

‘Ik ben geen artiest’

Lense Koopmans nam deze week afscheid als toezichthouder bij de Rabobank – een coöperatieve bank, een „superieure ondernemingsvorm”.

Door onze redacteur
CEES BANNING

Lense Koopmans verzamelde de afgelopen halve eeuw commissariaten, bestuurs- en adviesfuncties alsof het voetbalplaatjes waren. Hij bemoeide zich met het openbaar bestuur, de gezondheidszorg, de economische structuur, het openbaar vervoer, de rijksmuseum, het natuurbeleid, de landbouw, de financiële sector.

Zijn mooiste baan: president-commissaris van de Rabobank. Afgelopen donderdag, drie dagen na zijn 70ste verjaardag, heeft hij deze functie neergelegd.

Zijn meest complexe functie: de ontmanteling van Ogem in de jaren zeventig, waarbij de Dikke Van Dale werd uitgebreid met het – door Koopmans bedachte – woord ‘sterfhuiskonstructie’. Zijn grootste frustratie: de Elfstedentocht van 1963. In de buurt van Franeker, op ruim tweederde van de tocht, werd de 19-jarige Koopmans van het ijs gehaald want door sneeuwstormen was de route, bij temperaturen van -18 graden, onbegaanbaar geworden.

Koopmans spreekt rustig, op zachte toon. Twintig jaar geleden keerde hij vanuit de Randstad terug naar zijn Friese geboortegrond. Vanuit zijn woonkamer in Sondel ziet hij het Friese zwartbont en de Lakenvelders. „Ik ben een boerenjongen, moet om het huis kunnen lopen.”

Na het mediaspektakel dat hij met de ondergang van bouw гигant Ogem begin jaren tachtig over zich heen kreeg, opereert Koopmans achter de schermen, in de stilte. „Ik ben geen artiest die het van de publiciteit moet hebben.” Voor dit verhaal wilde hij niet op de foto. „Ik hou niet van poseren.”

Op zijn cv ontbreken activiteiten voor een partij. „Ik vind de politiek maar een raar bedrijf. Het is mij te vrijblijvend”, zegt Koopmans. „Als we bij de Rabobank bijvoorbeeld politici uitnodigen om bij te praten, stellen ze dat op prijs en heb je mensen tegenover je die buitengewoon redelijk en begrijpend zijn. Maar op het moment dat ze optreden in de Tweede Kamer en de camera op zich gericht weten vervallen ze soms in ordinair populisme.”

Koopmans is een paar jaar lid van de PvdA geweest op instigatie van ‘omke Anne’. Oom Anne Vondeling was een prominent PvdA’er, minister van Landbouw en Financiën en tijdens de Tweede Wereldoorlog ondergedoken op de boerderij van de ouders van Lense Koopmans. Het kritische NAVO-standpunt van PvdA-leider Joop den Uyl was voor Koopmans de aanleiding om zijn lidmaatschap op te zeggen. Lense Koopmans stemt lokaal op de VVD, landelijk op het CDA; de christen-democratische premier Ruud Lubbers vindt hij de beste na-oorlogse politicus. „Ruud had een visie.”

De Rabobank heeft een christen-democratische signatuur, niet vreemd voor een coöperatieve bank. En de bank laat zich erop voorstaan dat ze de enige bank is die de bancaire crisis heeft doorstaan zonder staatssteun – ABN Amro, ING en SNS Bank kregen dat wel. Het heeft de verhoudingen in het Nederlandse bankwezen op zijn kop gezet. „In de jaren zeventig zag niemand ons

staan”, zegt Koopmans. „Nu zijn we de grootste in Nederland, zonder hulp van de belastingbetaler.”

De bank blaakt van zelfvertrouwen en zet een zwaar stempel op de bankenlobby in Den Haag. De politiek zit op de nek van banken, „op het primitieve af, waarbij alle banken – binnenlandse en buitenlandse – over één kam worden geschoren. Daar heb ik grote bezwaren tegen.”

Het gevoel overheerst dat de bank „onterecht” wordt gestraft voor het slechte beleid dat andere banken in het verleden voerden. Tegelijk, zo redeneert Koopmans, moet de bank wel helpen bij de problemen met andere banken, DSB-Bank, Friesland Bank, SNS bank. Op dit moment is de grootste steen des aanstoots de bankenbelasting van 600 miljoen euro, waarvan de Rabo eenderde moet opbrengen. Deze belasting is volgens Koopmans ingegeven door „ressentiment en populisme”.

De Rabobank is een coöperatieve bank. En voor Koopmans is de coöperatie een „superieure ondernemingsvorm”. „Zeker voor een financiële instelling waarbij de aandeelhouders meer kwaad dan goed doen.” Bij ABN Amro, ING, SNS – overal ging het fout door de aandeelhouders. „Bestuur en raad van commissarissen gingen voor winst-maximalisatie op korte termijn en aandeelhouderswaarde.” De raad van commissarissen verloochent daarbij zijn taak, want volgens het burgerlijk wetboek moet de raad opkomen voor het belang van de onderneming. Koopmans is een jurist. „Economie is een onzinnig vak. De voorspellende waarde is nul komma nul. Onlangs kwam De Nederlandse Bank met een voorspelling dat de huizenprijzen nog twee jaar blijven dalen. Dat is *killing* voor de economie. Hou daar toch mee op.”

Het coöperatief gedachtegoed zit Koopmans in de genen. Zijn grootvader was voorzitter van de raad van toezicht van de Coöperatieve Boerenleenbank in Oosterwolde (de plaats waar Lense Koopmans is geboren). Zijn vader zat in diverse coöperatieve besturen, waaronder in de onderlinge boerenhulpverlening.

Zelden complimenteerde vader Koopmans zijn zoon met diens succesvolle carrière. Alleen toen Lense lid werd van de raad van beheer van de Rabobank, reageerde hij trots: „het mooiste wat een boerenjongen kan overkomen”.

Door Rabobankmedewerkers wordt Koopmans gezien als het coöperatieve geweten van de bank. Als voorzitter van de raad van commissarissen is hij ook voorzitter van de Centrale Kringvergadering; de CKV is het hoogste orgaan van de leden en daarmee van de coöperatie. Voor Koopmans is de kern van de coöperatie dat de directie zich laat disciplineren door de leden.

De CKV, het zogenoemde Raboparlement, heeft veel invloed. Toen de CKV in 2001 in aanvaring kwam

‘Die voorspellingen zijn *killing* voor de economie. Hou daar toch mee op’

met de top van de bank, leidde dat tot het vertrek van de volledige top van de bank. Lense Koopmans kreeg de opdracht om de structuur te reorganiseren en werd de nieuwe voorzitter van de raad van commissarissen.

Het CKV bestaat uit 72 leden, commissarissen en directeuren van de plaatselijke Rabobank, afkomstig uit de twaalf regionale kringen. Vier keer per jaar legt het bestuur verantwoording af aan de CKV. „Dat is zweten voor ze”, zegt Koopmans. „Met de pet langs bij de leden. Het weerhoudt je van rare sprongen. Je kunt zeggen: die ingewikkelde besluitvorming werkt als een rem. Dan zeg ik: gelukkig maar, houden zo.”

De coöperatieve structuur wordt gereviseerd. De CKV ging onlangs akkoord met een strategisch plan waarbij de macht van het hoofdkantoor wordt vergroot ten koste van de autonomie van de lokale banken. De teugels worden aangehaald.

Tijdens de algemene vergadering werd donderdag bekend dat bestuursvoorzitter Piet Moerland (64) volgend jaar de bank gaat verlaten. In 2009 werd hij benoemd nadat Lense Koopmans zijn vriend Nout Wellink, toen president van De Nederlandsche Bank, had gepolst voor de post. Maar Wellink wilde zijn post, vanwege de bankencrisis, niet verlaten.

De coöperatieve structuur en de minder ‘assertieve’ manier van bankieren – prudentie boven rentabiliteit – blijkt geen goudgerande garantie voor stabiliteit. Een bestuurscrisis, forse afschrijvingen op onroerend goed, de Liboraffaire (een zaak waarbij Rabobankiers voor eigen gewin met de Liborrente hebben gemanipuleerd). „Ook wij zijn kwetsbaar voor streken van dergelijke kwajongens”, zegt Koopmans.

Worden de verschillen tussen de coöperatieve bank en de commerciële banken kleiner?

„Ja. Wij zijn er voor de klant, dat hebben we altijd hoog in het vaandel gehad. Dat konden de commerciële banken niet altijd zeggen, want die moesten ook nog de aandeelhouders bedienen. Maar onder druk van de toezichthouder AFM is het speerpunt ook bij de commerciële banken: het klantbelang centraal stellen.”

De verschillen worden kleiner, een onderscheid blijft de niet gepubliceerde bezoldiging van de raad van bestuur.

(licht geïrriteerd) „Daar gaan we weer. Nee, dat maken we niet bekend. Dat leidt alleen maar tot gedoe. De raad van commissarissen keurt het goed en dan is het goed.”

Nieuwe wet- en regelgeving zal...

„Tot gevolg hebben dat we het bekend moeten gaan maken. Die slag gaan we dus verliezen.”

Bestuurder of ondernemer?

„Ik ben eerder een bestuurder dan een ondernemer. Een ondernemer moet risico’s nemen, en ik neem niet graag risico’s.”

In 1968 promoveerde Koopmans bij de Groningse professor Jan Pen op de dissertatie *De beslissingen over de Rijksbegroting*. In 1972, op zijn 28ste, werd hij de jongste hoogleraar van Nederland aan de Erasmus Universiteit. In

Bij zijn afscheid als president-commissaris kreeg Lense Koopmans een portret, geschilderd door Jeannette Laros. In het hoofdkantoor in Utrecht hangen ook zijn voorgangers, vanaf Baron van der Borch (1898-1905). Foto Olivier Middendorp



clustertje bedrijven gered uit de Ogem boedel groeide onder leiding van Koopmans als TBI tot een mil-jardenconcern met ruim 10.000 werknemers.

Met torenhoge bonussen kneep de Ogemtop er ruim dertig jaar geleden tussenuit. Is de hebzucht van ondernemers toegenomen?

„Ik constateer dat de beloning van de bestuurders van de AEX-fondsen fors is gestegen, aangejaagd door de ontwikkelingen in met name de Verenigde Staten en Groot-Brittannië. Het verschil tussen de top en de vloer is groter geworden.”

U bent hoogleraar in de economie van de gezondheidszorg ge-

weest en zit in de raad van toezicht van het UMC Groningen. Een advies om de stijgende kosten in de gezondheidszorg te teugelen.

„Alle specialisten in loondienst. Specialisten zijn medici, geen ondernemers. Neem ze in loondienst en je neemt elke prikkel tot overproductie weg.”

De Rabobank sponsorde tot vorig jaar een wielerploeg. Was u ooit betrokken bij de goedkeuring van deze sponsoring?

„Niet inhoudelijk, maar toen de geruchten over doping begonnen aan te zwellen, hebben we de raad van bestuur wel een paar keer aan hun jasje getrokken. Hoe lang moet je hiermee nog doorgaan?”

Had de Rabo eerder moet stoppen met de sponsoring? „Ja, achteraf wel.”

Heeft het toezicht door de raad van bestuur en raad van commissarissen gefaald?

„Ik zie een parallel met de Liboraffaire. Er werken 66.000 mensen bij de Rabobank – daar zitten kwajongens tussen. Deze kwesties zijn weggehouden bij de raad van bestuur. „Maar als ik deze week in NRC Handelsblad lees dat de Raboploeg in 2007 een analyseapparaat kocht om bloed doping te maskeren, dan denk ik toch: waar was de controle op de besteding van het sponsorgeld? Bij de uitgave van zo’n machine moet er toch een belletje gaan rinkelen.”