

Superieur model voor governance van Nederlandse banken bestaat niet

Heroriëntatie Rabobank vraagt om nieuwe governance binnen de coöperatieve grondstructuur

Theo Camps

In het *Handboek Coöperatie* uit 2010 presenteert Jean Frijns de coöperatieve vorm als aardige uitweg voor de Nederlandse Staat, die, zoals hij aangeeft, met ABN Amro in de maag zit. Als exit wordt een coöperatie opgericht met de huidige klanten van ABN Amro als participanten.

De coöperatie koopt de aandelen van de Staat. De Staat zal dan wel een overgangsfinanciering moeten verstrekken aan de coöperatie, maar deze kan worden afbetaald uit de winsten die de bank aan de coöperatie moet uitkeren. De kwaliteit van de governance moet vervolgens borg staan voor een duidelijke strategie, een solide kapitaalverschaffing en het verzorgen van groeimogelijkheden.

Een interessante gedachte, want er bestaat geen superieur governance model voor banken. Het is vooral de vraag of een bank in concrete economische en maatschappelijke omstandigheden de voordelen van de gekozen governance vorm goed kan uitbuiten en de nadelen zo goed mogelijk weet te compenseren.

Als toezichthouder van een lokale Rabobank ben ik onderdeel van een proces om het coöperatieve model aan te passen aan de eisen van de huidige en toekomstige tijd. Het coöperatieve model is daarbij zowel governancevehikel voor de uitvoering als onderwerp van verandering.

Nieuwe marktverhoudingen en nieuwe eisen van toezichthouders vereisen een hoger tempo bij de professionalisering van de interne governance. De dialoog tussen ledenraden, toezichthouders en bestuurders houdt iedereen met de voeten op de grond. Tegelijkertijd leidt deze dialoog tot besluitvorming die al te veel is gericht op consensus op momenten waar voldoende draagvlak zou volstaan. Zowel bestuurders als toezichthouders werken en wennen aan het veranderen van verhoudingen op dit punt.

Coöperaties én corporate banken moeten zich sneller aanpassen aan nieuwe omstandigheden

Besluitvorming in een coöperatie kent een ingebouwde vertraging, omdat consensus en draagvlak zo belangrijk zijn. Overigens geldt hetzelfde voor corporate omgevingen wanneer het ingrijpende veranderingen betreft; enige vertraging is inherent aan ingrijpende beslissingen.

In alle governance systemen gaat het uiteindelijk om een juiste inschatting en timing van degenen die leiding geven. En waar corporate systemen ontsporen door het onderschatten van de benodigde legitimatie heeft de coöperatie eerder last van het overschatten ervan. Het veranderen en verbeteren van dit inschattingsvermogen vormt het hart van leiderschaps- en cultuurvraagstukken.

Heeft het coöperatieve governance model zijn langste tijd gehad, zoals sommigen stellen? Of blijft het mogelijk om principes van verbondenheid, nabijheid en solidariteit met een zakelijke basis vorm te geven in het nieuwe mondiale bancaire landschap? De vraag is vooral welke voorwaarden daarbij van belang zijn.

Wat de technische bankcriteria betreft, verschilt Rabobank niet van andere banken. Het verschil wordt gemaakt door de coöperatieve invulling van de zorgplicht, want die gaat verder dan de zorg voor een klant of relatie. Zorgplicht gaat ook over maatschappelijke cohesie in steden en plattelandsgemeenschappen, en over duurzame ontwikkeling van de Nederlandse economie.

Niet-aandeelhouders moeten tevreden worden gesteld, maar leden moeten het gevoel hebben dat hun bank meer doet dan bankieren. Aanwezigheid met kantoren vormt in deze tijd van netwerkverbindingen al lang niet meer de kern. Ook daarin verschilt de coöperatie niet van andere banken.

De strategische heroriëntatie van Rabobank vraagt om aanpassing van de governance binnen de coöperatieve grondstructuur en niet om het verlaten ervan. De aanpassingen vragen om een heldere onderlinge dialoog, net als bij andere banken of ondernemingen die met ingrijpende veranderingen bezig zijn.

Theo Camps is voorzitter van de raad van commissarissen van de Rabobank Rijk van Nijmegen.

