



JUST **KEEPING THEM HONEST**

FOLLOW
the
MONEY

HOME

OVER FTM

AUTEURS

COLUMNISTEN

DOSSIERS

GRIEKENLAND IN EUROPA

DE MACHT VAN DE
ZORGVERZEKERING

HOE RABOBANK KALM VOORSORTEERT OP WEG NAAR EEN BEURSNOTERING

17 AUG 2015

[MICHIEL WERKMAN GASTAUTEUR FOLLOW THE MONEY](#)

Snelle groei, achterblijvende reserve, beperkte houdbaarheid van het coöperatieve model: redenen te over voor Rabo om over een beursgang te denken. Stap voor stap heeft de ‘aandeel in elkaar’-Rabobank daarvoor de geesten rijp gemaakt, is de indruk van oud-Rabo bankier Michiel Werkman.

Rabobank heeft door haar kostbare juridische structuur – als coöperatieve vereniging met 110 banken – een groot probleem. Alle andere banken kunnen aandelen uitgeven om hun kapitaal te versterken, Rabobank kan dat nu niet. Alle lokale Rabobanken worden daarom gedwongen hun zelfstandigheid nu ook formeel prijs te geven, door hun lokale bankvergunningen in te leveren bij Rabobank Nederland. Dit is een opmaat om binnen een afzienbare termijn naar de beurs te kunnen gaan. Een beursgang die noodzakelijk zal blijken om aan de kapitaaleisen van de toezichthouders tegemoet te blijven komen.

Binnen de bank is de discussie over een noodzakelijke beursgang eind jaren '90 al gevoerd. De AAA-rating stond onder druk door de snelle groei die de Rabo doormaakte. Daarnaast plaatsten toezichthouders en fiscus vraagtekens bij de houdbaarheid van de coöperatie als rechtsvorm voor deze bank. Rabobank groeide wel als kool en nieuwe klanten waren er genoeg, maar het aantal leden had daar geen gelijke tred mee gehouden.

EEN COÖPERATIE IS EEN SAMENWERKINGSVERBAND VAN LEDEN EN DAAR VOLDEED DE RABO NIET MEER AAN

Een coöperatie is een samenwerkingsverband van leden en daar voldeed de Rabo niet meer aan. Aangezien eerder de beperkte medeaansprakelijkheid van leden van lokale Rabobanken was omgezet in een lidmaatschap met uitgesloten aansprakelijkheid, werd in 2000 een grote landelijke actie gestart om zoveel mogelijk nieuwe *aansprakelijke* leden te werven.

Meer eigen vermogen

Vijftien jaar geleden was een beursgang binnen de Rabobank, waar lokale banken het meer dan nu het geval is voor het zeggen hadden, volstrekt onbespreekbaar. Er werd daarom een slimmigheidje bedacht: de achtergestelde [Rabobank ledencertificaten](#). Met de introductie daarvan (juni 2000) dacht men twee vliegen in één klap te slaan. Kapitaalversterking én ledenaanwas.

Er werd bepaald dat iemand lid moest zijn (of worden) om deze aantrekkelijke ogende spaarbrieven te mogen aanschaffen. Dat

werkte. Ze werden zwaar gepushed, ook als onderdeel van de aan medewerkers opgelegde targets, en gingen in het hele land als warme broodjes over de toonbank. Daarnaast kon, door het achtergestelde karakter van de certificaten, de facto een substantieel bedrag worden toegevoegd aan het geconsolideerde eigen vermogen van Rabobank Nederland. En dat ging een tijd lang best goed. Tot de crisis uitbrak en de Rabobank haar diep gekoesterde AAA-status kwijtraakte.

Ledenvergadering monddood gemaakt

De crisis en de aangescherpte regels dwongen Rabobank Nederland een verzaamd toezicht in te stellen op de soms eigenzinnig handelende lokale Rabobanken. Talloze lokale Rabobanken werden vanaf 2007 om die reden onder curatele gesteld. Ook werd tussen 2004 en 2011 de lokale banken steeds dwingender een nieuw bestuursmodel opgelegd, het zogenoemde 'directiemodel'.

DE LOKALE DIRECTIES WORDEN IN FEITE BENOEMD DOOR RABOBANK NEDERLAND EN LEVEREN VEEL VAN HUN AUTONOMIE IN

De lokale directies worden in feite benoemd door Rabobank Nederland en leveren veel van hun autonomie in. Dit is bedoeld om de formele zeggenschap van de leden voor eens en voor altijd de kop in te drukken en om eventuele tegenspraak beter te kunnen beheersen. Als gevolg daarvan is de [Algemene Ledenvergadering](#), toch het hoogste orgaan in elke [coöperatieve vereniging](#), monddood gemaakt en is de leden definitief relevante zeggenschap ontnomen. Daarnaast zijn zowel vanuit datzelfde oogpunt als vanwege

broodnodige kostenbeheersing talloze onderlinge fusies afgedwongen.

Ondertussen werd lokale banken door Rabobank Nederland ook een nieuw automatiseringssysteem opgelegd. Dit systeem, Siebel genaamd, werd in 2005 in eerste instantie geïntroduceerd als een geoptimaliseerd Customer Relationship Management-systeem (**CRM systeem**). In de jaren die op de introductie ervan volgden bleek echter dat dit Siebel zich ontpopte als een management informatie-systeem en een transactie volgsysteem. Het stelt Rabobank Nederland meer en meer in staat om niet alleen haar toezichttaken beter uit te voeren maar ook om de greep op lokale banken verder te verstevigen.

Haperende vermogensontwikkeling

De door de wet- en regelgevers opgeschroefde **kapitaaleisen** plaatsen de Rabobank voor problemen. Zeker wanneer de economie verder aantrekt en als gevolg daarvan de vraag naar krediet en naar andere bankdiensten toeneemt. De Rabobank loopt dan het gevaar dat haar eigen vermogensontwikkeling de balansgroei onvoldoende kan bijbenen. Een effectieve manier om daarmee om te gaan is de omvorming van de Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A. (Beperkte Aansprakelijkheid) in een NV om daarmee naar de beurs te gaan en aandelen uit te geven.

Met alle hiervoor omschreven stappen lijkt daar al een tijdlang op voorgesorteerd te zijn en in feite is het met de beursnotering voor de ledencertificaten deels al gebeurd. De omzetting van 110 bankvergunningen in één bankvergunning lijkt mij de laatste stap.

Wellicht moest de recente reclame slogan 'een **aandeel** in elkaar' de geesten daarvoor al rijp maken.

Michiel Werkman is voormalig zakelijk bankier bij de Rabobank. Sinds 2012 staat hij als onafhankelijk business consultant via Insparco mkb ondernemers bij in financierings- en derivatenkwesties. Michiel is gastdocent, spreker, auteur en uitgever van het boek Rotbanken, waarin hij ondernemers leert 'de taal' van geldschieters te spreken'. Hij zet zich daarnaast in voor kredietverlening aan het MKB via coöperatieve kredietunies.