

# Groter dan alle concerns samen

14

P+ NOVEMBER + DECEMBER 2012

Elke dag brengt een leger aan journalisten verslag uit over de koersen van de effectenbeurzen, wereldwijd. Het idee is daardoor ontstaan dat dit de belangrijke thermometer is van de wereldeconomie. Fout. Alle coöperaties samen zijn veel groter dan alle beursgenoteerde multinationals op deze planeet bij elkaar. Maar over hun stille, stabiele groei hoor je niets.

+ TEKST JAN BOM + FOTOGRAFIE CHRIS DE BODE

**H**et antwoord op de hamvraag kan niet korter zijn. Wij willen graag weten wat het economisch belang van de coöperatie op deze wereld is. "Ik geef maar even de getallen", zegt Bas Rüter (1969), sinds dit jaar directeur Duurzaamheid bij de Rabobank en afkomstig van Triodos Bank, waar hij *managing director* was van Triodos Investment Management. "Wereldwijd zijn er 800 miljoen mensen lid van een coöperatie. Die coöperaties creëren honderd miljoen banen. Dat is 20 procent meer dan alle multinationals samen. Er zijn ook drie keer zoveel mensen lid van een coöperatie dan dat er individuele aandeelhouders zijn." Hè? En wat betekent dit voor de beeldvorming? Al die aandacht voor de AEX. Procentje erbij, procentje er af. Het gaat eigenlijk helemaal nergens over. Waarom weten wij dit niet? Rüter glimlacht. Heel fijntjes: "Er gebeurt heel veel goeds in stilte."

*Is dat jammer?*

Rüter: "Natuurlijk, want ik denk dat het een ondergewaardeerde organisatievorm is, die economisch nut heeft en voor een stabiele structuur zorgt."

**We trekken namens** de beroepsgroep journalisten het boetekleed aan. Dat mogen we van de Chief Economist van de Rabobank gerust doen, maar Wim Boonstra (1958) weet nog wel een ander segment in deze samenleving die deze getallen eens op zich in moet laten werken. Sinds Lubbers minister-president was, hebben borstelige wenkbrauwen niet dreigender naar voren gestoken.

Boonstra dicteert zowat: "Je ziet dat ook de wetenschap los staat van de samenleving. Er zijn nu zelfs wetenschappelijke artikelen die erover gaan dat de coöperatie uit de wetenschappelijke literatuur is verdwenen. Toen ik in de jaren zeventig economie op de VU studeerde, was daar een boek van professor De Roos. Daarin stond uitgebreid beschreven welke bankenmodellen er waren. Ook de coöperatieve vorm, die was gebaseerd op de beginselen van Raiffeisen. Veertig jaar geleden was dit standaard vakliteratuur. Als je vandaag een vakboek pakt, worden alle banken afgeschilderd als naar winstmaximalisatie strevende ondernemingen. Dat is een karikatuur van de werkelijkheid. De aandacht voor de coöperatieve vorm is volledig verdwenen. Je merkt dus dat er mensen zijn opgeleid die echt denken dat dit de wereld is, mensen die nu posten bemannen bij toezichhoudende organisaties, maar ook mensen in de ambtenarij. En dan ligt er ineens een toekomstvisie op de financiële sector vanuit een kabinet, dat alleen maar geschreven is vanuit het gezichtsveld van aandeelhouders, aandeelhouders, aandeelhouders. Zat je bij de toenmalige minister van Financiën aan tafel, dan moest je hem vertellen dat het hele retailbankieren in Nederland, consumenten en het midden- en kleinbedrijf, niet alleen draait om beursgenoteerde banken, maar dat banken met een andere oriëntatie vaak een veel grotere rol spelen. Nou, dat was volstrekt nieuwe informatie voor hem." Als we later de jaartallen terugtellen en nadenken over wie Boonstra het heeft, dan komen we uit op minister Wouter Bos, die de ABN Amro >

Wim Boonstra, hoofdeconoom Rabobank: "De vakboeken voor economiestudenten bieden alleen wiskundige formules waarmee je leuk kunt gaan simuleren, maar met de werkelijkheid heeft het heel weinig meer van doen."

Bas Rüter, directeur Duurzaamheid: "Alle coöperaties wereldwijd creëren honderd miljoen banen. Dat is 20 procent meer dan alle multinationals samen."





als staatsbank inlijfde. Tijdens het gesprek is die tijd er niet. Wat studenten op de Nederlandse universiteiten niet krijgen te horen, vertelt Boonstra ons nu in *up tempo*: “Het is gewoon zo dat in Nederland coöperatieve banken 40 procent van de markt vormen. In Duitsland zijn spaarbanken groot, ook die zijn niet beursgenoteerd; coöperatieve banken zijn een goede tweede. In Frankrijk zijn de *Crédit Agricole* en de *Crédit Mutuel* groot, zo groot zelfs dat ze tot de grootste banken van Europa behoren. Ook dat zijn coöperaties. In Oostenrijk is de coöperatie heel groot en expandeerde de afgelopen jaren sterk in oude Oostbloklanden. De diversiteit van modellen is veel groter dan de theorieboeken aangeven. De vakboeken voor economiestudenten bieden dus wiskundige formules waarmee je leuk kunt gaan simuleren, maar met de werkelijkheid heeft het heel weinig meer van doen.”

Zorgen al die coöperatieve banken bij elkaar er voor dat de wereldeconomie toch nog enigszins stabiel blijft? Rüter nuanceert. Hij is bioloog, afgestudeerd in Wageningen, en het is alsof hij het over ecosystemen heeft: “Het bestaan van verschillende modellen, verschillende eigendomsstructuren naast elkaar, dat heeft een stabiliserende werking. Coöperatieve structuren hebben de neiging iets minder snel te reageren, maar meer in balans de besluitvorming te organiseren. In de financiële sector van vandaag heeft dat absoluut een stabiliserende werking, dat is recent ook wel gebleken.”

Stel dat al die coöperatieve banken er niet waren geweest toen de bankencrisis uitbrak, wat had dit betekend voor de wereldeconomie? Boonstra: “Alle fouten die je kunt maken met bankieren, maken coöperaties ook. Maar wat maakt ze toch anders? Ten eerste is de *governance* veel strakker georganiseerd dan die van een beursgenoteerde bank. Je kunt aandeelhouders van alles wijsmaken, leden van coöperaties niet. De mensen die bij de Rabobank in die rol zitten, in de algemene kringvergadering, dat zijn de mannen en vrouwen die het



Bas Rüter: “In de financiële sector van vandaag heeft het coöperatieve bankieren absoluut een stabiliserende werking, dat is recent ook wel gebleken.”

ook moeten uitvoeren. Dus: de hele besluitvorming is al veel beter. Op het moment dat er iets fout gaat, zijn de *countervailing powers* veel strakker georganiseerd omdat er tegenspraak is vanuit de maatschappij. Het is volstrekt ondenkbaar dat de Rabobank in tien jaar tijd drie tot vier keer wezenlijke strategiewijzigingen zal doorvoeren. Kan niet. Dan wordt de Raad van Bestuur vervangen. Direct. Als de ABN Amro georganiseerd was geweest als de Rabobank, dan had die bank nog in de oude vorm bestaan. Niet dat wij betere bankiers zijn, het heeft puur met de zorgvuldigheid van besluitvorming te maken.”

**Maar er is nog een andere** factor die ervoor zorgt dat het de directeur van een coöperatieve bank niet meteen dun door de broek loopt, wanneer een agressief investeringsfonds een dreigend briefje stuurt, zoals Rijkman Groenink van de oude ABN Amro overkwam. Boonstra: “De coöperatie heeft een ander risicoprofiel dan een beursgenoteerde bank. Dat komt vooral omdat onze mogelijkheden om eigen vermogen aan te trekken heel erg beperkt zijn. Wij kunnen niet één aandeel op de beurs uitgeven. We hebben wel ledencertificaten, tot een bepaald deel van het eigenvermogen kan dat, maar het overgrote deel van het eigen vermogen is ingehouden eigen winst. Draaien

Wim Boonstra: “Tijdens de bankencrisis klotsten miljarden per week bij de Rabobank naar binnen.”

wij met verlies, dan zakt ons eigen vermogen. Dan is het niet een kwestie van: orde op zaken stellen, aandelen uitgeven en over tot de orde van de dag. Beursgenoteerde ondernemingen kunnen dat zo doen. Wij moeten het op de zware manier zelf terugverdienen: met hard werken. Dit wetende, zijn coöperaties per definitie minder risicovol. Niet omdat er voorzigtiger mensen werken, maar domweg omdat dat rechtstreeks voortvloeit uit het business model. Door dit samen in een systeem te brengen met beursgenoteerde financiële instellingen, krijg je een systeem wat stabiel is. Je hebt altijd een vluchtheuvel nodig. Als alles hetzelfde is, heb je geen haven meer waar je heen kan, met je geld.”

En de Rabobank is een vluchthaven geweest? Boonstra: “Jajaja. Tijdens de crisis klotsten miljarden per week naar binnen.”

Er moest zelfs rente worden betaald, als bedrijven na verkoop van bedrijfsonderdelen hun miljoenen bij de Rabobank wilden stallen. Rüter: “Soms is de haven vol.” Boonstra: “Het probleem is: het geld stroomt naar binnen, maar je kunt er eigenlijk niks mee. Als het onze eigen klanten zijn, dan is het een ander verhaal. Maar als het klanten van andere banken zijn, die hals over kop hun spaargeld bij de Rabobank willen stallen, dan weet je ook: als

“Als de ellende het grootste is, kun je met de coöperatieve structuur de problemen beter het hoofd bieden”

de situatie gekalmeerd is, kan het weer in hetzelfde tempo uitlopen. Dus: je kunt het geld niet gebruiken om er langetermijnkredieten op te verlenen. We hebben dat geld uiteindelijk alleen bij de Europese Centrale Bank kunnen beleggen in heel kortlopend staatspapier, allemaal liquide.”

En hoe ging dat dan in landen zonder een sterke coöperatieve bancaire sector?

Boonstra: “Nergens is de crisis zo hard naar binnen gekomen als in Engeland. Daar was vroeger een sterke Mutual sector. Het droevige is, door een maas in de wetgeving zijn die coöperaties verdwenen. Mensen konden er lid van worden en vervolgens stemmen om die bank om te zetten in een beursgenoteerde instelling, om daarmee aandelenkapitaal naar zich toe trekken. De grootsten zijn zo verdwenen. Ten eerste is niet alleen het hele financiële stelsel daardoor gedestabiliseerd, maar die geconverteerde Mutuals begonnen zich vervolgens ook nog eens heel erg agressief te gedragen, terwijl ze daar het apparaat niet voor hadden. Niet één heeft de crisis zelfstandig overleefd. Er zijn er zelfs een paar heel spectaculair omgevallen. De bekendste is Northern Rock, de eerste bank van het grote faillissement. De rest is allemaal overgenomen door anderen. In Groot-Brittannië zag je dus wat er gebeurde met de stabiliteit van het financiële sector als de coöperatieve vorm er uit verdwenen was.”

**We beginnen over de revival** van de coöperatie, die begon in ontwikkelingslanden maar nu ook in Nederland een feit is. Onze vraag: moeten we het jammer vinden dat je boeren-coöperaties in verre landen niet financieel kunt ondersteunen, met risicodragend kapitaal? Nee, vinden zowel Rüter als Boonstra. Het is te risicovol voor particulieren. Boonstra waarschuwt voor Afrikaanse politici, die in verkiezingstijd beloven alle schulden kwijt te schelden. “En dan ben je als microkredietinstelling dood.” Ook Rüter zou het particuliere beleggers niet aanraden op eigen houtje geld te investeren in

boerencoöperaties in bijvoorbeeld Costa Rica: “Het meest pijnlijke voorbeeld is die hele teak-toestand. Daar is door goedbedoelende particulieren geïnvesteerd in malafide ondernemingen die de wet- en regelgeving ontduken. De teak-fondsen werden zelfs ondersteund door hoogleraren en bosbouwers uit Wageningen die vonden dat hun bosbouwverhaal klopte. Dat kon zo zijn, maar het financiële verhaal van de aanbieders deugde niet. Zelf investeren in verre coöperaties is af te raden door de combinatie van de kleine schaal, de lastige regelgeving ter plekke en de grote afstand. Uit consumentenbescherming bieden wij als Rabobank dus geen spaarfondsen op dit gebied aan. Die mogen slechts een beperkt risicoprofiel hebben. Wij zijn als bank zelf ook voorzichtig. We kiezen voor een beperkt aantal landen, omdat je niet onderuit wilt gaan. De stap die we nu maken is West-Afrika en de opbouw van de cacao-keten. We doen dat eerst met kennis. Maar weet wel dat onze hele financiering van die *supply chain*, inclusief onze samenwerking met die coöperatie, onderdeel is van het kredietbedrijf van de bank. Dat wordt *gefund* door het spaarbedrijf van de klanten. Het is heel indirect, maar door te sparen ondersteunen klanten van de Rabobank dus landbouwcoöperaties in ontwikkelingslanden.” Boonstra geeft een heel praktisch advies om zonder risico toch direct in een coöperatie te investeren. “Ledencertificaten kopen. Die kun je net zoveel kopen als je zelf wil, als je eerst lid van de Rabobank bent geworden. Een ledencertificaat geldt voor de toezichhouder ook als eigen vermogen, het levert een rendement op dat is gekoppeld aan dat van staatsleningen, met een opslag. Dat is op dit moment vrij laag, maar het geeft meer dan een spaarrekening. En het is erg degelijk. Voor de spectaculaire rendementen hoef je niet bij de coöperatie te zijn. Maar het is niet zo dat je stemrecht krijgt, naarmate je meer ledencertificaten bezit. Ook andere coöperaties geven wel obligaties uit, langlopende leningen.”

**De bankencrisis heeft** tot nu toe niet tot fun-

damentele wijzigingen in de financiële wereld gezorgd. Bedrijven en particulieren merken wel dat het een stuk lastiger is geworden om leningen te krijgen. Rüter denkt dat deze ontwikkeling zal doorzetten. “Minder transactiefocus, meer relatiebankieren.”

Bij een transactie leen je dus geld, maar wat doe je dan bij een relatie? Rüter: “Bij een transactie doe je één keer een deal om er snel rijk van te worden. En dan hol je als ondernemer naar de volgende bank om weer een transactie te doen. Bankieren is door de invloed uit de Angelsaksische landen heel erg naar de kortetermijntransacties en winsten verschoven. Daar worden grote risico's gelopen en afgewenteld. Iedereen heeft daar tabak van. Dat kun je overal zien. Iedereen had moeten ontdekken dat lange tijd met iemand business doen en elkaar een stuk van de cake gunnen ervoor zorgt dat je stabielere relaties hebt. Dat levert op de korte termijn minder winst op, maar op de lange termijn minder risico's. Het is het behoud van je bedrijfsmodel. Coöperatieve structuren ondersteunen dat soort gedrag van nature. Het feit dat jouw zakenpartner lid is bij jouw bank en zich kan uiten op ledenvergaderingen, betekent dat je te allen tijde verantwoording moet kunnen afleggen voor je gedrag. Als de ellende het grootste is, kun je met deze structuur samen de problemen toch beter het hoofd bieden.” Rüter voorspelt: “Ik denk dat wij naar een tijd gaan waarin we voor grote maatschappelijke vraagstukken komen te staan. Vraagstukken van schaarste, van ongelijke verdeling. Ik denk dat het coöperatieve model het meest geschikt is om zulke problemen het hoofd te bieden. Het is voor de korte termijn iets minder sexy en snel, maar op de middellange en lange termijn heb je meer aan elkaar. Je hebt een vertrekpunt om die uitdagingen met elkaar aan te gaan.” ■

[www.rabobank.com/economics](http://www.rabobank.com/economics)  
[overons.rabobank.com/content/mvo](http://overons.rabobank.com/content/mvo)