOG VAN ONDEROP KOMT DIE SCHIJT HEEFT AAN DE CENTRALE ORGANISATIE'

Vandaag de dag zit het bankenbashen nog te veel in de samenleving. Waarom zou je nu betrokken willen zijn bij een bank? Ik weet echter zeker dat over 4 of 5 jaar het volk, de Geachte Leden van de Rabobank, gaan beseffen dat wat er nu aan de hand is nooit had mogen gebeuren. De nieuwe trend is juist de andere kant op, minder toezicht en meer vertrouwen. Het kabinet wil met ons naar een participatiemaatschappij. Allerlei nieuwe collectieven worden nu opgericht en onze lokale Rabobank houdt juist nu op te bestaan? De Rabobank is een bank van het volk, het is onze bank. Ik wil mijn Rabo terug.'

Sjoerd Galema

Beroep: melkveehouder (Sinds 1983)

Voorzitter VNO-NCW in Friesland (vanaf: eind 2013)

Voormalig voorzitter van de Raad van Commissarissen van Rabobank Sneek-ZuidwestFriesland en van het Bestuur en de Raad van Commissarissen van Royal FrieslandCampina. Tot 2011 Gedeputeerde en Loco CdK (Commissaris voor de Koningin) voor het CDA in de provincie Friesland.