

Masterscriptie MScBA
Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit

Is er toekomst voor de financiële coöperatie?

Berend Jongman

Studentnummer: 404367

30 november 2015

Begeleider: Dr. R.L. Olie

Meelezer: Dr. W. Hulsink

De auteur verklaart dat de inhoud van deze master thesis door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Voorwoord

In het voorjaar van 2013 werden de gedachtes over een wetenschappelijke vervolgopleiding steeds concreter. Hoewel ik destijds, na het voltooien van mijn deeltijd hbo opleiding, had gezegd “nooit meer” bleek dat voornemen de prullenbak in te kunnen. Mijn echtgenote zou haar studie voor de zomer afronden en mijn werkgever stond achter mijn plannen en de keuze voor de Erasmus Universiteit. Alle lichten stonden derhalve op groen. Misschien wel tot mijn eigen verbazing slaagde ik in één keer voor de entree toets en dus kon de reis echt gaan beginnen.

De afgelopen twee jaren hebben veel nieuwe kennis en vaardigheden opgeleverd over onderzoek doen en samenwerken in groepen van wisselende samenstelling. De studiereis naar Kaapstad is een onderdeel van de studie dat indruk gemaakt heeft. De studieperiode is omgevlogen waarbij ik meerdere malen achterom heb gekeken en me met enige trots realiseerde wat ik al met goed gevolg had afgesloten.

Mijn dank gaat uit naar de personen die bereid waren met mij in gesprek te gaan als onderdeel van mijn empirisch onderzoek. Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn begeleider René Olie. Hij bleek steeds in staat de vinger op de zere plek te leggen maar je de vrijheid te laten je eigen koers te volgen. Eveneens dank aan mijn meelezer Wim Hulsink. Op mijn verzoek meelezer te willen worden reageerde hij direct enthousiast en hij bleek ook te beschikken over een flinke dosis Rabobank kennis. Deze studie had ik niet kunnen volbrengen zonder de steun van Monique. Als echtgenote maar ook als ervaringsdeskundige. Nooit hoeven uitleggen dat je weer aan de studie moet en ook nog goeie adviezen geven.

Het voltooien van mijn master thesis is een periode waarin je voor een groot deel op jezelf aangewezen bent en alle eerder opgedane kennis over onderzoek uitvoeren samenkomt. Periodes van meters maken werden afgewisseld met een gevoel het nooit te gaan redden en muurvast te zitten. Een tijd waarin ik me ook besepte dat een stramien van colleges, opdrachten, tentamens en strakke deadlines mij wellicht beter past. Toch nadert het moment waarop deze reis ten einde komt. Het voelt alsof de trein lang in een tunnel gereden heeft en nu uit de tunnel in de volle zon komt terwijl de eindbestemming in zicht is.

Berend Jongman

November 2015

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Samenvatting.....	6
1. Introductie	8
1.1 Aanleiding en motivatie	8
1.2. Bankensector in Nederland	9
1.3. Centrale vraagstelling.....	13
1.4. Relevantie van het onderzoek.....	13
1.5. Opbouw van de scriptie.....	14
2. Literatuurstudie	15
2.1. Inleiding.....	15
2.2. Ontstaan van coöperaties in de financiële wereld.....	15
2.3. Corporate Governance	16
2.4. Hoe doorstaan coöperaties crises?	17
2.5. Is er toekomst voor de coöperatie?	19
2.6. Samenvatting en conclusie.....	21
3. Methodologie	23
3.1 Van literatuur naar onderzoek	23
3.2. Keuze van de onderzoeksmethode	23
3.3. Onderwerp van de case study: Rabobank.....	24
3.3. Keuze van kandidaten	25
3.4. Keuze van de thema's.....	26
4. Empirische uitkomsten	27
4.1. Opzet	27
4.2. Waarom bestaat de coöperatie Rabobank nog?.....	27
4.3. Wat onderscheidt een coöperatie nog?.....	28
4.4. Crises en kosten.....	28
4.5. Kwaliteit bestuurders	29
4.6. Funding.....	30
4.7. Governance en wendbaarheid	31
4.8. Cultuur.....	31
4.9. Kansen voor de Rabobank.....	32
4.10. Bedreigingen voor de Rabobank	33
5. Discussie en conclusies.....	34
5.1. Algemeen.....	34
5.2. Cultuur.....	34

5.3. Bestaansrecht	34
5.4. Bestuur	35
5.5. Randvoorwaarden	36
5.6. Conclusie	36
6. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	39
6.1. Beperkingen.....	39
6.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek	40
7. Literatuurlijst	41

Samenvatting

Het is onrustig in de bankenwereld. Na de crisis die in 2008 losbarstte is het vertrouwen van de consument in de banken nog steeds op een dieptepunt. Financieel gezien zijn de banken op de weg terug, coöperatieve banken echter veel minder. De voorsprong van voor de crisis is omgeslagen in een achterstand. Wat is hier de reden van? Is er een relatie met de coöperatieve rechtsvorm en de daarmee verband houdende governance en bestuursstructuur?

Financiële coöperaties in Europa hebben de bankencrisis goed doorstaan. Ze zijn weliswaar minder gekapitaliseerd en hun winsten liggen op een lager niveau dan die van commerciële banken maar hun resultaten zijn wel stabiel. Coöperaties zijn in zijn algemeenheid wel wat onderbedeeld in de literatuur. Onderzoeken zijn niet gedaan met coöperaties in gedachten of zijn er niet op van toepassing verklaard. Terwijl er wereldwijd zeker 2,6 miljoen coöperaties actief zijn en zeker in Europa de financiële coöperaties aanzienlijke marktaandelen hebben. Is de coöperatie dan toch iets van vroeger tijden? Dit leidt tot de volgende vraagstelling: is er eigenlijk nog wel toekomst is voor de financiële coöperatie?

De coöperatie zoals we die heden ten dage kennen vindt zijn oorsprong in de tweede helft van de 19^e eeuw. Het coöperatieve model is ouder maar het initiatief van Schulze en Raiffeisen verspreidde zich snel over Europa en de wereld. Doel was financiering bereikbaar te maken voor met name arme boeren maar uiteindelijk voor iedereen. Financiële coöperaties hebben diverse crises goed doorstaan. Redenen hiervoor zijn dat ze niet beursgenoteerd zijn en derhalve minder gevoelig voor beursstemmingen. Verder kenmerkt een financiële coöperatie zich door een risicomijdende instelling. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat financiële coöperaties van oudsher geen warme band onderhouden met overheden. Oorzaak hiervan is dat veel zaken zoals audit, toezicht en liquiditeitsmanagement door de banken zelf gedaan werden. Ook werd de coöperatie lang de toegang tot de financiële markten ontzegd.

Of er toekomst is voor de financiële coöperatie is niet met een simpel ja of nee te beantwoorden. De coöperatie is een robuust model met bewezen kwaliteiten. Verstevigd toezicht en concurrentie leiden er wel toe dan banken steeds meer op elkaar gaan lijken. Verder is het oorspronkelijke doel, het bereikbaar maken van financiering voor iedereen, meer dan bereikt. Toch zijn financiële coöperaties niet verdwenen. Wat onderscheidt ze van commerciële banken en waar liggen met het oog op de toekomst de kansen en bedreigingen?

Voor het uitvoeren van het onderzoek heb ik een case study uitgevoerd bij de Rabobank, de bekendste financiële coöperatie van Nederland. De Rabobank kent op dit moment nog een sterke decentrale structuur en is midden in de transitie naar een meer centraal geleide organisatie. Ik heb een groep van veertien personen geïnterviewd, bestaande uit directeurs van lokale vestigingen en directeurs van stafafdelingen van Rabobank Nederland. Belangrijkste vragen waren: waarom bestaat de coöperatie nog, wat onderscheidt de Rabobank nog van andere banken, hoe is de kwaliteit van de commissarissen, is er toekomst voor de Rabobank en zo ja op welke wijze?

Over het algemeen werd door de geïnterviewden onderschreven dat het klassieke doel van de coöperatie behaald was. Tevens werd geconstateerd dat de coöperatie als zodanig eigenlijk al niet meer bestaat. Daarvoor is deze te ver afgedreven van de oervorm. Enkelen verwachten een beursgang in de toekomst. Het bestuursmodel heeft vele jaren prima gewerkt maar de kwaliteit van de commissarissen heeft geen gelijke tred kunnen houden met de exponentiele groei van de Rabobank met daarbij de grotere nadruk op compliance. Toch zien de geïnterviewden een rol weggelegd voor de coöperatie.

Verder blijkt dat de Rabobank geen ervaring heeft kunnen op doen met de tucht van de markt in tegenstelling tot concurrenten ABN Amro en ING. Met als gevolg dat beiden er nu beter voor staan. De Rabobank heeft nooit de noodzaak gevoeld om op de kosten te letten omdat er altijd groei gerealiseerd werd. Dit werd verergerd door de grote mate van zelfstandigheid van de lokale banken.

Lange tijd waren veranderingen niet nodig. Op dit moment wordt er in korte tijd een omslag gerealiseerd en de race om de hogere kapitaalseisen te halen is zeker niet gelopen. Op basis van de mening van de geïnterviewden zou er toekomst zijn voor de financiële coöperatie. De Rabobank heeft een flink bezuinigingsprogramma in gang gezet in combinatie met het uitdragen van de coöperatieve waarden en voordelen. Die lijken misschien niet meer van deze tijd maar die waarden kunnen een hedendaagse invulling krijgen. En een groot deel van wat banken doen is een nutsvoorziening. Waarom zou dat niet juist in een coöperatie ondergebracht kunnen zijn?

De belangrijkste beperking van het onderzoek is het feit dat er nu onderzoek is gedaan bij één coöperatie en alleen in Nederland. Verder is het onderzoek gedaan in een voor de Rabobank turbulente tijd waarbij de toekomst ongewis is. Bij een onderzoek vlak na het uitbreken van de bankencrisis waar de Rabobank sterk uit kwam, hadden de uitkomsten anders kunnen zijn.

1. Introductie

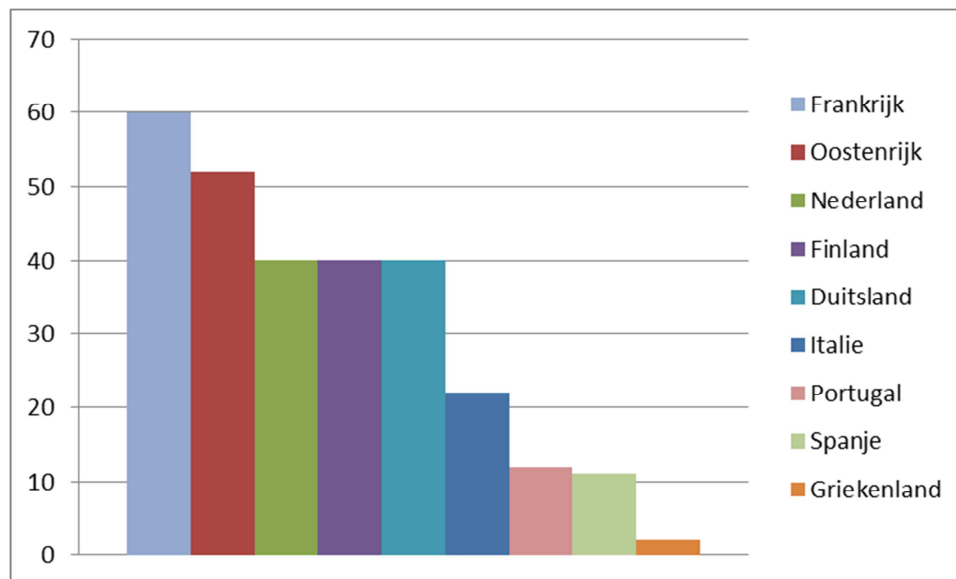
1.1 Aanleiding en motivatie

De financiële wereld rommelt. Na de bankencrisis die startte in 2008 lijkt de rust nog nauwelijks weergekeerd. Ontslagrondes volgen elkaar in hoog tempo op en grote groepen werknemers zijn hun baan niet meer zeker. Het aanzien van banken en verzekeraars is gedaald tot een dieptepunt. Financiële instellingen lijken slecht in staat het tij te keren. Toezichthouders krijgen meer en meer een voet tussen de deur met steeds weer nieuwe eisen waar geen proactief antwoord op gevonden wordt. Uit een recent artikel in Het Financiële Dagblad van 14 oktober 2015 blijkt dat, na een aantal jaren van crisis, de commerciële banken in Nederland op de weg terug zijn. Zo niet de coöperatieve Rabobank. De Rabobank heeft volgens ditzelfde artikel moeite om bij de concurrentie aan te haken. Op internetsite www.ftm.nl (Follow the Money) stond 20 juni 2015 een artikel met de titel “ik wil mijn Rabo terug” van betrokken Rabobank lid Sjoerd Galema. Hij maakt zich daarin kwaad dat de Rabobank steeds verder af komt te staan van haar oorsprong. Aanpassen, of pogingen daartoe, lijkt niet te kunnen door geheel of gedeeltelijk afstand te doen van coöperatieve waarden.

De coöperaties zoals wij die heden ten dage kennen vinden hun oorsprong in de tweede helft van de 19^e eeuw. Bedenker van kredietcoöperaties waren de Duitsers Hermann Schulze en Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Deze coöperaties zijn in de jaren erna over de wereld verbreid. Zo ook in Nederland, waar in 1895 de eerste kredietcoöperaties werden opgericht. Ze werkten allen volgens het principe van gezamenlijk eigendom in de vorm van lidmaatschap, met als doel haar leden zo goedkoop mogelijk te faciliteren in datgene waar de coöperatie voor is opgericht. Binnen Nederland is de Rabobank de bekendste financiële coöperatie. Andere voorbeelden zijn verzekeraars Univé en Achmea, met merken als Interpolis, Zilveren Kruis, Centraal Beheer, FBTO en Avéro. Overigens zijn uitvaart gerelateerde organisaties als Dela en Yarden ook op coöperatieve leest geschroeid. De Rabobank werkt samen met andere coöperatieve banken uit zeven andere Europese landen in de Unico Banking Group.

Uit onderzoek dat dateert van voor het uitbarsten van de crisis in 2008 zoals dat van Hesse & Cihak (2007) blijkt dat coöperatieve banken financieel stabiel zijn, minder gekapitaliseerd dan handelsbanken maar dat die stabiliteit ruimschoots hun mindere winstgevendheid compenseert. Coöperatieve banken kennen geen aandeelhouders en zijn voor hun vermogen grotendeels afhankelijk van ingehouden winsten en derhalve minder volatiel.

Figuur 1: coöperatieve banken: marktaandelen in geselecteerde landen



Bron: OECD's Bank Profitability Report en berekeningen van de auteur

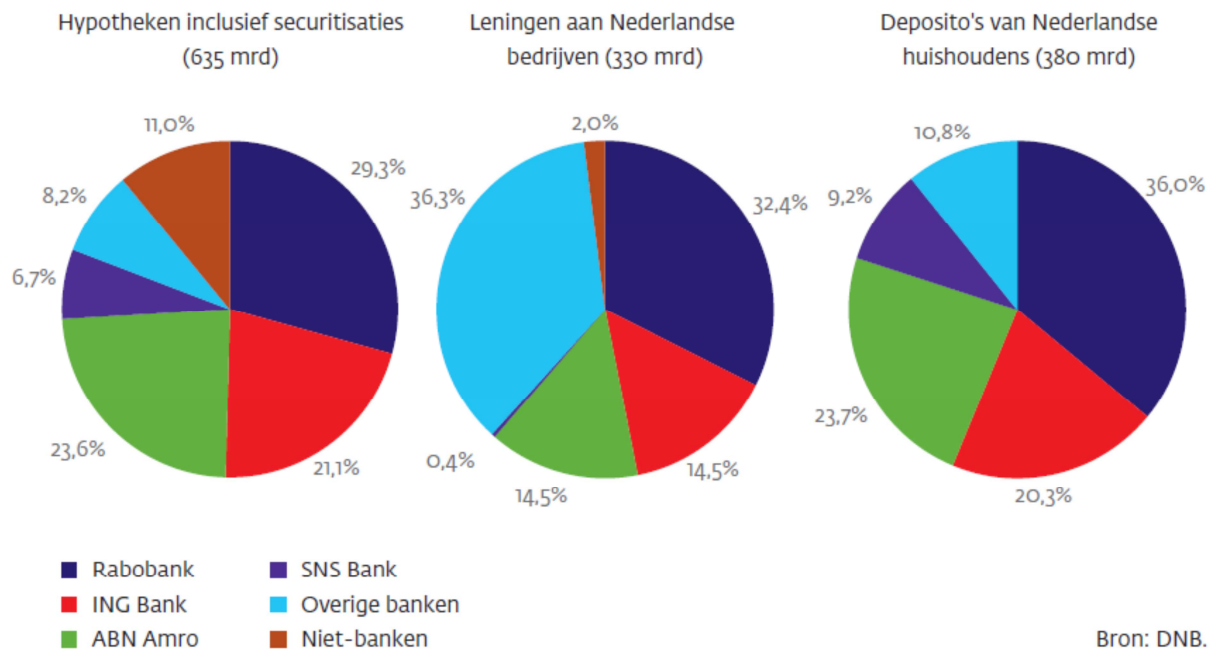
Zeker in Europa zijn coöperatieve banken talrijk en hebben ze een groot marktaandeel, zoals in figuur 1 is weergegeven. Hesse & Cihak (2007) constateren dat het marktaandeel van coöperatieve banken, dat toch in veel landen rond de 30% schommelt, in geen verhouding staat tot de aandacht die ze krijgen in de literatuur. Nilsson (2009) vroeg zich zelfs af of coöperaties een bedreigde soort geworden waren. Toch constateren Groeneveld & De Vries (2009) dat coöperaties tot het moment van hun publicatie in juni 2009 de crisis beter doorstaan dan traditionele handelsbanken. Het ijzersterke handelsmerk coöperatie lijkt desondanks toch wat sleets geworden. Zeker waar dat de Rabobank betreft. Het meest in het oog springend was wel de Libor affaire waarbij er door handelaren in London onderling afspraken gemaakt werden over het vaststellen van deze interbancaire verrekenrente. Maar ook de perikelen rond Bouwfonds, Eurocommerce en Oad, waar de Rabobank bij betrokken was, hebben ruimschoots aandacht gekregen in de pers. Ook de positie van de Rabobank als aantrekkelijke werkgever staat al een aantal achtereenvolgende jaren onder druk.

1.2. Bankensector in Nederland

De bankensector in Nederland is relatief groot maar ook overzichtelijk. De markt wordt gedomineerd door de drie grootbanken ABN Amro, ING en Rabobank. Banken die ieder op hun eigen wijze de crisis doorgekomen zijn. Figuur 2 geeft de marktaandelen per eind 2013 weer.

Figuur 2: marktaandelen van Nederlandse banken

Uitstaande bedragen als percentage van het geheel; cijfers per eind 2013



ABN Amro werd gekocht door een consortium van banken van Fortis, RBS en Santander en vervolgens opgesplitst. Fortis, de koper van de Nederlandse tak, verslikte zich in de aankoop en kwam in handen van de Belgische staat. De Nederlandse onderdelen ABN Amro, het Nederlandse deel van Fortis en verzekeraar ASR werden door de Nederlandse staat gekocht.

ING bleef wel zelfstandig maar had een forse kapitaalsinjectie nodig. De bank bleek behoorlijke belangen te hebben in slechte Amerikaanse hypotheek. ING heeft gedwongen afstand moeten doen van bedrijfsonderdelen waaronder verzekeraar Nationale Nederlanden. Inmiddels heeft ING de schuld aan de staat volledig terugbetaald. Het verplicht afstand doen van bedrijfsonderdelen en de overheidssteun heeft bijgedragen aan het feit dat de ING er van de Nederlandse banken uiteindelijk nu het beste voorstaat.

De Rabobank tenslotte had tijdens de crisis geen staatssteun nodig. Enerzijds door een goede kapitalisatie en daardoor hoge waarderingen bij de rating agencies. Anderzijds had de Rabobank weinig tot geen exposure in risicovolle producten of landen. Dit succes kende echter wel een keerzijde. Waar ABN Amro en ING onderworpen werden aan de tucht van de markt bleef dat voor de Rabobank uit, waardoor de rollen nu omgedraaid zijn. Rabobank is nu de achtervolger als het gaat om kapitalisatie en de verhouding kosten-inkomsten, zoals in tabel 1 te zien is.

Tabel 1: overzicht kostenratio, tier-1 ratio¹ en rendement per juni 2015 van de drie grootbanken in Nederland

	kostenratio	tier-1	rendement
Rabobank	60%	11,8%	9%
ABN Amro	57%	14%	14,7%
ING	52,5%	12,3%	11,8%

Bron: Het Financiële Dagblad o.b.v. halfjaarberichten Rabobank, ABN Amro, ING en CBS

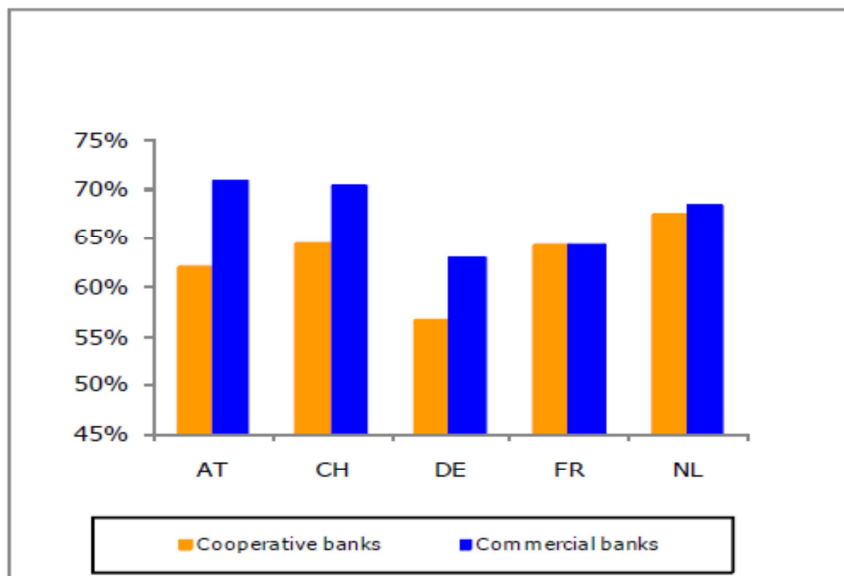
Naast de achterblijvende performance heeft de Rabobank nog een ander probleem. De huidige coöperatieve structuur wordt niet geaccepteerd door toezichthouders DNB en ECB. Volgens velen is dit gebaseerd op onbekendheid met de coöperatie. Kalmi (2007) concludeerde in zijn onderzoek dat er vanaf de Tweede Wereldoorlog steeds minder aandacht voor de coöperatie in lesboeken is geweest en er geen erkenning meer is voor de rol die het coöperatieve model kan spelen. Illustratief voor dat onbegrip is misschien wel de publicatie “Visie op de structuur van de Nederlandse Bankensector” van DNB uit juni 2015. Daarin wordt gesproken over Rabobank N.V.. Niet dat DNB werkelijk veronderstelt dat de Rabobank een naamloze vennootschap is maar het signaleert wel onbekendheid met het systeem.

In een eerder, in het kader van de opleiding, uitgevoerd onderzoek over de flexibiliteit van organisaties bij mijn eigen Rabobank-onderdeel blijkt dat de organisatie traag reageert, mede ingegeven door de structuur van de organisatie en de historie. Niet voor niets koos ik als metafoor voor dit onderzoek een containerschip op zee. Intern is men zich bewust van deze beperking echter onderzoek of concrete actie om dit te veranderen is niet uitgevoerd.

In figuur 3 en tabel 1 is te zien dat in jaren voor de bankencrisis de cost/income ratio van coöperatieve banken zelfs beter of vergelijkbaar was dan die van veel commerciële banken, ook in Nederland. Inmiddels is die situatie geheel anders. ABN Amro en ING hebben betere cost/income ratio's en beschikken over een betere tier-1 ratio. Overigens is in de tweede tabel de mindere winstgevendheid van coöperaties die Hesse & Cihak (2007) beschrijven ook terug te zien.

¹ tier-1 ratio: is een kapitaalratio van de buffers die banken aanhouden om eventuele verliezen te kunnen opvangen.

Figuur 3: cost/income ratio per land 2002-2007



Bron: Rabobank en ECB (2008)

Tabel 2: gemiddelde financiële performance van banken, 2002-2007

	Co-operative banks (N=9/O=53)	Commercial banks (N=36/O=159)
	Percentage (standard deviation)	Percentage (standard deviation)
ROE	9.3 (4.5)	13.4 (8.5)
ROA	0.4 (0.2)	0.5 (0.3)
Core capital ratio	4.7 (1.4)	3.6 (1.4)
Tier 1 ratio	9.2 (1.4)	8.4 (1.4)
Cost/income ratio	62 (6.7)	61 (13.3)

Bron: Rabobank berekeningen (2008) gebaseerd op jaarrapporten. Cijfers gebaseerd op de 45 grootste banken in West-Europa. N=aantal banken O= aantal waarnemingen gedurende 2002-2007

De Rabobank heeft nu ook een betere tier-1 ratio en cost/income ratio dan in de periode 2002-2007 maar de concurrentie heeft grotere stappen gemaakt. Hoe komt de organisatie dan van haar plaats en in beweging? Is een bestuursvorm met grote zelfstandigheid voor lokale vestigingen nog wel van deze tijd? Het leidt tot een enorme traagheid waarbij pas als het urgentiebesef doorgedrongen is meters gemaakt worden. Of betekent het juist dat er bij de coöperatie weloverwogen en doordachte beslissingen genomen worden op basis van consensus in plaats van directie besluitvorming van

bovenaf (Bérubé et al., 2012) en is het zodoende een rem op al te heftige fluctuaties en sentimenten? Bij lokale coöperatieve banken is er in ieder geval het risico dat leden voor raden van commissarissen niet gezocht worden in de kring van ervaren bestuurders. Vaak zijn het eerlijke hardwerkende ondernemers of ex- ondernemers die de noodzakelijke achtergrond missen om goede strategische bancaire beslissingen te kunnen nemen. In plaats van steun en kritiek leveren zijn ze passieve ontvangers van informatie (Sivertsen, 1996).

1.3. Centrale vraagstelling

De geschetste problemen voor coöperaties leiden tot de volgende vraagstelling:

“In hoeverre is er toekomst voor de financiële coöperatie en welke factoren spelen hierbij een rol?”

Om de vraagstelling goed te kunnen beantwoorden zijn tevens een aantal subvragen geformuleerd. Deze vragen dienen als leidraad voor het bestuderen van de literatuur en het daaruit voortvloeiende empirisch onderzoek.

subvragen

- Wat zijn de achtergronden bij het ontstaan van coöperaties?
- In hoeverre zijn financiële coöperaties in staat zich nu en in de toekomst voldoende te funden?
- Zijn bestuurders en commissarissen passend toegerust op hun taak?
- In hoeverre is het coöperatieve bestuursmodel passend in de huidige tijd?
- Welke rol speelt veranderend toezicht op de banken naar aanleiding van de meest recente crisis?

1.4. Relevantie van het onderzoek

Coöperaties kennen een lange en over het algemeen succesvolle historie. In de literatuur is het belang van de coöperatie niet in evenredigheid met hun marktaandeel terug te vinden. In het huidige regelingsgeweld worden financiële coöperaties meegezogen terwijl zij niet de veroorzakers van de bankencrisis waren. Deze scriptie kan een aanvulling zijn op de discussie over rollen, taken en zelfstandigheid binnen coöperaties in het algemeen en de Rabobankorganisatie in het bijzonder.

1.5. Opbouw van de scriptie

In het eerste hoofdstuk wordt de aanleiding voor de scriptie beschreven en de onderzoeksvragen gepresenteerd. In hoofdstuk 2 volgt de literatuurstudie. Daarin wordt inzicht gegeven in het ontstaan van coöperaties en hoe ze crises doorstaan. Vervolgens wordt onderzocht of er toekomst is voor de coöperatie. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie beschreven met een uitleg voor welk onderzoek wordt gekozen, hoe de resultaten verwerkt worden en wordt stil gestaan bij de Rabobank, de bekendste financiële coöperatie van ons land. In hoofdstuk 4 worden de empirische uitkomsten gepresenteerd naar aanleiding van de gehouden interviews. Hoofdstuk 5 bevat de discussie en conclusies naar aanleiding van het empirische onderzoek. Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor verder onderzoek. Als laatste volgt een overzicht van de gebruikte literatuur.

2. Literatuurstudie

2.1. Inleiding

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de reeds beschikbare kennis over corporate governance, de ontstaansgeschiedenis van financiële coöperaties, hoe ze de crisis van 2008 doorstaan hebben en of er toekomst is voor de financiële coöperatie. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting en conclusie.

2.2. Ontstaan van coöperaties in de financiële wereld

Het ontstaan van coöperaties hield verband met een periode van armoede in Europa in de tweede helft van de 19^e eeuw. In Duitsland ontstonden in dezelfde periode coöperaties, opgericht door Hermann Schulze en Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Schulze gericht op stedelijke gebieden en Raiffeisen voornamelijk op de rurale gebieden (Fonteyne, 2007). Om een beter leven te creëren door betere oogsten of hogere verkopen waren investeringen nodig maar veel boeren hadden geen toegang tot financiering. Handelsbanken waren destijds nagenoeg alleen gericht op grote bedrijven. Met name in Europa heeft het coöperatieve gedachtegoed een hoge vlucht genomen waarbij de aan Schulze gelieerde organisaties in belang en aantal afnamen. Oorzaken hiervoor waren dat men meer riskante financieringen aanging en daarvoor te weinig zekerheden vroeg. Ook werd management beloond voor het nemen van meer risico en keerde men teveel dividend uit.

Veel onderzoek op het gebied van coöperaties is uitgevoerd bij agrarische samenwerkingsverbanden bijvoorbeeld door Cook (1995), Fulton (1995) en Porter & Scully (1987). Dat is niet verwonderlijk als je in ogenschouw neemt in welke mate het gedachtengoed van Raiffeisen juist in de agrarische sector navolging heeft gekregen. Coöperatieve banken in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland dragen nog steeds zijn naam. De structuur van de financiële coöperaties komt gedeeltelijk overeen. Zo is er een grote landelijke dekking van lokale coöperaties die, al dan niet via regiokantoren (bijvoorbeeld bij Credit Agricole), aandeelhouder zijn in een centrale naamloze vennootschap. Op Europees niveau wordt door coöperatieve banken samengewerkt in de Unico Banking Group en de European Association of Cooperative Banks (EACB). Bij de Nederlandse coöperatieve verzekeraar Achmea is de coöperatie eigenaar van Eureko N.V. en dus op een soortgelijke manier georganiseerd. De Rabobank wijkt hier van af. Hier is het hoofdkantoor een gezamenlijke dochteronderneming van de lokale vestigingen en heeft het ook een coöperatieve vorm.

Coöperatieve banken hebben van oudsher geen warme band met overheden. De meest noodzakelijke onderwerpen zoals audit, supervisie en liquiditeitsmanagement deed men zelf (Birchall, 2013). In sommige gevallen werd ze door overheden toegang tot kapitaalmarkten

onthouden (Mooij, 2012). Toch hebben ook coöperaties in het verleden hulp moeten accepteren, soms zelfs gedwongen. Coöperaties hebben in ieder geval de Eerste Wereldoorlog en de crisisjaren na de crash van 1929 goed doorstaan. Dieper kijkend naar de werking en noodzaak van een coöperatie als middel om imperfecties in de markt van kredietverlening op te heffen, zou het aannemelijk zijn dat coöperaties ook weer zouden verdwijnen als de imperfecties opgelost zijn (Birchall, 2013). Dat blijkt niet het geval en nu nog steeds wordt het model ingezet om kredieten in ontwikkelingslanden mogelijk te maken.

2.3. Corporate Governance

Coöperaties analyseren start met een bredere blik op de besturing van banken in zijn algemeenheid. Corporate governance gaat in de kern over de relaties tussen het management van een onderneming, het bestuur, zijn aandeelhouders en andere belanghebbenden. Het gaat over welke doelen geformuleerd zijn, hoe die doelen bereikt moeten worden en hoe één en ander gemonitord moeten worden (Groeneveld & Llewellyn, 2012). Uiteindelijk moet dit leiden tot de juiste prikkels voor bestuur en management die in het belang zijn van het bedrijf en de aandeelhouders.

Theorieën omtrent deze corporate governance zijn geschreven voor ondernemingen met aandeelhouders. Cornforth (2004) benoemt ten aanzien van governance een aantal spanningen die in besturen van organisaties kunnen ontstaan: het verschil tussen vertegenwoordigers van specifieke ledengroepen en “expert” bestuurders, het verschil tussen presteren en confirmeren en het traditionele verschil tussen controleren en ondersteunen. Binnen de literatuur worden een aantal governance modellen onderscheiden: (1) het democratische model, (2) het compliance model, (3) het partnership model, (4) het coöptatie model, (5) het stakeholder model en (6) het stempel (“rubber stamp”) model. Cornforth (2004) werkt deze modellen verder uit .

Het democratische perspectief op governance is dat er een niet-professioneel bestuur is waar iedereen zich voor kan kandideren. Expertise is handig maar niet vereist. Het bestuur maakt de afweging tussen de belangen van diverse groepen en bepaald het algemene beleid. Deze wordt vervolgens uitgevoerd door het management. Het compliance model met de principaal-agent theorie gaat er vanuit dat de eigenaren (principalen) en de managers (agenten) verschillende belangen hebben. Om ervoor te zorgen dat het management handelt in het belang van de eigenaren is er controle nodig van een bestuur. Ook gaat het model er vanuit dat het belangrijkste doel van aandeelhouders winstmaximalisatie is. Aangezien een coöperatie geen aandelen heeft en winst eerder een middel is dan een doel gaat dit model niet geheel op voor een coöperatie. Daarbij komt dat managers ontglippen door een informatie- en kennisvoorsprong. Het partnershipmodel heeft

meer een HR achtergrond en gaat er in tegenstelling tot de agency theorie van uit dat managers hun werk goed willen doen en als goed rentmeester op de resources van de organisatie passen. Rol van het bestuur is hier dan ook niet controle maar het verbeteren van de prestaties van de onderneming. Het coöptatiemodel, gebaseerd op de resource dependency theory, gaat uit van een interafhankelijkheid met de omgeving. Hier heeft het bestuur de taak om goede relaties te onderhouden met stakeholders en deze afhankelijkheid te managen.

Het stakeholdermodel gaat er vanuit dat organisaties verantwoording afleggen aan een reeks groepen anders dan de eigenaren van de onderneming. Deze groepen of stakeholders zijn dan allen vertegenwoordigd in een bestuur. Deze hebben dan een politiekere rol in het managen van de mogelijk conflicterende belangen. Het stempelmodel stelt tenslotte dat aandeelhouders de onderneming juridisch wel in handen hebben maar in werkelijkheid niet. Deze ligt bij een nieuwe managersklasse zoals een CEO. Bestuur heeft dan alleen nog een instemmende rol. Bij coöperatieve banken zie je dit terug in een onderscheid tussen de leden, de eigenaren, en degenen die de coöperatie leiden.

Groeneveld & Llewellyn (2012) analyseren de agency problematiek nog verder. Zij maken een onderscheid tussen shareholder (SHV) en stakeholder (STV) ondernemingen. Agency problemen kunnen daarbij ontstaan tussen management en aandeelhouders of tussen management en leden in het geval van coöperatieve banken. Groeneveld & Llewellyn (2012) schetsen ten aanzien van het corporate governance model voor coöperatieve banken enkele voordelen, alhoewel de onderlinge verschillen groot zijn. Zo heeft ieder lid één stem. Er is derhalve geen groep die een controlerende positie kan verkrijgen. Verder leidt het ledenmodel tot een meer consensus gedreven model wat volgens hen tot stabielere bankieren leidt door langere termijn- en risico mijnde visie.

2.4. Hoe doorstaan coöperaties crises?

Zowel Fonteyne (2007) als Gutiérrez (2008) stellen dat coöperaties moeilijker aan kapitaal kunnen komen, zeker in tijden van recessie. Daarnaast hebben ze een hogere kosten belading. Dit lijkt een kloppende stelling. Coöperaties kunnen niet door middel van emissies e.d. kapitaal uit de markt halen. Iets wat commerciële banken wel kunnen. In tijden waarin aandelen in trek zijn kan dat een nadeel zijn. Bérubé et al. (2012) geven in hun artikel echter aan dat coöperatieve banken niet langzamer groeien dan hun beursgenoteerde concurrenten. Een eenduidige conclusie is derhalve niet te trekken.

Fonteyne (2007) stelt zelfs dat coöperaties kwetsbaarder zijn omdat ze zich bezighouden met traditioneel bancaire zaken zoals het verstrekken van leningen. Dat zou ze gevoeliger maken voor economische schokken en renteschommelingen. Door hun grote betrokkenheid bij het MKB en de

reële economie klopt dat wel voor bijvoorbeeld de financiële crisis die volgde op de bankencrisis van 2008. Kontolaimou en Tsekouras (2010) richten zich in hun onderzoek op een verondersteld gat in technologie ten opzichte van commerciële banken, dat mede te wijten is aan de eigendomsstructuur. Zowel Gutiérrez (2008) als Kontolaimou en Tsekouras (2010) wijten dit ook aan de bestuurbaarheid van coöperatieve banken.

Uit onderzoek van onder andere Hesse en Cihak (2007) blijkt dat coöperatieve banken niet noemenswaardig meer of minder gekapitaliseerd zijn en hun resultaten op een lager niveau liggen maar een minder grote standaardafwijking vertonen dan de commerciële banken. Dat lijkt in tegenspraak met eerder genoemde gevoeligheid. De gevoeligheid wordt mede gecompenseerd door een meer risicomijdende houding dan commerciële banken. Bij coöperaties wordt in de literatuur verondersteld dat ze in economisch goede tijden winsten uitkeren aan de leden en dat het achterwege laten hiervan als buffer kan dienen in mindere tijden (Alexopoulos & Goglio, 2011). De vraag is wel welke coöperaties in de huidige tijd dat zuivere model nog gebruiken. In de regel wordt bij financiële coöperaties winst in z'n geheel toegevoegd aan het vermogen, hoe groot of klein die winst ook is. Die houding komt ook terug bij de verstrekking van financieringen waardoor over het geheel genomen toch sprake is van lagere financieringsverliezen. Die risico aversie bleek wel tijdens de kredietcrisis van 2008. Coöperatieve banken bleken fors minder slechte hypotheekportefeuille te hebben dan andere banken. Het ontbreken van een koppeling met beursstemmingen heeft ook zijn voordelen. Op het hoogtepunt van de bankencrisis stegen de toevertrouwde middelen van bijvoorbeeld de Rabobank met miljarden per week. Dat beeld was in meer of mindere mate in heel Europa te zien. Birchall (2013) heeft uitgebreid studie gedaan naar coöperaties voor, tijdens en na de bankencrisis van 2007-2008 die dit beeld bevestigt. Aan het begin van de vorige eeuw was de oprichting van een coöperatie vooral bedoeld als antwoord op de toenmalige crisis. In meerdere landen heeft zich een proces van demutualisatie voorgedaan, waarbij in veel gevallen gebleken is dat dit geen gelukkige keuze was. Birchall (2013) beschrijft dat nu juist een tegenbeweging op gang gekomen is naar remutualisatie.

Uit een Duitse studie van voor de crisis (Birchall & Ketilson, 2009) blijkt dat coöperatieve banken een klein voordeel hebben op kosten en winst ten opzichte van handelsbanken. Verder zijn ze makkelijker in staat om spaargelden aan te trekken tegen aantrekkelijke tarieven. Andere studies van Altunbas et al. (2003) en Iannotta et al. (2007) tonen eveneens aan dat coöperaties meer kosten-efficiënt opereren. Kosten moet hier overigens in brede zin worden opgevat want bedoeld wordt kosten vanwege lagere risico's bij uitgezette leningen. Het verschil in zienswijze met Fonteyne (2007) en Gutiérrez (2008) is echter wel opvallend.

Groeneveld en De Vries (2009) concluderen in een vroeg in de crisis uitgevoerd onderzoek (juni 2009) eveneens dat coöperaties er beter voor staan door een betere vermogenspositie en gezondere balansverhoudingen. Zij houden het erop dat coöperaties efficiënter geworden zijn in de jaren voor de crisis en, belangrijker nog, coöperaties hebben een gunstige invloed op het gehele bancaire systeem in een land door hun stabiele winsten en hoge kapitalisatie. De aanwezigheid van coöperatieve banken zou leiden tot een stabielere bancaire systeem voor het land als geheel en zelfs tot over het geheel genomen lagere rentetarieven dan in een land zonder aanwezigheid van coöperaties.

Veel coöperaties zijn niettemin van het toneel verdwenen. In Zweden zijn ze zelfs in vervolg op de crisis rond 1990 in z'n geheel verdwenen. Dat had overigens niet zozeer te maken met de slechte positie van coöperatieve banken. De Zweedse overheid achtte het beter om sterke en zwakke banken samen te voegen. In de literatuur is hier zelfs de eerder genoemde term demutualisatie voor ontstaan.

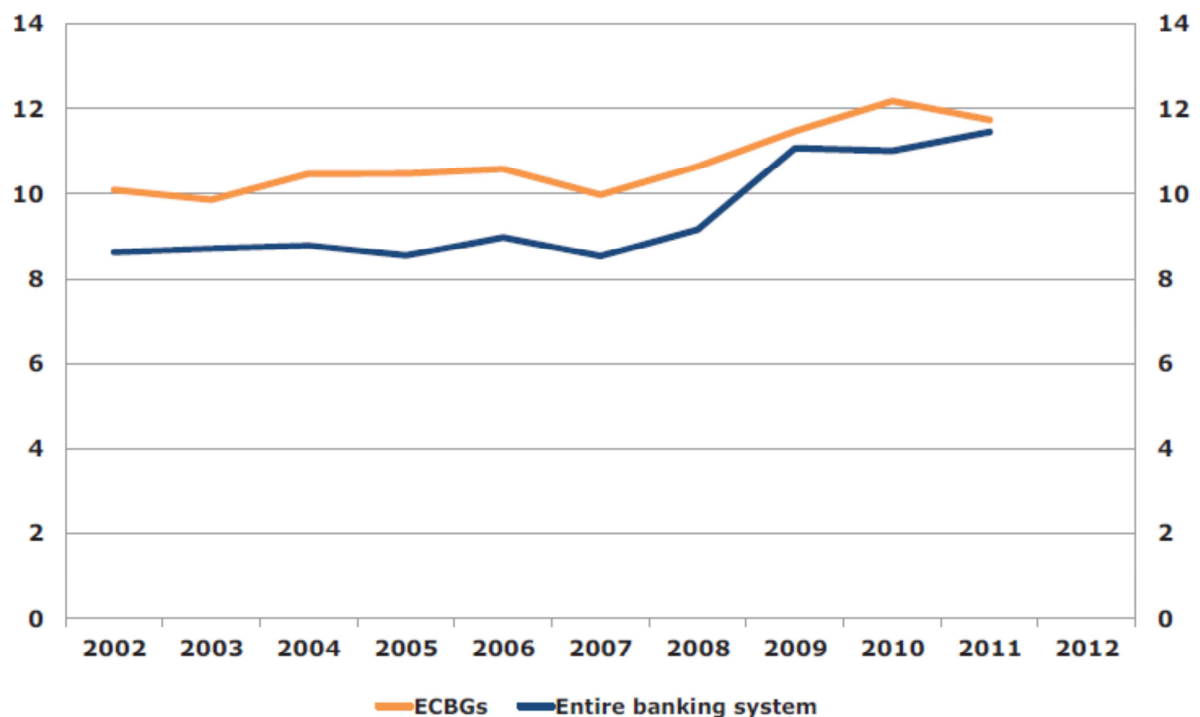
2.5. Is er toekomst voor de coöperatie?

De literatuur lijkt zich vooral bezig te houden met de vraag: hoe zit het nou met coöperaties? In meerdere gevallen lijkt men vergeten te zijn onderzoeken van toepassing te verklaren op coöperaties, of te onderzoeken of ze ook voor coöperaties gelden.

Volgens Tétrault (2012) is er toekomst voor coöperaties als ze maar trouw zijn aan hun waarden. Ook Groeneveld & De Vries (2009) bevestigen dit beeld. Daarnaast onderzocht Porath (2006) de faalkans van Duitse spaarbanken en coöperaties, wat bemoeilijkt werd door de gesloten structuur van dergelijke banken. Dat sluit aan bij de traditie van geslotenheid die Fonteyne (2007) ook al signaleerde. In de beginjaren werd het heil gewoonweg niet van overheden verwacht. Het ontbreken van hulp van overheidswege was één van de redenen dat coöperaties konden ontstaan.

Toch lijkt trouw blijven aan je waarden een beetje een loos begrip. Zijn juist die waarden niet lang geleden al op drift geraakt in een hang naar nog meer kostenbesparingen? Het citaat op de titelpagina wordt ook gebruikt door Groeneveld & De Vries (2009), waarbij de doelstelling zoals daar verwoord voor een deel moeilijk empirisch is aan te tonen. In hoeverre vullen de coöperatieve banken de doelstelling voldoende in? Alexopoulos & Goglio (2011) zagen kansen voor de coöperatie in het tijdperk na de crisis. Juist door lokaal aanwezig te zijn, de goede relatie met klanten en de bereidheid te voorzien in kleinere financieringen die minder rendement opleveren voor een bank. Toch hebben coöperatieve banken die in de schoot geworpen voorsprong niet altijd vast kunnen houden. De groei in toevertrouwde middelen en leden was overigens voor de crisis al aanwezig.

Figuur 4: tier-1 ratio van Europese coöperatieve banken en alle Europese banken



Bron: Europese coöperatieve banken, ECB, IMF en nationale toezichhouders

Duidelijk is wel dat de coöperatieve banken de crisis goed doorgekomen zijn. Zeker de eerste jaren groeiden de toevertrouwde middelen en zat de tier-1 ratio direct al op het niveau dat later maatstaf zou worden voor alle Europese banken (Birchall, 2013). Geconcludeerd kan worden dat de solide status onbetwist is. Het verloop van de tier-1 is terug te zien in figuur 4.

Naast de coöperatieve doelstelling is er nog een ander cruciaal onderdeel. Toezicht regels voor banken zijn opgesteld met commerciële banken in gedachten (Ory et al., 2012) en zijn derhalve niet passend voor coöperatieve banken. Die omissie bestaat eigenlijk al vele tientallen jaren en wordt sinds de financiële crisis in hoog tempo gerepareerd. Ory et al. (2012) hebben onderzoek gedaan naar een aantal veranderingen bij coöperatieve banken die door regulering meer hybride in governance zijn geworden en meer uniform geworden zijn.

In hoeverre die verregaande regulering nog ruimte biedt voor het bestaan van coöperaties is de vraag. Groeneveld (2011, 2012) stelt dat die regulering nu negatief uitpakt voor coöperatieve banken. Ze hebben de crisis niet veroorzaakt, zijn de crisis vervolgens uitstekend doorgekomen maar worden nu wel geraakt door de gevolgen. Door de regelgeving ontstaat een ongelijk speelveld omdat het voor coöperaties nu eenmaal lastiger is de buffers aan te vullen. Financiële coöperaties voelen zich niet begrepen en de moeizame verhouding met overheden bestaat feitelijk nog steeds en hoort inmiddels bij de cultuur van de coöperatie. De Jonghe (2009) beschrijft het besef dat er is gekomen dat banken enorm belangrijk zijn voor het financiële systeem en dat regelgeving de neiging heeft toe

te nemen na een crisis zoals bijvoorbeeld in 1929. De extra regelgeving en grip door toezichthouders op wat financiële instellingen doen lijkt dan een logisch uitvloeisel.

Banken zijn in de loop der jaren veel homogener geworden. Deels door zich te richten op de zelfde producten en diensten en deels door regulering. Dit heeft isomorfisme veroorzaakt in de bankwereld. Daarbij lijkt een beursnotering de heilige graal en tegelijkertijd de enige mogelijkheid. Uit de literatuur heb ik geen antwoord op de vraag gevonden of een coöperatie wellicht een betere ondernemingsvorm voor een bank is.

Vele tientallen jaren veranderde de omgeving van banken slechts in geringe mate. Uiteraard werden op allerlei vlakken modernisering doorgevoerd maar niet sneller of langzamer dan in de maatschappij gebruikelijk was. Ook achtereenvolgende crises hebben dat beeld niet veranderd. Wat de meest recente crisis bijzonder maakt is de maatschappelijke verontwaardiging en overheden die de bankensector meer en meer willen reguleren. De kritische houding en druk van de samenleving is daarbij groot, waardoor de bewegingsvrijheid van banken wordt ingeperkt.

Daarentegen heeft een gezamenlijke Europese markt niet geleid tot grote verschuivingen. Banken zijn nog hoofdzakelijk actief op hun thuismarkten. Niet iedere markt (land) blijkt even aantrekkelijk door verschil in leenregels of doordat de forse investeringen niet opwegen tegen de revenuen, waardoor activiteiten in nieuwe landen mede onder druk van de crisis weer afgestoten zijn. Waar overstappen in de energiebranche inmiddels gemeengoed is geworden, is dat nog lang niet het geval in de financiële sector. De dynamiek is hier vooralsnog ver te zoeken. Met economisch herstel in zicht is de vraag hoe snel de eerste nieuwe toetreders zich zullen melden in Nederland en de huidige concurrentie situatie veranderd. Hoe goed zijn de Nederlandse banken daarop voorbereid dan wel hebben ze de slagkracht om een passend antwoord te vinden?

2.6. Samenvatting en conclusie

Of er toekomst is voor de financiële coöperatie hiermee nog niet eensluidend beantwoord. Uit de literatuur blijkt overduidelijk een zekere mate van ongevoeligheid voor crises en dus veranderende omstandigheden. Daarnaast zijn coöperatieve banken stabielere dan beursgenoteerde banken. Die stabiliteit is zeker positief te noemen. De vraag is of dat de verdienste van financiële coöperaties zelf is of een mechanisme dat gewoon z'n werk doet, wellicht zelfs onbedoeld. Uit de literatuur komt dat nog onvoldoende naar voren. Tot voor de bankencrisis was er nog weinig mis met de governance van coöperatieve banken. De mate waarin commissarissen toegerust zijn om hun toezichhoudende taken uit voeren is vanuit de literatuur een belangrijk vraagstuk.

De reden om coöperaties op te richten was een andere dan een model te creëren dat crises kon doorstaan. Het was bedoeld om groepen toegang te geven tot financiële diensten die dat onvoldoende hadden. Wat is dan in de huidige tijd de toegevoegde waarde van een financiële coöperatie ten opzichte van een handelsbank? Die toegang is immers nu geen issue meer terwijl aan de andere kant nieuwe groepen in minder ontwikkelde landen op eenzelfde manier toegang krijgen tot financiering met behulp van het microkrediet. In die zin blijft het model wel zijn nut bewijzen ook in de huidige tijd. Birchall (2013) ziet de leden wel als stootkussen. Ze nemen meer producten af en zijn de bank trouwer dan niet leden. Verder hebben coöperaties een fijnmaziger kantorennetwerk en zitten ze dicht op de markt. Tijden veranderen echter wel. Financiële coöperaties zullen mee moeten gaan met hun tijd en voldoen aan nieuwe toezichtregels. Daarnaast dient de financiële coöperatie zich blijvend risicomijdend op te stellen. Ook al ten tijde van Hermann Schulze werd teveel risico een coöperatie teveel (Birchall, 2013).

Het is van belang te achterhalen waarom coöperaties, ondanks dat hun doelstellingen van destijds behaald zijn, niet opgeheven zijn maar nog steeds bestaan. Als ze inderdaad niet verdwenen zijn dan is de vervolgvraag wat coöperaties nog onderscheidt van de concurrentie. Welke rol speelt de kwaliteit van bestuurders en commissarissen in combinatie met de bestuursstructuur van een coöperatie die tot traagheid in besluitvorming leidt? Is die traagheid ook te wijten aan de cultuur binnen een coöperatie?

Hoe kan een coöperatie zich blijvend voldoende fondsen geven de rechtsvorm en toenemende eisen aan kapitaalbuffers? Op deze vragen zal met behulp van empirisch onderzoek getracht worden antwoorden te krijgen.

3. Methodologie

3.1 Van literatuur naar onderzoek

Op basis van de geformuleerde onderzoeksvragen is literatuuronderzoek gedaan. Op basis van de conclusies heb ik empirisch onderzoek uitgevoerd. In dit hoofdstuk geef ik aan hoe ik tot de keuze van onderzoek gekomen ben, wie ik heb geïnterviewd en welke thema's daarbij aan de orde geweest zijn.

3.2. Keuze van de onderzoeksmethode

Om de vraagstelling en de subvragen goed te onderzoeken is een empirisch onderzoek nodig. Ik heb dat onderzoek uitgevoerd binnen mijn eigen organisatie, de Rabobank. Binnen Nederland zijn wel meerdere coöperaties actief in de financiële dienstverlening maar dit zijn verzekeraars en geen banken. De geschetste problematiek ligt voor een verzekeraar anders en bovendien worden coöperatieve verzekeraars centraler aangestuurd. Daarnaast zal de toegankelijkheid van interview kandidaten minder zijn dan die van de Rabobank, wat een goed evenwichtig vergelijk onmogelijk maakt.

Hoewel er veel data verzameld kan worden met een online survey heb ik gekozen voor een kwalitatieve variant. Hiervoor zijn een aantal argumenten. Coöperatie is een ruim begrip waar een verschillende interpretatie aan gegeven kan worden. Ik ga dit onderzoek doen in een tijd waarin volop gediscussieerd wordt over de toekomst van de coöperatie Rabobank. De belangen zijn groot en de tijd om tot besluiten te komen is kort. Besluitvorming kan verder omgeven en bepaald worden door macht en hiërarchie (Mintzberg et al., 2009). Het is maar zeer de vraag of deze achtergronden voldoende uit een kwantitatieve survey naar boven gehaald kunnen worden.

De keuze voor de Rabobank is, naast de beschikbaarheid van kandidaten, om nog een andere reden interessant. De bank is thans in een voorbereidend stadium om per 1 januari 2016 te fuseren tot één coöperatie. Nu bestaat de Rabobank nog uit 106 lokale banken met ieder een eigen bankvergunning, die Rabobank Nederland als gemeenschappelijke dochter hebben. Op 2 december jl. hebben de leden van alle lokale Rabobanken ingestemd met het voornemen tot fusie. De discussie of de Rabobank coöperatie moet blijven is niet opportuun. In een vroeg stadium is besloten dat dit randvoorwaarde is. Wel is de vraag actueel hoe de Rabobank dat coöperatie-zijn in wenst te vullen de komende jaren. De operatie heeft grote gevolgen voor de werkgelegenheid. Schattingen lopen uiteen van een daling van 8.000 tot wel 15.000 banen in de verdere toekomst. Veel werk zal gecentraliseerd, of in ieder geval centraal aangestuurd, gaan worden.

3.3. Onderwerp van de case study: Rabobank

Coöperatieve banken in Nederland ontstaan rond de eeuwwisseling van 19^e naar 20^e eeuw als antwoord op de agrarische crisis. Geheel in lijn met de dan geldende religieuze lijnen ontstaat er één met een katholieke oorsprong (Coöperatieve Centrale Boerenleenbank) en één aanvankelijk protestantse (Coöperatieve Centrale Raiffeisen Bank). Aan het begin van de 20^e eeuw verlaat de laatste deze ideologie en positioneert zichzelf als neutraal. In 1973 fuseren beide centrales tot de Coöperatieve Centrale Raiffeisen Boerenleenbank, kortweg Rabobank. Opvallend is dat de bevindingen uit de literatuur naadloos aansluiten bij de Rabobank. De moeizame relatie met de overheid en DNB zat er al vroeg in. Toegang tot de financiële markt werd coöperaties lang ontzegd (Mooij, 2012).

De bestuursstructuur van lokale zelfstandige banken met eigen directie en Raad van Commissarissen, is in al die jaren nagenoeg hetzelfde gebleven, terwijl men is de jaren wel steeds verder af is komen te staan van de oervorm. De ledenaansprakelijkheid is in fases verminderd en tenslotte afgeschaft.

De Rabobank beleefde een voorlopig finest hour in de bankencrisis van 2008. Schijnbaar immuun voor de crisis profileerde de bank zich als veilige haven in de poel van ellende. De financiële crisis die erop volgde heeft de Rabobank als financier van het MKB wel volop geraakt. Zeer recent werd in een artikel in het Financiële Dagblad van 14 oktober 2015 nog uit de doeken gedaan waar het aan schort. De Rabobank is achterop geraakt bij het versterken van het vermogen en heeft de hoogste cost-income ratio van de grote drie in Nederland.

Daarnaast heeft de ECB bepaald dat voor kredieten aan het MKB en hypotheek meer vermogen aangehouden moet worden. Laten dat nu juist twee gebieden zijn waar de bank sterk in vertegenwoordigd is en dus hard geraakt wordt door de nieuwe eisen. Overgang naar één coöperatie, draconisch snijden in kosten (personeel) en zelfs een krimp van de balans behoren tot de mogelijkheden.

Het centrale parlement, de Centrale Kringvergadering (CKV), wordt opgesplitst in een Algemene Ledenraad (ALR) waar de voorzitters van de Raad van Commissarissen zitting in nemen en een Directeurenconferentie waar directievoorzitters van lokale Rabobanken in vertegenwoordigd zijn. Op die wijze komt het echte bankbedrijf steeds verder af te staan van het verenigingsrechtelijke deel, niet in de laatste plaats door de explosieve groei en de ambitie om tot de Europese top te horen. Demutualisatie heeft zich derhalve binnen de Rabobank ook voorgedaan.

De agency theorie veronderstelt een spanning tussen management en eigenaren van een onderneming waarbij de eerste groep in de pas loopt door controle en uit angst voor een vijandige overname. Bij een financiële coöperatie is dat anders. Eigenaren zijn leden die beperkt invloed

hebben op de onderneming en daarnaast een enorme kennisachterstand hebben op het beroepsmanagement. Daarnaast zijn de toezichtstaken ook ondergebracht bij Rabobank Nederland. Deze hybride vorm van governance blijkt een enorme barrière te zijn bij het maken van een koerswijziging. Besluitvorming duurt lang en onder de autonome lokale banken zitten altijd wel een paar “opstandelingen” die het beter denken te weten of zich niet de les willen laten lezen. Dat wederzijdse onbegrip en onderlinge rivaliteit is onderdeel van de cultuur van de Rabobank.

3.3. Keuze van kandidaten

Als analytische eenheid heb ik binnen de Rabobank Groep directeurs van lokale bankvestigingen en van Rabobank Nederland de directies van staven benaderd. Daarnaast zijn een aantal mensen werkzaam bij Rabobank Nederland die auteur zijn van enkele artikelen en als expert op het gebied van coöperatie gelden. De betrokkenheid bij alle facetten van de coöperatie achtte ik bij de gewone medewerker niet heel groot. Ik heb wel een kleine groep medewerkers ingesloten in het onderzoek om deze aannames te valideren.

Ik heb in eerste aanleg een lijst van achttien mogelijke kandidaten opgesteld. In de eerste fase heb ik zes uitnodigingen voor een gesprek verstuurd. Nadat hierop positief gereageerd was en de gesprekken ingepland waren, heb ik een tweede serie uitnodigingen verstuurd. Uiteindelijk zijn er van de aanvangslijst zestien personen uitgenodigd voor een gesprek waarvan er veertien gereageerd hebben. Twee hebben in het geheel niet gereageerd en twee bleken nog voor ik de uitnodiging had verzonden met sabbatical te zijn. Ook heb ik de geïnterviewden na afloop gevraagd of zij nog suggesties hadden voor personen die gezien mijn onderwerp interessant zouden kunnen zijn. Dat leverde nagenoeg geen nieuwe namen op, of de realisatie van een interview met deze personen was niet mogelijk. Ik heb gekozen voor een semi-gestructureerd interview. Bij deze vorm is er een richtlijn van te beantwoorden vragen maar ook voldoende gelegenheid het interview zijn beloop te laten hebben.

Ik heb bij iedereen toestemming gekregen de gesprekken op te nemen. De opnames heb ik uitgewerkt en de antwoorden op hoofdthema's in een schema in Excel weergegeven. Doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de vraag of coöperaties kunnen meebewegen met veranderende omstandigheden en of er toekomst is voor de coöperatie in de huidige- of een andere vorm. Van de veertien gehouden interviews zijn er drie met gewone medewerkers gehouden. Doel daarvan was te bepalen of deze personen minder afweten van strategie, governance, funding en cost/income ratio's. De kennis van genoemde vraagstukken bleek zeer beperkt. Deze medewerkers staan te ver af

van de thema's uit het onderzoek. Zodanig ver dat daaruit geen goede onderzoeksresultaten te halen zijn.

3.4. Keuze van de thema's

Om te komen tot een vragenlijst die als leidraad kan dienen voor het empirisch onderzoek heb ik eerst vanuit het literatuuronderzoek een aantal thema's geformuleerd. Deze thema's sluiten aan bij de eerder geformuleerde vraagstelling en subvragen. Vervolgens heb ik deze thema's verder uitgewerkt in concrete vragen. De vragenlijst en geanonimiseerde uitwerkingen van de interviews zijn desgewenst te overleggen.

Het belangrijkste thema heeft betrekking op het feit dat coöperaties nog bestaan terwijl hun oorspronkelijke doel, financiering bereikbaar maken voor iedereen, is bereikt. Zoals eerder genoemd ontstaan coöperaties op het moment dat er een imperfectie in het financiële systeem zit. Analoog daaraan zouden coöperaties ook kunnen worden opgeheven op het moment dat de imperfectie is verdwenen. Dit thema is geconcretiseerd met vragen als: waarom is de coöperatie er nog, wat onderscheidt haar nog van andere banken en waarop dient zij zich te focussen in de toekomst ?

Ander thema is de kwaliteit van de bestuurders en commissarissen bij een coöperatie. Die komen veelal uit de lokale gemeenschap en zijn vaak niet in staat strategische bancaire beslissingen te nemen. Ook is er een kennisachterstand op het management van de bank. Bij de geïnterviewden heb ik doorgevraagd naar hun visie hierop.

Funding van een coöperatie is eveneens een relevant thema. Coöperaties hebben minder mogelijkheden om aan kapitaal te komen. Dit is extra uitdagend vanwege de, door toezichthouders, vereiste verhoging van de buffers van banken in Europa is en daarmee relevant voor het tijdig kunnen voldoen aan kapitaalseisen. Daarbij komt dat coöperaties doorgaans een hoger kostenniveau kennen dan commerciële banken en moeite hebben de kredietportefeuille op een kwalitatief hoog niveau te brengen. De geïnterviewden zijn bevraagd op hun analyse van dit thema.

Tenslotte is een coöperatie trager in besluitvorming dan een commerciële bank door de bestuursstructuur. Wordt dit herkend door de geïnterviewden? Gaat de komende organisatiewijziging bij de Rabobank helpen flexibeler te worden en beter in te kunnen spelen op veranderingen? Speelt de cultuur binnen een coöperatie een rol bij eerder genoemde traagheid?

4. Empirische uitkomsten

4.1. Opzet

Met de geformuleerde thema's zoals weergegeven in het vorige hoofdstuk ben ik de interviews gestart. Niet alle vragen hebben in de gesprekken evenveel aandacht of werkbare antwoorden opgeleverd. Ik heb de voor de vraagstelling en sub vragen belangrijkste uitkomsten in enkele hoofdgroepen verdeeld.

4.2. Waarom bestaat de coöperatie Rabobank nog?

De eerste vraag die ik de geïnterviewden heb voorgelegd is waarom coöperaties nog bestaan. Een bevinding uit de literatuur was dat coöperaties ontstaan in een tijd van imperfectie in het financiële systeem en diensgevolge zouden kunnen verdwijnen als de imperfectie is opgeheven. De reacties hierop vallen grofweg in twee delen uiteen. Drie geïnterviewden geven aan dat de rol van de Rabobank als coöperatie inderdaad is uitgespeeld. De bank staat daarbij zo ver af van de oorspronkelijke doelstelling en waarden dat we slechts nog in naam coöperatie zijn. Maar je heft jezelf niet zomaar op, net zoals bijvoorbeeld de Eerste Kamer zichzelf niet zal opheffen. Mensen ontlenen daar status en vermogen aan. De Rabobank onderscheidt zich in weinig meer van de andere banken. De bank wilde alles doen, het All-Finanz concept geheten.

De Rabobank heeft daarin door de jaren heen ook een andere route bewandeld dan andere coöperaties in bijvoorbeeld de landbouw. Ledeninvloed is daar meer de basis gebleven, terwijl de Rabobank in stappen afscheid nam van ledenaansprakelijkheid. Deze werd beperkt en vervolgens helemaal afgeschaft. In zekere zin is de Rabobank al verdwenen. Ook maken een aantal geïnterviewden spontaan melding van het feit dat het vermoedde dempende effect van coöperaties op rentetarieven in een land niet wetenschappelijk aangetoond is.

Anderen zien ondanks de veranderingen die de bank heeft doorgemaakt nog steeds een rol weggelegd voor de coöperatie. Zo is de Rabobank dichterbij en lokaler werkzaam dan andere banken. "We zijn aanraakbaar" werd in dat verband genoemd. Daarnaast zit het in de mens zich te willen verenigen, deels ook als tegenwicht voor het Angelsaksische model. Aangezien we toch al ruim 100 jaar bestaan "is er toch wel iets goed gegaan" al hebben we volgens iemand "een abonnement op complexiteit".

Ook werd de vraag als het ware omgedraaid. Waarom zou het in de vorm van een vennootschap moeten? Is dat beter? Banken hebben een nutsfunctie want betalingsverkeer moet voor iedereen toegankelijk zijn en altijd werken. Is een coöperatie juist een geëigende vorm om zo'n nutsfunctie in

uit te voeren? Coöperaties bestaan nog om uiteenlopende redenen en geïnterviewden zien toekomst al zijn de beelden wel verdeeld.

4.3. Wat onderscheidt een coöperatie nog?

Dit dilemma volgt logischerwijze uit de vorige vraag. Ledenbetrokkenheid blijft een onderscheidende factor. Overigens zitten in deze betrokkenheid flinke verschillen. Waar de ene lokale bank niemand kan vinden om plaats te nemen in de ledenraad of Raad van Commissarissen heeft de andere lokale bank keuze uit vier personen voor iedere open plek. Hier wordt ook veelvuldig “dichterbij” genoemd: de Rabobank heeft meer vestigingspunten en meer geldautomaten dan de concurrent. Ander belangrijk aspect wat herkend wordt is dat door de historie en de bedrijfsvorm met betrokkenheid van stakeholders de focus niet ligt op winstmaximalisatie. Door veranderend en verstevigd toezicht naar aanleiding van de bankencrisis is een beweging op gang gekomen die iemand “regulering leidt tot uniformering” noemde. Banken worden meer en meer langs dezelfde meetlat gelegd waardoor “we worden zoals de anderen”. Onderscheid zit daarbij niet meer in het financiële deel, daar heeft de bank haar doelstellingen bereikt en haar levenscyclus doorlopen. Het sociale en maatschappelijke is de kant die nog onderscheidend is of dat kan zijn.

Coöperatie zijn is iets wat de bank zelf wil. In de jaren 90 is er ook een discussie geweest over de toekomst van de coöperatie. Toen is er vrij snel, volgens sommigen te snel, voor gekozen coöperatie te blijven. Met de huidige omvorming naar één coöperatie en een nieuwe governance is opnieuw die randvoorwaarde gebleven. We hebben onszelf niet de vraag gesteld of Nederland en de wereld er nog op zaten te wachten. Het merendeel van de geïnterviewden gaf in ieder geval aan dat dat onderscheidende niet in de coöperatieve vorm uitgevoerd hoefde te worden. Klanten hoeven het niet te weten, ze moeten het merken. Ook wordt er extra kritisch op de Rabobank gelet. “We zijn een product van het verleden” merkte iemand op. Die mag geen kantoren of geldautomaten sluiten, de concurrentie wel. Er zijn zelfs retailbanken zonder chartaal netwerk, dat wordt bewust aan anderen overgelaten uit kostenoverwegingen. DSB bank had bijvoorbeeld destijds maar twee geldautomaten in Nederland.

4.4. Crises en kosten

Kosten en winst is vanuit de literatuur een veelbesproken punt. Het is duidelijk voor de geïnterviewden, dat de Rabobank een lagere winst kent en een hogere kostenbelading. De mate waarin dit een probleem is wordt door de geïnterviewden verschillend uitgelegd. Als je coöperatie bent dan brengt die structuur hogere kosten met zich mee. Bijvoorbeeld door meer kantoren en geldautomaten te hebben. Dat is ook tegen de Rabobank gaan werken. Het wordt door de

samenleving minder geaccepteerd dat de bank een kantoor sluit, een geldautomaat opdoekt of betrokken is bij een renteschandaal dan van ABN AMRO of ING. Ook op kleinere schaal zie je dat terug. Iemand zei: “iemand opent geen rekening bij ons omdat we de oranje blauwe wipkip in de speeltuin hebben gesponsord maar blijft wel weg omdat we het niet gedaan hebben”. Het afbreukrisico is hierdoor ook flink gestegen. Verder is de Rabobank zowel particulier als zakelijk een haven geworden voor degenen die een lastige financiering willen. Dat kost veel effort die de concurrentbanken er niet meer instoppen. Dat is op zich niet erg want het past goed bij het coöperatieve doel om financiering bereikbaar te maken voor iedereen. De Rabobank is alleen niet in staat de hogere risico's die samenhangen met deze lastige financieringen op een correcte manier te prijzen. De Rabobank moet daar hogere reserves voor aanhouden en die moeten wel terugverdiend worden.

De fluctuatie in resultaten is daarentegen wel kleiner. Coöperaties en ook de Rabobank hebben in de genen dat het toevertrouwde gelden van spaarders zijn en dat winsten al 100 jaar niet worden uitgekeerd aan de leden maar worden opgepot. Nu dat laatste niet meer afdoende is om buffers op te hogen moeten er andere maatregelen getroffen worden.

4.5. Kwaliteit bestuurders

Een veel behandeld onderwerp in de literatuur is kwaliteit van de bestuurders van een coöperatie. Aangezien deze veelal uit de lokale gemeenschap komen wordt een oproep gedaan om te zorgen voor goede screening en een goede opleiding. De kwaliteit van commissarissen wordt wisselend ervaren. De algemene mening van de geïnterviewden is wel dat er altijd goede en slechte tussen zitten. Er is in ieder geval de afgelopen 20 jaar veel in opleiding geïnvesteerd. Een echt selectiebeleid lijkt daar overigens niet bij gehanteerd te zijn. Als het mogelijk was zocht men naar iemand met in het team nog ontbrekende expertise of uit een nog niet vertegenwoordigde kern in het werkgebied. Voor veel lokale Rabobanken was die keuze er echter niet en was keuze uit meerdere personen het hoogst haalbare.

Daarbij is het volgens een aantal belangrijk zich te realiseren dat de Rabobank in balanstotaal is geëxplodeerd van € 100 mld. naar € 750 mld. en de bank van klassieke kredietcoöperatie is uitgegroeid tot een bedrijf met een enorme veelheid aan activiteiten. In tijd is het accent meer en meer komen te liggen op compliance en risico's. De constatering die meerdere geïnterviewden doen is dat de kwaliteit van het bestuur geen gelijke tred heeft gehouden met de groei van de organisatie. Anderzijds wordt opgemerkt dat het model met bestuur en Raad van Toezicht en later Raad van Commissarissen vele decennia prima gewerkt heeft. Met uitgangspunten als gezond boerenverstand, zuinigheid en geen fratsen heeft het model tot diep in de jaren '80 prima gefunctioneerd. Een aantal

personen konden scherp in de tijd aanduiden waar het mis ging. De Rabobank startte met een campagne met de fictieve Jochem de Bruin, die notabene in de Londense City een verhaal hield over die bank “founded by farmers”. Het zwakke punt werd uitgevent als sterkte. Een geïnterviewde verzuchtte “Jochem had nooit naar Londen moeten gaan maar naar de evenementenhal in Gorkum”. Ook de topbestuurders komen er in dit kader niet best van af. Het heeft de Rabobank ontbroken aan verbindende leiders met visie. Hoofddirectieleden die zich een uur voor belangrijke toespraken lieten brieven over het onderwerp waarover ze geacht werden te spreken. Herhaaldelijk wordt ook de arrogantie van de Rabotop genoemd, die een flink aantal foute aankopen gedaan heeft. Volgens meerdere geïnterviewden had zich dat bij een echte decentrale structuur niet voorgedaan. In plaats van een goede verstandhouding opbouwen met overheid en toezichthouders werden kritische vragen, of ze nou van DNB of AFM komen, weggehoond en getraineerd. Dat de bank nu zo stevig aangepakt wordt kan men alleen zichzelf aanrekenen. Zo werden alle aangesloten lokale banken ieder separaat gecontroleerd en dienden ze allen voldoende te scoren waar normaal gesproken 85% voldoende is. De voorsprong tijdens de bankencrisis heeft de bank alleen maar gesterkt in de overtuiging dat ze anders en beter was.

4.6. Funding

Na een periode van explosieve groei en diverse acquisities is er de laatste jaren door de Rabobank ook veelvuldig weer afstand gedaan van eigendommen en deelnemingen. Zo zijn een aantal banken in bijvoorbeeld Polen weer van de hand gedaan. Bekendste verkoop in Nederland is die van Robeco. Achtergrond is versterking van de kapitaalpositie. Of en hoe je dat als Rabobank vol kunt houden is een ander dilemma. Het merendeel van de ondervraagden zag dit als een bedreiging. “Het tafelzilver is wel verkocht” is een meer gehoorde opmerking. De Rabobank heeft weinig meer te verkopen. Op de lijst staan nog leasemaatschappij De Lage Landen en de 30% deelneming in Eureko, eigenaar van Achmea. Het belang hierin is destijds verkregen door de verkoop van verzekeraar Interpolis. De meningen vallen in drie groepen uiteen. Een beperkt aantal ondervraagden ziet een beursgang over een jaar of vijf als onvermijdelijk. Enerzijds omdat toezichthouders maar één smaak kennen en dus het coöperatieve model lastiger te handhaven is en anderzijds dat de mening is dat je pas echt meetelt met een beursnotering. Ondanks dat ook commerciële banken het moeilijker hebben om kapitaal op te halen via een aandelenemissie of via hybridevormen blijft er een groter palet aan mogelijkheden beschikbaar. Een tweede groep ziet geen voor- of nadelen. Ook voor andere banken is het lastiger aan kapitaal te komen en de ondernemingsvorm is niet zo van belang. Een derde groep is van mening de bank met ledencertificaten (later certificaten) al op de beurs aanwezig is. De vraag is eerder hoe daar zo snel mogelijk weer vanaf te komen. Certificaten kosten de Rabobank ruim

€ 1 miljard aan rente per jaar. De bank kan er op basis van de voorwaarden voor kiezen geen rente uit te betalen maar durft dat niet aan uit angst voor oproer onder de leden en de samenleving. Die certificaten aflossen en vervolgens door flinke kostenbesparingen een jaarwinst van € 4 miljard realiseren voor meerdere jaren en een voortbestaan als coöperatie is geen issue meer.

4.7. Governance en wendbaarheid

De besturing van een coöperatie zowel lokaal als centraal en de wijze waarop de Rabobank dit invult is een ander besproken onderwerp. De wijze waarop geïnterviewden over bestuurders denken is eerder aan de orde geweest. Het gaat hier om werking van de Centrale Kringvergadering. Hier ontstaat een beeld van een niet heel erg ter zake doende gremium, gevuld met louter jaknikkers. RTL klapvee noemde één van de geïnterviewden de CKV. Het gebrek aan wendbaarheid zit in de fase voorafgaand aan de besluitvorming. Om er zeker van te zijn dat er op het moment van besluitvorming niets mis gaat is er een lange periode van voorbereiding waarin iedere stakeholder zijn inbreng kan leveren. Daarbij wordt weinig onderscheid gemaakt in de afzender. Met andere woorden: de woorden van de directievoorzitter van Rabobank Westerbork (kleinste lokale Rabobank) wegen even zwaar als die van Rotterdam. Aan de wijzigingen die de Centrale Kringvergadering nu goedkeurt ging een voorbereidingstijd van meer dan twee jaar vooraf. De meerderheid van de geïnterviewden houdt een flinke slag om de arm op de vraag of door de nieuwe governance de Rabobank wendbaarder wordt. De Rabobank wordt weliswaar een centraal geleide organisatie maar de overlegcultuur krijgt nog steeds een prominente plek. Het min of meer op afstand zetten van het verenigingsdeel, zeg maar het merk Rabobank, wordt wel als vooruitgang gezien. “Das Auto” noemde één van hen het. Tot op heden had de Rabobank een hybride vorm van governance gecreëerd die aan vernieuwing toe is.

4.8. Cultuur

Waarom nu, is dan een vervolgvraag. De Rabobank heeft tientallen jaren geen moeite gehad met groei realiseren. Gesprekken over de groei van de portefeuille gingen alleen over de vraag hoeveel procent. In die jaren was kostenmatiging geen issue evenals funding. Er was voldoende voorhanden vanuit groei en met de toen geldende eisen waren we één van de besten van de klas. Kortom enige noodzaak was er niet in combinatie met lokale banken die het in hun eigen marktgebied heel behoorlijk deden. Alleen op andere gebieden dan nu. Bijvoorbeeld door in een lokale gemeenschap de grootste werkgever te zijn of hoeveel verenigingen financieel ondersteund werden zonder daarbij op enige wederkerigheid te letten. Winst was simpelweg hetgeen overbleef en niet meer dan dat.

Toen winst en vermogen belangrijker werden hebben veel lokale directies op basis van hun zelfstandigheid de slechte boodschappen uit Utrecht nog lang kunnen negeren of benodigde ingrepen kunnen afzwakken waardoor de beoogde doelen niet gerealiseerd werden.

Met de groeiende kapitaalseisen in combinatie met economisch mindere tijden is funding wel een issue en daarmee ook het terugdringen van kosten. Een van de geïnterviewden gaf aan “we zijn de kampioenen van de vorige competitie en we hebben lang niet in de gaten gehad dat er een nieuwe competitie begonnen was”. Dat ons voordeel een nadeel is geworden heeft te maken met de tucht van de markt enerzijds en cultuur van de Rabobank anderzijds. ING heeft staatssteun ontvangen en moest in ruil daarvoor afstand doen van Nationale Nederlanden. Ook daar heerste ten opzichte van overheden enige arrogantie en werd zelfs bedreigd het hoofdkantoor naar Londen te verplaatsen. Door deze gedwongen maatregelen, waar men achteraf heel blij mee is, heeft men zo blijkt nu tijdig bijgestuurd waardoor ING nu als beste van de Nederlandse banken uit de gehouden stresstests voor banken komt. ABN-AMRO is zelfs genationaliseerd hetgeen ook wel enige sense of urgency veroorzaakt. De Rabobank hoefde lang niet, veel lokale directeuren wilden ook niet en toonden een laag ambitieniveau of zonnekoning gedrag. De weerstand tegen het gezag is ook hier manifest.

4.9. Kansen voor de Rabobank

De Rabobank komt ten tijde van dit onderzoek naar buiten met een nieuwe strategie. Daarin wordt nadrukkelijk gekozen voor Nederland als thuismarkt en internationaal wordt voortgeborduurd op waar men sterk in is: Food & Agri. De ondervraagden kunnen zich over het algemeen wel vinden in deze keuze. Het is tenslotte waar de bank sterk in is en bewezen succesvol, alhoewel je over de mate van succes altijd kunt twisten. Tegelijkertijd zetten sommigen vraagtekens bij de vraag of de Rabobank nou zo’n voorsprong heeft op Food & Agri vlak. Tegelijkertijd was dit één van de weinige onderwerpen waar hetzelfde over gedacht werd.

De collega’s van de bank zijn herkenbaar en aanspreekbaar in het werkgebied, er wordt ook geïnvesteerd in het werkgebied. Er is meer kennis aanwezig over de lokale markt en de economische ontwikkelingen daarin dan bij de concurrentie. Daarnaast is er een groot klantenbestand die je ook niet zomaar kwijt bent. Rabobank gaat wel op ABN AMRO en ING lijken maar dat hoeft niet erg te zijn. Een andere kans die gezien werd is dat we het bankbedrijf verder los gaan zien van het ledendeel. Er komen aparte overlegstructuren voor voorzitters van Raden van Commissarissen (de Algemene Ledenraad) en voor directievoorzitters (de Directeurenconferentie). Dat biedt de mogelijkheid het bankbedrijf op moderne leest te schroeien en het goede van ledenbetrokkenheid en coöperatie niet te verliezen.

4.10. Bedreigingen voor de Rabobank

Geïntensiveerd toezicht is een belangrijke bedreiging. Over de gevolgen voor aan te houden reserves is bij andere onderwerpen al gesproken maar de Rabobank heeft daarbij ook problemen de gevraagde gegevens tijdig en compleet bij de toezichthouders aan te leveren. De wijze waarop de bank bijvoorbeeld komt tot het nemen van een verliesvoorziening is verre van transparant. De datakwaliteit is derhalve onbetrouwbaar.

Een andere bedreiging is het snel veranderende landschap ten aanzien van de klassieke rol als geldverstrekker. Ontwikkelingen rond zaken als crowdfunding en toetredende internetpartijen gaan razendsnel waarbij het element prijs als belangrijkste ervaren wordt door de klant. De Rabobank heeft dit lang op eigen kracht willen doen maar moet nu keuzes maken en bijvoorbeeld meer inzetten op samenwerking met intermediairs. Iets wat tot nu toe slechts enkele lokale Rabobanken succesvol doen.

Belangrijke andere bedreiging is de hoge kostenbelading en wendbaarheid. Rabobank is slecht in staat haar verdienmodel aan te passen. Die belading hangt samen met het model van de coöperatie. Of de Rabobank nu op tijd is met deze wijzigingen en of die ook ver genoeg gaan, daarover verschillen de meningen.

5. Discussie en conclusies

5.1. Algemeen

In de inleiding van deze scriptie stelde ik de vraag of de veranderingen de coöperaties overkwamen, hoe een organisatie van haar plaats komt en in beweging en of er sprake was van een gebrek aan aanpassingsvermogen. Op basis van de uitkomsten van de interviews die gehouden zijn is hier wel een uitspraak over te doen naast uiteraard de beantwoording van de hoofdvraag.

5.2. Cultuur

Er blijkt bovenal een zekere zelfgenoegzaamheid geheerst te hebben binnen de Rabobank. Bij de lokale vestigingen waar de groei nooit het probleem was maar wel de vraag hoeveel groei. Twee ondervraagden noemden in dat kader zonnekoninggedrag van lokale bankdirecteuren. Zelfs in de top van de Rabobank heerste een soortgelijke opvatting. Vrij vertaald: “wie maakt ons wat?”. Dat daarmee de verhoudingen met landelijke toezichthouders en overheid slecht waren kwam de Rabobank bij het begin van de crisis duur te staan. De jonge academici die de bank vanuit toezichthouders tegenover zich kreeg hadden weinig begrip voor de structuur van de bank en evenmin voor de betweterige opstelling van de gesprekspartner. Het is opvallend om te zien hoe lang het heeft geduurd voor hierin een kentering te zien was. De coöperatie krijgt, zoals in de literatuur al geconstateerd, weinig aandacht in verhouding tot hun marktaandeel en dus ook in het hoger- en wetenschappelijk onderwijs. Door de structuur van de organisatie, waaronder het gedelegeerde toezicht dat Rabobank Nederland op de lokale banken houdt, blijven of bleven veel van de problemen lang verborgen. Zoals uit de literatuur ook blijkt is een coöperatie in veel zaken behoudender, maar dat zit meer in riskante financieringen uit de weg gaan dan in het feit dat het een coöperatie is. De heersende cultuur is veel meer een rem op aanpassing en vernieuwing. Op het moment dat de Rabobank toch mee trachtte te gaan in de vaart der volkeren ging dat ook vaak mis. Aankopen van banken in Ierland en Indonesië, het opzetten van een aparte investment banking afdeling in London waar het toezicht ernstig tekortschoot en de al eerder genoemde Libor affaire.

5.3. Bestaansrecht

De algemene mening van de geïnterviewden is wel dat de Rabobank nooit aan dergelijke avonturen had moeten beginnen en zich had moeten beperken tot “alles rondom de kerk” financieren met de bijbehorende passende structuur. Dat klinkt wat denigrerend maar de echte ouderwetse kredietcoöperatie had prima in de huidige tijd gepast waar organisaties als Qredits in het gat gesprongen zijn om moeilijk financierbare start-ups aan geld te helpen.

Het bestaansrecht valt uiteen in een aantal aspecten. De Rabobank is een grote bank in Nederland en heeft veel klanten en leden. Stoppen met bank-zijn is niet de vraag, wel of dat in de huidige vorm moet. Dan zijn er een aantal varianten denkbaar.

De meest verregaande is ongetwijfeld een beursgang over een aantal jaren waarbij enkele coöperatieve inspraak elementen behouden kunnen blijven. Voorstanders van deze optie vinden dat de missie als coöperatie voltooid is en ook dat de toezichthouders maar één model kennen en accepteren. Banken zijn in voorbije decennia meer en meer op elkaar gaan lijken. Enerzijds door regelgeving maar ook door isomorfisme dat er van uit gaat dat bedrijven steeds homogener worden om succesvol te kunnen zijn. Voor de elementen waar er een veronderstelde meerwaarde is, zoals lokale betrokkenheid, lokale kennis en ondersteuning van lokale gemeenschap hoeft dat niet in coöperatieve vorm uitgevoerd te worden.

Een andere variant benadrukt meer de nutsfunctie van een bank in de huidige tijd. Hiervoor is geen aansluiting te vinden bij literatuur maar het wordt in sommige scripties al wel genoemd. Deze variant komt min of meer voort uit het feit dat het land in rep en roer is en er zelfs kamervragen gesteld worden als de bankieren-app van een grootbank twee dagen uit de lucht is of met enige regelmaat het doelwit van hackers is. De basisdiensten van een bank zijn daarom te zien als nutsfunctie met veel verschillende stakeholders zoals openbaar vervoer en energievoorziening dat ook zijn. Op het moment dat de samenleving dit ziet als nutsfunctie is de vraag welke ondernemingsvorm daar het beste bij past. Een coöperatie is een rechtsvorm die betrokkenheid van veel stakeholders in zich draagt en dus een goed alternatief is bij een nutsbedrijf, misschien nog wel meer dan bij een N.V.. De Rabobank kiest bij haar nieuwe structuur een tussenvorm waarbij het bancaire deel veel meer op een niet-coöperatieve leest geschoeid wordt en een verenigingsdeel waarbij ledenbetrokkenheid op meerdere manieren een plek krijgt. De coöperatie wordt niet vaarwel gezegd, met alle beperkingen die dat met zich meebrengt. Met ledeninvloed en betrokkenheid die velen als minder beschouwen is de incentive voor management van de bank in het kader van de agency theorie (Cornforth, 2004) nog zo goed als afwezig.

5.4. Bestuur

Aan de hand van de literatuur (Cornforth, 2004; Bérubé et al., 2012) is onderzocht hoe aangekeken werd tegen de kwaliteit van bestuurders. Conclusie daarvan is dat het niet zozeer zit in de kwaliteit van bestuurders zelf als wel dat die kwaliteit onvoldoende is meegegroeid met de groei van de Rabobank zelf. Lange tijd heeft het model prima voldaan.

5.5. Randvoorwaarden

Het voortbestaan van de coöperatie Rabobank is geen uitgemaakte zaak en omgeven met onzekere factoren. De route leidt langs afscheid nemen van oude structuren en draconische kostenbesparingen. Met dat in gang gezette programma moet eind 2016 de achterstand op de naaste concurrenten ingelopen zijn. Dat programma voorziet in een stijging van de winst met € 1 miljard. Daarnaast zou de bank het liefst afscheid nemen van de certificaten die jaarlijks ook verantwoordelijk zijn voor € 1 miljard aan rentelasten. Vraag blijft echter of dat genoeg zal zijn om in 2019 te voldoen aan de kapitaalseisen die tegen die tijd naar verwachting van kracht zullen zijn. Veel bestuurders zullen komende maanden over hun schaduw moet heen stappen en afscheid nemen van zeggenschap en inspraak.

Toch zijn er positieve kanten. De Rabobank heeft in Nederland een sterke marktpositie in bijna alle sectoren, het grootste kantorennetwerk en een grote lokale betrokkenheid. De grote mate van sponsoring van sportverenigingen, het coöperatiefonds voor door de lokale gemeenschap aangedragen goede doelen. Genoemde positieve kanten hebben iets kneuterigs maar zijn wel zaken waar de Rabobank zich nog kan onderscheiden. Mee willen doen met de grote jongens heeft slecht uitgepakt. Waar overigens in de interviews dergelijke overnames ter sprake komen blijkt dat de Rabobank in de aanloop naar die beslissingen consensus en weloverwogen beslissingen nemen (Bérubé, 2012) vaak terzijde geschoven heeft. Vaak is onder tijdsdruk en met een kleine afvaardiging van de CKV de beslissing al genomen of in ieder geval voorgekookt.

5.6. Conclusie

De vraagstelling en subvragen van deze thesis “is er toekomst voor de financiële coöperatie?” kunnen beantwoord worden.

Wat zijn de achtergronden bij het ontstaan van coöperaties?

Coöperaties zijn ontstaan in de tweede helft van de 19^e eeuw in Duitsland. Het ontstaan had te maken met imperfecties in het financiële systeem. Na het opheffen van deze beperkingen is de coöperatie blijven bestaan en heeft zichzelf niet opgeheven. Dat betekent dat een coöperatie zichzelf periodiek opnieuw moet uitvinden en checken of zij nog dicht bij haar kernwaarden staat en of zijn zich terecht coöperatie noemt.

Welke rol speelt veranderend toezicht op de banken naar aanleiding van de meest recente crisis?

De bankencrisis en het daarop verscherpte toezicht op de bankensector hebben een enorme impact gehad op de banken. Het verhogen van de buffers, opgelegd door de EU en ECB, dwingt banken tot actie. Zo ook de Rabobank. De beperkingen van de financiële coöperatie worden hier duidelijk.

In hoeverre zijn financiële coöperaties in staat zich nu en in de toekomst voldoende te funden?

Ten aanzien van de funding van een financiële coöperatie is het antwoord niet zo expliciet. Een financiële coöperatie kan zich alleen funden met ingehouden winsten. De certificaten die de Rabobank heeft uitgegeven in het verleden bleken te duur voor de bank. De weg om die winsten te verhogen door kosten te verlagen is de Rabobank ingeslagen maar of dat tijdig en voldoende is zal de tijd moeten uitwijzen.

In hoeverre is het coöperatieve bestuursmodel passend in de huidige tijd?

Of het bestuursmodel de Rabobank dan in staat stelt tijdig te veranderen is niet met een simpel ja of nee te beantwoorden. Uit het onderzoek bij de Rabobank blijkt dat het kan maar dat het laat op gang komt en ook lang duurt. Of het op tijd is om het voortbestaan van de coöperatie voor een volgende eeuw veilig te stellen is allerm minst zeker, echter de wijzigingen die nu doorgevoerd worden maken de Rabobank tot een centraal geleide organisatie in plaats van een samenspel van vele lokale banken. Het lost voor een groot deel het kundigheidsvraagstuk ten aanzien van commissarissen binnen de Rabobank op. Het kan niet anders of dat moet enige snelheid in veranderingen kunnen bewerkstelligen. Birchall (2013) noemt in dit verband de “resilience” (veerkracht) van het coöperatieve businessmodel. Het lijkt erop dat de Rabobank deze veerkracht nu toont.

Zijn bestuurders en commissarissen passend toegerust op hun taak?

Het bestuursmodel dat de Rabobank hanteerde heeft vele decennia prima gefunctioneerd. De kennis en kunde van bestuurders en commissarissen heeft alleen geen gelijke tred gehouden met de veranderingen in de bancaire wereld. Door de organisatiewijziging van de Rabobank is de vraag minder opportuun geworden.

Is er toekomst voor de financiële coöperatie?

Tétrault (2012) stelde al dat er toekomst is voor coöperaties zolang ze trouw blijven aan hun waarden. De eigenschappen die toekomst bieden en waarop de bank zou moeten focussen, uitgaande van de uitkomsten van het empirisch onderzoek, voeren stuk voor stuk terug naar oude kernwaarden. Dichtbij, lokaal betrokken en van belang zijn voor de lokale samenleving en geheel indachtig waar de coöperatie volgens de Europese Associatie van Coöperatieve Banken voor staat.

“The primary mission of co-operative banks is to promote the economic interest of their members, who are their customers. Co-operative banks strive to do so by offering quality products and services at attractive prices from the perspective of what is good for the customer. They have an impact presence on the conditions of products in the whole banking market and support the economic and social integration of individuals” (EACB, 2005)

6. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

6.1. Beperkingen

Zoals ieder onderzoek heeft ook dit onderzoek zijn beperkingen. Zonder uitpuittend te willen zijn noem ik er een aantal.

Het empirisch onderzoek heeft alleen plaatsgevonden bij de Rabobank. De keuze en bereikbaarheid van de interviewkandidaten is hier grootst, echter het biedt slechts inzage in de problematiek van één financiële coöperatie. Tegelijkertijd is de vergelijkbaarheid van de financiële coöperaties in Nederland ook beperkt. Andere financiële coöperaties zijn verzekeraars en geen banken en deze coöperaties kennen een centralere aansturing dan de Rabobank tot nu toe heeft. Of andere coöperaties in Nederland eenzelfde problematiek kennen is niet duidelijk geworden.

Het onderzoek beperkt zich tot Nederland. Wat voor Nederland geldt is ook Europees en wellicht zelfs wereldwijd van toepassing. Zijn de uitdagingen van de Rabobank uniek of spelen ze bij meer financiële coöperaties? Anders dan de Rabobank kennen veel coöperaties een hybride structuur met een beursnotering en een coöperatief georganiseerd onderdeel. Andere coöperaties zoals in Duitsland zijn dichter bij hun roots (en kleiner) gebleven waardoor de niet onder Europees toezicht vallen.

Het onderzoek valt samen met één van de meest turbulente tijden in de geschiedenis van de Rabobank. De organisatie staat voor de uitdaging de coöperatie in relatief korte tijd te hervormen en zichzelf als het ware opnieuw uit te vinden. Het is mogelijk en te verwachten dat een dergelijk onderzoek uitgevoerd vlak voor de financiële crisis of vlak daarna andere uitkomsten zou hebben gehad.

Bij de keuze van te benaderen kandidaten voor een interview is er een enorme keuze. Ik heb gekozen voor lokale directieleden en directies van staven bij Rabobank Nederland. Deze personen zijn in ieder geval op enigerlei wijze stakeholder in de huidige beweging. Of omdat ze er mede-architect van zijn of omdat de gevolgen qua werkinhoud of baan zekerheid niet aan hen voorbij zullen gaan. Dat brengt met zich mee dat de uitkomsten hierdoor wel gekleurd kunnen zijn.

Hoewel ik bij de interviews anonimiteit gegarandeerd heb, valt niet uit te sluiten dat enkele geïnterviewden enige voorzichtigheid betracht hebben bij het beantwoorden van de vragen. Een

aantal wilde weten wanneer ze geciteerd werden met naam of wilden in het geheel niet geciteerd worden. Ook vragen over de opnamebestanden duiden in die richting. Verder werden sommige vragen zoals die over raden van commissarissen duidelijk wat omzichtiger beantwoord.

6.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Om een uitspraak te kunnen doen over de toekomst van de financiële coöperatie in algemenere zin is verder onderzoek in Europees verband nodig. Op die manier kan inzicht verkregen worden in de vraag of coöperaties in andere landen ook onder druk staan om hun organisatievorm en -structuur te wijzigen. Afhankelijk van de uitkomst van dit onderzoek kan bepaald worden waar coöperaties in het verleden andere keuzes hadden moeten maken.

De vraag of delen van activiteiten van banken gezien zouden kunnen worden als nutsfunctie, rechtvaardigt de vraag naar verder onderzoek op dit vlak. Zouden banken de onderdelen die van het vitaalste belang zijn voor de economie van een land onder moeten brengen in ondernemingen tot algemeen nut zonder winstoogmerk?

7. Literatuurlijst

- Alexopoulos, Y., Goglio, S. (2011). Financial Cooperatives: Problems and Challenges in the Post-Crisis Era. *Journal of Rural Cooperation*. 39 (1) 2011: 35-48
- Altunbas Y., Carbó Valverde, S., Molyneux, P. (2003) Ownership and performance in European and US banking – A comparison of commercial, cooperative and savings banks, *Fundación de las Cajas de Ahorros Working Paper No. 180/2003*
- Bérubé, V., Grant, A., Mansour, T. (2012). How cooperatives grow. *McKinsey & Company 2012*
- Birchall, J. Ketilson, L.H. (2009). Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crises. *International Labour Organization*
- Birchall, J. (2013). Resilience in an downturn: The power of financial cooperatives. *International Labour Office Geneva 2013*
- Birchall, J. (2013). The potential of co-operatives during the current recession; theorizing comparative advantage. *Journal of entrepreneurial an organizational diversity* Volume 2 Issue 1 (2013)
- Bökkerink, I., Couwenbergh, P., Willems, L. (2015). Rabobank, ooit een koploper; nu een aanhaker. *Het Financiële Dagblad*, 14 oktober 2015
- Bryman, A., Bell, E. (3rd ed.). (2011). *Business Research Methods*. Oxford University Press
- Commissie Structuur Nederlandse banken (2013). Naar een dienstbaar en stabiel bankwezen
- Cook, Michael L., The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach *American Journal of Agricultural Economics* Vol. 77, No. 5, Proceedings Issue (Dec., 1995), pp. 1153-1159
- Cornforth, C. (2004). The Governance of Coöperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *The Annals of Public and Coöperative Economics* 75: 1 2004
- DNB (2014). Visie op de structuur van de Nederlandse bankensector. Amsterdam 2014.
- Fonteyne, W. (2007). *Cooperative Banks in Europe – Policy issues*. IMF Working Paper
- Fulton, M. (1995). The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach. *American Journal of Agricultural Economics* Vol. 77, No. 5, Proceedings Issue (Dec., 1995), pp. 1144-1152
- Groeneveld, J.W., Vries, B. de (2009). European co-operative banks: first lessons of the subprime crisis.
- Groeneveld, J.W., (2011). The value of European co-operative banks for the future financial system. *Proceedings of the 2011 ICA global research conference*. 24-27 august, 2011, Mikkeli, Finland
- Groeneveld, J.W., Llewellyn, D.T. (2012). Corporate Governance in Cooperative Banks. In Mooij, J, Boonstra, *Raiffeisen's Footprint: the co-operative way of banking*. Amsterdam

- Groeneveld, J.W. (2012). The Cooperative Banking Model: Performance an Opportunities. New Paradigms in Banking, Financial Markets an Regulation? *SUERF The European Money an Finance Forum Vienna 2012*
- Groeneveld, J.W. (2014). Features, Facts and Figures of European Cooperative Banking Groups over Recent Business Cycles. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*. Vol. 3, Issue 1 (2014) 11-33
- Gutiérrez, E. (2008). The reform of Italian Coöperative Banks: Discussion and Proposals. *IMF working paper* March 2008.
- Hesse, H., Cihak, M. (2007). Coöperative Banks and Financial Stability. *IMF Working Paper* 07/2
- Iannotta, G. Nocera, G., Sironi, A. (2007) Ownership Structure, Risk an Performance in the European Banking Industry. *Journal of Banking and Finance*, Vol 31, No.7, pp 2127-2149
- Jonghe, O. de (2009). Back to basics in banking? A micro analysis of banking system stability. *Journal of Financial Intermediation* 19 (2010) 387-417.
- Kalmi, P. (2007). The disappearance of cooperatives from economic textbooks. *Cambridge Journal of Economics* 2007, 31, 625-647
- Kontolaimou, A., Tsekouras, K. (2010). Are cooperatives the weakest link in European banking? A non-parametric metafrontier approach. *Journal of Banking & Finance* 34 (2010) 1946-1957.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Ahstrand, B. (2013). *Strategy Safari-Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Pearson Education Limited
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research.
- Mooij, J. (Ed.) (2011). *De Rabobank van dichtbij*. Rabobank Nederland, Utrecht 2011.
- Mooij, J., Boonstra, W.W. (Eds.). (2012). *“Raiffeisen’s Footprint” The Cooperative Way of Banking*. VU University Press 2012
- Moss Kanter, R. (2004). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, July-August 2004
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management* 17 (2001) 329-356
- Nilsson, J., Kihlen, A., Norell, L. (2009). Are Traditional Coöperatives an Endangered Species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. *International Food and Agribusiness Management Review* Volume 12, Issue 4, 2009
- Normark, P. (1996). A role for co-operatives in the market economy. *The Annals of Public and Coöperative Economics* 67:3 (1996)
- Ory, J.N., Serres, A. de, Jaeger, M. (2012). Have co-operative banks lost their soul? A neo institutional analysis of the standardization process towards a “dominant shareholder model”: focus on

- the French case. *Proceedings of the 2011 ICA global research conference*. 24-27 august, 2011, Mikkeli, Finland
- Peterson, H.C., Anderson, B.L., (1996). Coöperative Strategy: Theory and Practice. *Agribusiness*, Vol. 12, No. 4, 371-383 (1996)
- Porter, P.K., Scully, G.W. (1987). Economic Efficiency in Cooperatives. *Journal of Law and Economics*, Vol. 30, No. 2 (Oct., 1987), pp. 489-512
- Reeves, R., Deimler, M. (2011). Adaptability The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, July-August 2011.
- Sivertsen, S. (1996). Governance issues seen from a management perspective. *Review of International Co-operation*, 89, 4, 43-36
- Smit, J. (2009). *De Prooi, Blinde trots breekt ABN Amro*. Prometheus Amsterdam 2009
- Tétrault, J. (2012). The future of cooperatives: An executive round table. *McKinsey on Coöperatives Autumn 2012*
- Yin, R.K. (2013) *Case Study Research: Design and Methods – Fifth edition*, Sage Publications, Inc.