

RABOBANK COÖPERATIE ANNO 2014

Ad Maas Leende

1. Algemene situatie van de volksbanken

De belastingbetaler zal door onze ijverige politici voortaan ontzien worden. De bank zelf (= de klanten: aandeelhouders, obligatiehouders en spaarders) moeten nu maar eens voor alle ellende opdraaien. Bedoeld is dus de belastingbetaler die niet spaart en nooit spaarde. Veel belastingbetalers zijn echter ook spaarders. In feite vindt er een verschuiving plaats. Sparen zal de komende jaren geleidelijk aan gezien worden als asociaal gedrag. Een aantal oppottende vrekken belemmert het herstel van de economie. Het bedrag van 100.000 euro dat nu nog veilig is, zal dalen en geproblematiseerd worden. Links-2014 en rechts-2014 zullen deze ontwikkeling ondersteunen.

De kosten van het veilig en betrouwbaar maken van banken worden betaald door de reële economie, dus door de burgers die er hun geld aan toevertrouwd hebben. Het moment nadert dat het laten bewaren van je geld wel wat mag kosten. Dat gebeurt ongetwijfeld in een systeem dat de verantwoordelijk van zaken die mis gaan zoveel mogelijk naar de bank-burger schuift. Die heeft bijvoorbeeld een bepaald beveiligingsprogramma niet tijdig vervangen door de nieuwste versie. Het respecteren van privacy is dat wel zover ontwikkeld dat de bank dat ook meteen kan zien, maar niet verantwoordelijk is om iemand persoonlijk te waarschuwen. Kluisjes heeft de bank in de toekomst niet meer: dat past niet bij de functie van 'ontmoetingsruimte' en het risico van inbraken e.d. is voor de bank te groot. Deze verschuiven dus naar de woningen van de burgers. Vertegenwoordigers van diverse criminele samenwerkingsverbanden ondersteunen deze ontwikkeling, maar wijzen er wel op dat de kans op meer slachtoffers groter wordt. Het is echter niet hun keuze.

Laat ik deze tirade maar stoppen. In een Europa zonder cultuur van het Christendom is nu eenmaal een alles doordringende geld-moraal. Dat zag een atheïst als Menno Ter Braak (politicus zonder partij) al scherp in. Interessant punt is natuurlijk wat er met het belasten van vermogen gaat gebeuren dat niet uit geld bestaat. Hier kan het volk zich wel enigszins gelukkig prijzen omdat het bezit van concrete bezittingen in ons economisch systeem nu juist wel heel succesvol verdedigd kan worden.

Arnold Grünberg noteerde ooit in zijn column in De Volkskrant dat het Westen nog twee waarden heeft: de dollar en de euro. Een notitie waar veel protest in doorklinkt. Er is een grote hoeveelheid kritische filosofie op dit terrein. Met knippen en plakken op internetsites kun je op één dag gemakkelijk een interessant boek bij elkaar componeren. Jan van der Putten bijvoorbeeld, ik heb

dat via google, beschrijft in zijn boek *Verbijsterend CHINA. Wereldmacht van een andere soort* (Amsterdam 2001) het volgende: een deel van de culturele elite vindt dat het land door de snelle economische ontwikkeling zijn ziel is kwijtgeraakt. Die ziel, dat zijn de traditionele familiewaarden, respect, bescheidenheid en wegcijfering van het individu voor de gemeenschap, kortom: de confucianistische deugden. Daarvoor in de plaats is maar één andere waarde gekomen: geld. Chinese cineasten zoals Jia Zhangke, Ning Ying en Xu Tong hebben over die teloorgang indrukwekkende films gemaakt. Van de oude gemeenschapszin is niets meer over, behalve dan een nogal agressieve vorm van chauvinisme. Chinese geleerden hebben gewaarschuwd voor een groeiende 'nationale arrogantie', die haaks staat op traditionele deugden. Over het Westen kan eenzelfde soort verhalen opgehangen worden, zij het dat het in het 'conservatieve' Europa allemaal met minder terreur verloopt. Dat oude continent gaat echter de boot missen, zeggen de Unie-vertegenwoordigers graag met de nodige somberheid.

Steeds meer overheidsbureaucratisme staat in dienst van een kapitalistisch systeem. Individualisering is een goede zaak als deze in evenwicht is met voldoende sociaal inzicht en gevoel en voldoende solidariteit. Waar individualisering verwordt tot egoïsme en egocentrisme (en criminaliteit), zijn tegenmaatregelen van overheden noodzakelijk. Onderliggende stroom is echter dat de huidige politieke stromingen en publieke en semi-publieke overheden individualisering bevorderen vanuit economisch perspectief. Dat perspectief betreft het huidige kapitalisme dat een uit het lood geslagen vrijemarkt-beleid heeft gerealiseerd maar ook het financiële beleid van deze organen zelf. Over beleidsmatige financiële ontsporingen bij deze organisaties kan per omgaande een ander boek gecomponeerd worden. Zo is er geen burger meer die gelooft dat achter de hoogte van het boetesysteem in het verkeer oprechte bedoelingen zitten. De onderstroom in het systeem (van de machten) bevordert de individualisering van burger tot consument en gebruikt daarvoor allerlei regelgeving om deze bedoeling te maskeren. Zo mag de burger bijvoorbeeld niet bedrogen worden, maar ondertussen gebeurt dat op allerlei terreinen zonder noemenswaardige problemen dagelijks.

2. RABObank: vertaling van oorspronkelijke beginselen

Sinds enkele jaren staat ook de RABObankgroep voor de taak om intensief en extensief te saneren en nieuwe werkwijzen en instrumenten te implementeren. De vraag hierbij is wat er moet gebeuren met de coöperatiegedachte. Is deze ten dode opgeschreven of is er een andere inspiratie mogelijk? De RABObanken zijn gedwongen om denkwijzen en werkwijzen te hanteren die passen bij een Angelsaksisch economisch/maatschappelijke model dat strijdig is met het

Rijnlands economisch/maatschappelijke model en zeker bij een coöperatie-filosofie. Veel leden van Rabobanken koesteren echt een coöperatie-gedachte . Dat concept heeft zonder meer recht van bestaan , maar moet herzien worden. Leden die nogal wat geld bij deze bank hebben geparkeerd begrijpen dat wel.

Samenwerking is de rode draad door de geschiedenis van de coöperatieve Rabobank: mensen die samenwerken, banken die hun krachten bundelen en gespecialiseerde bedrijfsonderdelen die hun kennis samenbrengen. De specifieke betekenis van de coöperatieve structuur ziet de Rabobank Groep in het dienen van de belangen van haar klanten door:

- het bieden van de best mogelijke financiële diensten die klanten als passend ervaren
- het bieden van continuïteit in dienstverlening, overeenkomstig het langetermijnbelang van de klant
- betrokkenheid van de bank bij de klant en zijn omgeving, waardoor realisatie van ambities mede mogelijk wordt gemaakt.

Samenwerken is ongetwijfeld een belangrijk kenmerk van een coöperatie, maar het is geen onderscheidend kenmerk en op zichzelf onvoldoende voor duurzame profilering. Bij dit punt is niet vermeld dat een coöperatie in principe bestuurd wordt door de leden. Dit is wel een essentieel aspect. In deze notitie wordt het erfgoed van de oorspronkelijke beginselen breder opgevat dan wat men kan verstaan onder coöperatieve structuur , bundeling van krachten en expertise, en het dienen van belangen van de klanten. Deze verbreding dient om na te gaan of de hedendaagse identiteit / het actuele imago (image) langere-termijn-krachtig genoeg is om zich te handhaven en te ontwikkelen. Na-denken is ook hier vooruit denken. We lopen nu de beginselen / essenties van de coöperatiegedachte kritisch na.

2.1 Leden besturen de coöperatie

Het gaat hier om de machtsverdeling intern, d.w.z. de wijze waarop beslissingen genomen worden; wat is hier kenmerkend voor een coöperatie? Een coöperatie wordt bestuurd door de leden, dat kan op allerlei manieren vorm krijgen en moet in elk geval aan kwaliteitseisen als deskundigheid, degelijkheid, slagvaardigheid, betrouwbaarheid en maatschappelijke dienstbaarheid. In het huidige RABO-bestuursmodel zijn met elkaar in verband gebracht: leden via de ledenraad, de Raad van Commissarissen (Toezicht en Werkgever) en de directie (= bestuur en management). Het geheel gaat onder de vlag van een coöperatie. Het is een compromis waar jarenlang aan ‘gewerkt’ is. In het model zitten enkele punten die het voordeel van de twijfel (die er dus wel is) verdienen.

1. In het nieuwe RABO- model is de directie de jure bestuur. Maar: medewerkers die zichzelf besturen is altijd een verkeerde invulling van scheiding van macht, ook al wordt er toezicht op gehouden.
2. De raad van commissarissen wordt als een toezichtsorgaan gepresenteerd, maar dat klopt niet helemaal. Toezicht blijkt meer dan toezicht te omvatten. Ook in het geval van de Rabobanken vervult de raad van commissarissen het werkgeverschap van de directie (= het bestuur). De titel 'werkgever' geeft al aan dat die rol niets met strikt toezicht te maken heeft. Vaak is de RvC ook adviesorgaan en dat is ook niet echt verenigbaar met toezicht. De Raad van commissarissen heeft alles bijeen de zwaarste bevoegdheden, dus is *de facto* bestuur.
3. In feite is de vroegere laag van *coöperatiebestuur* weggewerkt in een nieuwe combinatie van directie en raad van commissarissen, zoals niet-coöperaties die ook vaak hebben. Dit beeld wordt nog versterkt door de indruk dat vooral met het one-tier-model wordt gewerkt. Hierdoor is zuiver toezicht bij voorbaat ondermijnd en is ook niet duidelijk wie bestuurt.
4. De directie zou collegiaal opereren (dat impliceert een gezamenlijke verantwoordelijkheid bij falen), maar of deze consequentie ook gepraktiseerd zal worden, is de vraag. Dit soort collegialiteit kan overigens gemakkelijk omzeild worden.
5. Ledenraadinvloed en ledenraadzeggenschap is statutair gewaarborgd maar loopt toch kans een nogal 'lege' kwestie te worden. Uit de nieuwe verhouding van directie en Raad van commissarissen en dus het opheffen van een coöperatiebestuur komt voort een *bepaalde omgang* met de ledenraad.

De ledenraad komt niet sterk uit de verf. Te weinig om intern en extern te overtuigen.

- Eén keer per jaar oefent de ledenraad bevoegdheden uit: wat 'benoemen' genoemd wordt is het bevestigen van voordrachten, waar de ledenraad geen rol in speelt en waar je alleen met ernstige conflicten onderuit kunt. Voor het 'vaststellen' van jaarstukken geldt hetzelfde.
- Zoals de directie/bestuurder aan de RvC verantwoording af legt, zo moet de RvC dat aan de ledenraad doen onder voorzitterschap van de ledenraad. Deze logica komt echter niet tot realisering. In de praktijk zijn er natuurlijk allerlei vormen van ondersteuning mogelijk: als de RvC verantwoording af moet leggen dan is ondersteuning daarbij mogelijk en in bepaalde situaties wenselijk.
- Het klankbord heeft twee gezichten: enerzijds best aardig en leuk, maar tegelijk het gevoel van voor-programmering. Uit allerlei gedrag kun je opmaken dat de ledenraad gezien wordt als werkprobleem (uitdaging) van de directie/RvC. Wat op de agenda van de ledenraad komt wordt buiten de ledenraad om bepaald (het WAT) en de manier waarop erover gepraat wordt (het HOE) is in handen van directie en RvC. En wat meer zelfstandig denken van de ledenraad wordt ingeperkt. Dominant lijkt: hoe gaan we succesvol en strategisch om met die ledenraad?
- De commissies hebben niet het karakter dat het commissies van de ledenraad zijn, maar meer 'voor' de ledenraad. De taakstelling van commissies is voorgegeven. Mogelijkheden voor herziening van taken en het inrichten van een nieuwe commissie lijken niet gewenst. Verslagen van bijeenkomsten van commissies worden niet in de ledenraad verspreid. De voorzitters van de commissies hebben geen positie in de verhouding van ledenraad, directie en RvC, bijvoorbeeld bij het bepalen van de agenda van de ledenraad.

Binnen de huidige opzet en uitwerking van het RABO-bestuursmodel kunnen maatregelen genomen worden om de bestuurlijke rol van de ledenraad te versterken. De voorgaande punten bevatten genoeg aangrijpingspunten. Procesmatig gezien vergt het werken in een coöperatie met de daarbij horende machtsverdeling veel aandacht voor de taak van de organisatie en voor rolrespect. Het vitaal aandacht hebben en laten zien van de werkelijke inhoudelijke taak van de organisatie en de daarbij passende doelen is een belangrijk middel om mensen met hun vele verschillen te binden. Waar staan we hier eigenlijk voor? Als betrokkenen iets ervaren als een gezamenlijk doel en optreden dan hebben ze voor de organisatie meer over dan wat het strikte eigen belang vergt. Veel mensen zijn in principe geen egoïsten en hebben ook een grote behoefte aan generositeit. De personen die in de genoemde gremia actief zijn, moeten steeds werken aan rol- en taakbewustzijn. Er moet een duidelijk verschil kunnen zijn in rollen en taken, dus een actief respect daarvoor, anders verlamt de organisatie zichzelf. En tegelijk moet er de balans zijn om te kunnen uitdrukken wat naar de mening van betrokkenen van belang is. Diskwalificatie van inbreng is ondermijnend. Een goed begrip van de noodzaak van verschillende rollen, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden is essentieel, evenals een goed georganiseerde inbreng van zienswijzen en opvattingen, en daar hoort zeker bij het inzicht in een productieve omgang met elkaar.

2.2 Winst voor verdere groei of voor belangen van leden

De RABObank kent klanten en leden. Hierbij de volgende aandachtspunten / discussiepunten:

- * Een lid is per definitie iemand die de (dan geoperationaliseerde) coöperatie-idee onderschrijft
- * Een klant die geen *lid van de coöperatie* is hoeft deze idee niet te onderschrijven
- * Kunnen er klanten zijn die de coöperatie-idee ondermijnen?

Indien de financiële situatie van de bank dat toelaat (te bepalen volgens een aantal criteria en als component van werkprocessen) moeten leden van een coöperatie voordelen kunnen genieten die meer omvatten dan wat klanten kunnen verwerven. Over ledencertificaten en over prijsvoordelen bij bestelling van bepaalde goederen bestaan heel verschillende opvattingen. Onderzoek naar andere en meer duurzame invullingen (ook bij en met andere Rabobanken) is gewenst. Ook moet overwogen worden of vormen van echt aandeelhouderschap mogelijk zijn. Aandelen en goede vormen van aandeelhouderschap zijn niet strijdig met de coöperatiegedachte. De naam ‘deelnemer’ drukt beter uit wat de verhouding met de bank kan zijn dan het erg algemene woord ‘lid’.

2.3 Beperkte aansprakelijkheid van de leden

Leden moeten voordelen kunnen genieten maar ze moeten ook bepaalde lasten dragen, zeker als ze inderdaad tot op bepaald beleidsniveau via hun ledenraad bestuursverantwoordelijk zijn. Die lasten (te bepalen volgens een aantal criteria en als component van werkprocessen) moeten wel realistisch zijn gegeven de concurrentieverhoudingen tussen banken. Naast het genieten van voordelen in bepaalde perioden kan echter in andere perioden bijvoorbeeld een bepaald renteverlies nodig zijn (de leden krijgen dan iets minder dan hier en daar elders) of betalen een iets hogere hypotheekrente dan elders haalbaar zou zijn. Het *geven en nemen-principe* is belangrijk voor de opvatting van lidmaatschap of beter: deelnemerschap (participatie).

Het is duidelijk dat vooral dit gegeven een overtuigende PR vergt, en die is alleen maar mogelijk als de coöperatiegedachte in voldoende mate doordacht en begrepen is (ze ie verderop).

2.4 Transparant en maatschappelijk verantwoord bezoldigd beheer

Aan Thomas van Aquino wordt de stellingname toegeschreven dat een coöperatie een maatschappelijke onderneming is met enkele centrale beginselen:

- het organische beginsel (alles hangt met alles samen en een actie heeft al of niet beoogde effecten maar ook niet altijd voorziene neveneffecten)
- *het beginsel van de rechtvaardige prijs als fundament voor humane verhoudingen (sociale rechtvaardigheid)*
- subsidiariteit: verantwoordelijkheden op de laagst mogelijke laag waar de verantwoordelijkheid waar gemaakt moet worden.

Het gaat nu om de waarde van het tweede beginsel. Men kan hier denken aan allerlei uitgaven (prioriteit, vormgeving en stijl, onderhoud, etcetera), de hoogte van bezoldigingen van het besturen en beheren van de bank in allerlei vormen: salarissen, bonussen, pensioenvoorzieningen, secundaire faciliteiten, het nalaten van controles. Deze situatie moet in een coöperatie tot op het niveau van de ledenraad transparant te zijn. Hierbij horen ook de kosten van het functioneren van de ledenraad.

Onrechtvaardige situaties op dit terrein leiden namelijk tot negatieve mechanismen in en om de organisatie.

2.5 Een lokaal en functioneel werkgebied

Coöperaties kunnen in positieve zin een onderscheiden maatschappelijke positie innemen, de leden vormen een sociale gemeenschap (samenleving in het klein), ze zijn lokaal ingebed en geografisch gebonden en handelen vanuit dat perspectief, coöperaties zijn historisch verankerd in de grote emancipatorische bewegingen, ze integreren ondernemingsbelangen op het niveau van de leden (strategische keuzes zijn meer geïntegreerd en hebben een langere tijdshorizon), de gezamenlijke afstemming is sterker ingebouwd evenals verantwoording van het gevoerd beleid, het zelforganiserend vermogen is sterk ontwikkeld en er is een optimale verhouding tussen kleine(re) en grote(re) schaal. Dit is de theorie.

Het lijkt wenselijk om dit belangrijke en ingewikkelde thema opnieuw in kaart te brengen: een goed analyse-instrument is nodig evenals omgevingsexpertise van de uitvoerders, en medewerking van leden (zeker van de ledenraad) kan van grote betekenis zijn.

2.6 Aansluiting bij een coöperatieve centrale bank met behoud van voldoende plaatselijke zelfstandigheid

Dit thema is een overtuigende omstandigheid en moet krachtig gehandhaafd worden. Werkproblemen tussen centraal en decentraal moeten ook op het niveau van ledenraden besproken *kunnen* worden. Een denkmodel met de componenten 1. afhankelijk (autonoom), 2. afhankelijk (relatief autonoom tot en met niet-autonoom) en 3. interafhankelijk is aanbevelenswaardig, omdat het van meet af aan de goede structuur biedt.

2.7 De coöperatie moet een bepaalde maatschappelijke opstelling kiezen en uitdragen

De coöperatie-idee is in feite een politieke stellingname die boven partijpolitiek uit moet gaan. Op regionaal, nationaal, Europees en mondiaal niveau gaat het om kringen, netwerken, ketens van coöperatieve organisaties. De organisatie werkt samen *met andere*. Deugen die? Als het geen coöperaties zijn, wat dan? Welk risico schuilt daar voor de coöperatie? De organisatie werkt *voor andere(n)*: deugen die? Welke organisatorische relaties zijn er in de zakelijke wereld, internationaal en nationaal? Speelt daar de coöperatie-visie (op mens en maatschappij) een rol? Een algemeen probleem is dat de coöperatiegedachte niet overeenstemt met het dominante economische stelsel.

Het neoliberalisme is een vorm van kapitalisme die na de val van de Berlijnse muur steeds dominanter werd en zich ruim 20 jaar later ontwikkeld heeft tot een systeem dat in de praktijk strijdig is met denken in termen van coöperatie-handelen. De volgende zienswijze stellingen (o.m. Paul Verhaeghe, psychiater in Gent,

Vooruit 30 januari 2012) is niet alleen een resultaat van beschouwing maar ook van wetenschappelijk onderzoek: een manifest.

Manifest

Wij leven in een neoliberale samenleving waarin alles een product geworden is. Het gaat gepaard met een koppeling aan de zogenaamde meritocratie, waarbij iedereen verantwoordelijk geacht wordt voor het eigen succes of de eigen mislukking. Dit neoliberale discours is dwingend aanwezig op alle mogelijke vlakken, het bepaalt niet alleen de economie, maar ook de zorgsector, ook het onderwijs, ook het onderzoek, ook de media. Het neoliberalisme heeft ondertussen onze identiteit ingekleurd, waardoor het nagenoeg onzichtbaar geworden is. Vandaar ook het idee dat dit het einde van de geschiedenis zou zijn, het punt waar we alle ideologieën kunnen opdoeken omdat het neoliberalisme zich aandient als een weergave van de mens 'zoals hij is'. De mens is egoïstisch en corrupt, zo luidt het, enkel uit op eigen voordeel en genot en altijd in concurrentie met de ander. Wie daar anders over denkt, is naïef en dom. Het neoliberalisme blijkt echter een mislukking op economisch vlak, een ramp op maatschappelijk vlak, en gevaarlijk en onethisch op psychologisch vlak. Onderzoek toont aan dat een meer egalitair gerichte economie zowel productiever als efficiënter is. Het Rijnländs model is stukken beter dan het Angelsaksische dat bovendien een spectaculaire stijging veroorzaakt heeft op het vlak van sociale ongelijkheid. Hoe groter de inkomensverschillen in een regio, des te meer mentale stoornissen, tienerzwangerschappen, kindersterfte, agressie, criminaliteit, drugsgebruik en pillen; des te lager de gemiddelde levensverwachting, lichamelijke gezondheid, onderwijsresultaten, sociale mobiliteit en ruimer, de gevoelens van veiligheid en geluk. Bovendien – en dit zal voor veel mensen zeer verrassend zijn – gelden deze resultaten voor alle lagen van de bevolking, en blijven ze niet beperkt tot de laagste sociale klassen. Het neoliberalisme is ronduit gevaarlijk op psychologisch vlak, omdat dit systeem het slechtste in de mens naar boven haalt en het beste onderdrukt. Solidariteit wordt een kostbare luxe en moet de plaats ruimen voor steeds tijdelijke coalities met als voornaamste zorg dat men er meer winst uit haalt dan de anderen. Een daling in autonomie en een groeiende afhankelijkheid van externe en bovendien steeds verschuivende normen veroorzaken een infantilisering die in tal van TV-programmatuur in beeld wordt gebracht. Volwassen mensen vertonen kinderlijke woedeaanvallen, zijn jaloers voor trivialiteiten, vertellen leugentjes om bestwil, deïnen vaak niet terug voor bedrog, en koesteren leedvermaak en kleinzielige wraakgevoelens. Er is een centrale aantasting van het zelfrespect. Er is een groot realistisch gevaar van een groeiende groep 'menselijk afval'. Binnen een maatschappij die voortdurend de boodschap verkondigt dat iedereen het kan maken als hij zich maar voldoende inzet, betekent dit dat steeds meer mensen geconfronteerd worden met vernedering, schuld en schaamte. Het doel heet nu zelfmanagement en ondernemerschap: jongeren moeten zichzelf beschouwen als een bedrijf, waarbij kennis en vaardigheden in eerste en laatste instantie een economisch belang hebben waarmee zij hun marktwaarde kunnen verhogen. Daarmee heeft het competentie-onderwijs uitdrukkelijk het ideologisch gedachtegoed van het neoliberalisme geïmplementeerd in de scholing van onze kinderen. De nieuwe norm heet effectiviteit, het doel is materiële winst, de daarbij behorende deugd hebzucht. Een dergelijke reeks lijdt altijd wel tot de bevinding: nooit waren we zo vrij en nooit waren we zo machteloos. De constatering dat het 'vrije marktdenken' sterk teruggebracht en gerelativeerd moet worden, is niet moeilijk te maken. Nodig is versterking van de kwaliteit van politiek, het dynamischer functioneren van levensbeschouwelijke inspiratiebronnen, een evenwichtige opvoeding en harmonisch onderwijs. Een sterk idee in dit geheel is de coöperatiegedachte.

De RABObank moet zich natuurlijk niet als politieke stroming manifesteren, zeker geen partijpolitieke, maar kan grote invloed hebben *door er op de manier van de coöperatie te zijn en als zodanig zo goed mogelijk te functioneren*, in een aantal opzichten gedurfd dan wat er momenteel uit komt. Dat lukt alleen maar als ‘de goede gedachten’ steeds terugkeren (de inhoudelijke kant van de zaak) en als de interne organisatie aan de normen van een coöperatie voldoet, hierbij ook gerekend de vertegenwoordiging van de leden: de ledenraad.

2.8 De RABObanken als arbeidsorganisatie

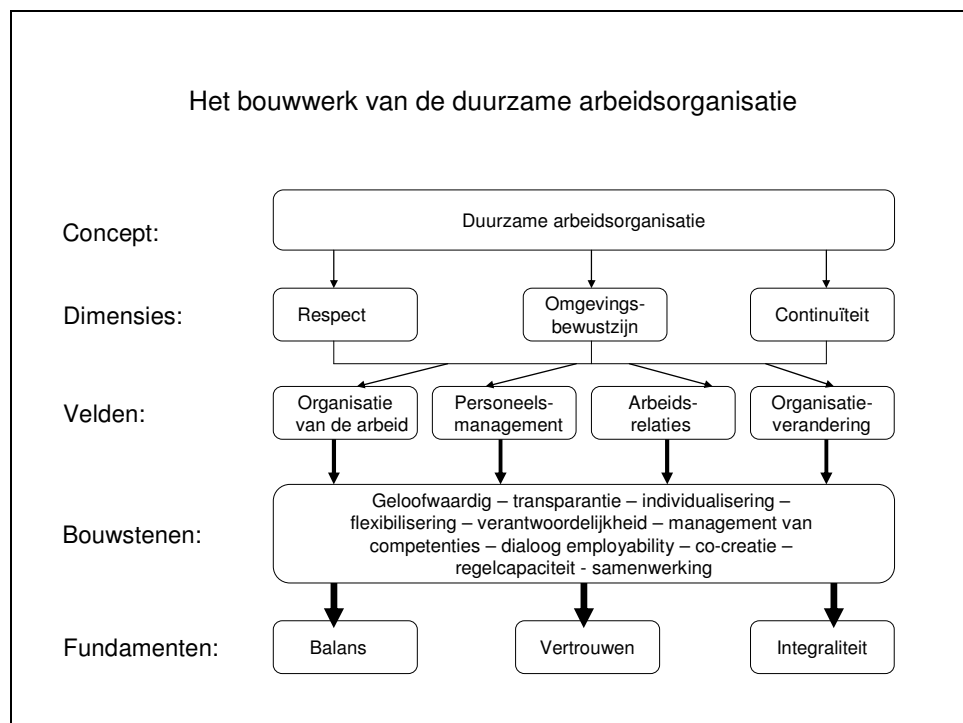
Veel mensen willen goed werk leveren en dat doen ze bij voorkeur in een betrouwbare organisatie. Zo’n organisatie kenmerkt zich onder meer door het willen zien van zaken die niet kloppen, een brede kijk op mogelijke oorzaken (dus niet gauw zondebokken aanwijzen e.d.), het realistisch inschatten van risico’s, leidinggevend en eerlijk argumenteren en daarom open communicatie van medewerkers verdienen en die ook verantwoordelijkheid nemen en knopen doorhakken zodra dat nodig is, medewerkers die eigen belangen sportief afwegen tegen het gezamenlijke belang van de organisatie, onderlinge hulp en solidariteit daar waar nodig, gezelligheid en humor.

Deze omschrijving staat vol met woorden waar stuk voor stuk een boek over geschreven kan worden, en vaak ook al gedaan is. Neem maar het vertrouwen dat een organisatie eerlijk zal handelen. Maar wat is eerlijk? We hoeven niet per se te beschikken over een sluitende definitie om te begrijpen wat ermee bedoeld wordt. Misleiding is op den duur niet vol te houden. Dat nemen veel mensen aan. Ook kan men inzien dat eerlijkheid niet altijd hetzelfde kan zijn als totale (en dus mogelijk onverantwoorde) openheid. Dingen die we niet willen horen, kunnen wel raak zijn. Eerlijkheid in groepsverband is waarschijnlijk een proces waarin ieder geeft en blijft geven als er genoeg terugkomt. Onderlinge eerlijkheid groeit. Aandacht voor elkaars teleurstellingen is erg belangrijk.

Het woord ‘duurzaamheid’ omvat momenteel wel deze en dergelijke gedachten. Het is een reactie op een ontwikkeling waarin mensen steeds op zichzelf teruggeworpen worden wat betreft hun werkring en loopbaan. Efficiency in het werken, voldoen aan kwaliteitsnormen, flexibel inzetbaar zijn, employability in het accepteren van arbeid, innovatief werken doen een sterk beroep op persoonlijk presteren. Veel discussies over de kwaliteit van een arbeidsorganisatie worden steeds meer gevoerd met behulp van en rondom de woorden *people, profit en planet*. Er vloeien dan ideeën uit voort over de verhouding van het (samen) werken in de organisatie (people), de doelen en resultaten (profit) en de bijdrage aan een menswaardige en gezonde omgeving

(planet). In het perspectief van duurzaamheid kun je bijvoorbeeld de volgende gedachte koesteren en uitwerken: de duurzaamheid van people noemen we rechtvaardigheid, van planet soberheid en van profit continuïteit. Het volgende schema geeft scherp het karakter van een duurzame organisatie aan.

Denken in termen van competenties van alle medewerkers is uiteraard een goede zaak, maar er moeten wel stevige vragen gesteld worden bij de invulling daarvan door medewerkers in managementrollen. De praktijk vertoont veel onbekwaamheid en dus dramatiek. In diverse boeken heb ik op de destructieve aspecten gewezen. Het koppelen van een systeem van competenties aan een soort psychologische peiling van de persoon is een gevaarlijke ontwikkeling. In veel overzichten van competenties zit het vakinhoudelijke vaak onvoldoende verwerkt. Handigheid in het omgaan met klanten lijkt dan belangrijker dan deskundigheid waar de klant echt iets aan heeft. Medewerkers worden vaak tot rolgedrag gedwongen dat niet overeenkomt met wat ze als persoon zelf denken en vinden. Een duidelijke uitwas van het systeem van competenties is het inbouwen van een taxatie van toekomstig functioneren. “U doet het nu echt heel goed, maar van alles wijst erop dat de kans groot is dat over X jaren terug zult zakken en daar moeten wij nu eenmaal op anticiperen”. Medewerkers worden dan onderworpen aan taxaties op toekomstige bruikbaarheid en zo nodig of wenselijk in bepaalde mate afgeserveerd als dat negatief ingeschat wordt. Een dergelijk personeelsbeleid verdraagt zich niet met een coöperatie-filosofie.



Uit: W. de Lange en J. Coppens, De duurzame arbeidsorganisatie. Een geloofwaardig vervolg op maatschappelijk verantwoord ondernemen, Zwolle 2004

3. De toekomstkoers

De RABObank heeft terecht nogal wat vertrouwen verloren. De oorzaken zijn bekend. Maar het is ook zo dat de gegroeide praktijk van de laatste decennia dubbelzinnigheden en zwakheden vertoont die dwingen tot waakzaamheid voor de toekomst. Een ernstig probleem voor de RABObank is dat de bank niet meer het alleenrecht op een coöperatie waar kan maken. Er zijn nieuwe bank initiatieven buiten de RABObank om en die gaan een bedreiging vormen. Een werkelijk nieuwe oriëntatie is noodzakelijk.

Een RABObank is op twee niveaus een zogenaamde coöperatie: elk lokale RABObank interpreteert zichzelf zo en de gezamenlijke RABObanken vormen ook weer een coöperatie. Er is dus een dubbele binding. Die hebben allemaal te maken met de verhoudingen tussen de centrale RABObankgroep en de lokale/regionale RABObanken. Het zogenaamde balansmanagement is daar een uitdrukking van. Zonder de RABObankgroep zijn veel regionale en lokale banken nergens. En dus zijn er nu plannen voor drastische saneringen. Maar die moeten wel uitgevoerd worden op een manier die constructief werkt.

Wat die verhoudingen betreft wordt een zekere schijnwereld vertoond. Aanhoudend wordt geponerd dat er niet één moeder (RABObankgroep) is met dochters (regionale en lokale RABObanken), nee, bij de RABO produceren 136 moeders één dochter. Dit soort bespottelijke voorstellingen van zaken dienen om de mythe van de 'zelfstandige' RABObanken in stand te houden. In de conventionele manier van denken moet dat ook, want daarmee staat of valt een verouderd beeld van de coöperatie. De RABObanken slagen er niet in om die identiteit overtuigend uit te dragen. Saneren moet inderdaad, maar dat kan alleen goed uitpakken met een overtuigende filosofie. Die is er niet.

Ik noem enkele belangrijke elementen waarom de collectieve visie niet krachtig genoeg is. De boodschap van de lokale verankering is in tegenspraak met de sanering van bankgebouwen en servicepunten en het laten verdwijnen van nabije kluizen in bankgebouwen. Wat dat laatste betreft (eigenlijk de meest basale essentie) worden criminelen de facto geadviseerd om bankgebouwen te mijden (te duur en teveel veel risico voor de bank; de bank wordt voorgesteld als een 'ontmoetingsruimte', uiteraard ook voor schurken)) maar om particulieren rechtstreeks stevig aan te pakken. Het gaat hier om een concrete zaak van geloofwaardigheid die aangetast wordt.

Ter vervanging wordt de Bank voorgesteld als een regio dienende instelling waar mensen bij elkaar komen om allemaal in dialoog win-winsituaties te boeken. Op dat terrein kun je natuurlijk wel iets, maar het zet waarschijnlijk amper zoden aan de dijk. Het uitkeren van subsidies is een mooie zaak, maar zou veel meer impact voor de bank hebben als er een soort voorwaarde werd

gehanteerd dat het project zich ontwikkelt als een coöperatief initiatief. RABObanken faciliteren coöperatieve initiatieven. En de RABObanken daarover dan ook gedachtengoed in huis en competenties om dat uit te dragen. Dan bouw je een identiteit op die verder gaat dan oppervlakkige slogans over samenwerking, ontmoeten en ‘een bank met ideeën’.

Het zou al goed zijn om de beginselen van Rochdale, Rafeisen en Pater van den Elsen eens op een rij te zetten. Zie mijn voorzet in paragraaf 2. Kijk ook eens wat middeleeuwse broederschappen en de moderne devotie tot stand wisten te brengen. Grijp eens terug op Thomas van Aquino met diens ideeën over faire prijzen en de gevolgen van niet-faire. Bekijk eens de verhoudingen tussen de grote leuzen van de Franse revolutie: vrijheid – gelijkheid en broederschap. En zo voort.....Dit alles met krachtige beelden van kunst.

Een andere terrein om uit te glijden is het **bestuurssysteem**. Over het algemeen is men veel te angstig om een ledenraad, die een aantal zware bevoegdheden heeft en ook moet houden, werkelijk op een goede manier te positioneren. Het accent valt teveel op ‘klankborden’, want daar hoort dan de bank dingen die men nog niet wist. Teveel wordt aangehangen tegen manieren van omgaan met ledenraden met methoden die afkomstig zijn van instellingen als Stanford University, waar o.m. uitgevonden is (via experimenten met stroomstoten toedienen en het bewakers-gevangenen-experiment) dat de mens fundamenteel een egoïst is en tot alles in staat. Mooie leermeesters. Je kunt er in elk geval leren dat klankborden een methode is die nooit gevaarlijk is voor ‘het’ beleid.

Uitermate zwak ontwikkeld is een visie op het onderscheid tussen klanten, leden en certificatenhouders. Van leden wordt kennelijk verwacht dat ze de RABO-ideologie onderschrijven, “iets coöperatiefs” weet je wel, maar hoe men dat weet is de vraag. De relatie tussen leden van de bank en ledenraad is duister. Benadrukt wordt dat Ledenraadleden zonder last en ruggespraak hun lidmaatschap zitten uit te oefenen. Een identiteitskenmerk is dan dat de RABObank geen aandeelhouders heeft of zou hebben. Het werken met goede aandeelhouders is helemaal niet strijdig met een visie op coöperatie. Maar dan moet daarover wel een goed verhaal hebben. Dat er gewetenloze en geldgeprogrammeerde aandeelhouders zijn, is een feit. Het is legale criminaliteit. Een visie op constructief aandeelhouderschap ontbreekt.

Opmerkelijk is vooral ook dat de coöperatiegedachte niet alleen een filosofische kwestie is, maar ook een politieke stellingname. De RABO kan het niet eens zijn met al die stromingen en groepen die coöperatief denken afwijzen. Maar nergens is te bekennen dat de RABO een maatschappijkritische instelling heeft. Die zou ze wel moeten hebben als ze wil overtuigen. De wereldvisie en maatschappijvisie wordt gebracht als slappe koffie en maakt geen enkele indruk. De angsthazerij is natuurlijk best te verklaren maar maakt de bank ook zo kleurloos dat ze zwak staat in de zware concurrentiestrijd tussen de banken. De

RABObanken moeten mensen winnen op een ideologische basis. De RABO hoeft andere opvattingen niet uit te sluiten maar moet zelf wel een duidelijke visie kunnen geven op een maatschappij waarin coöperatief denken en werken veel meer kans maakt dan nu het geval is. Er ontwikkelt zich de laatste jaren inderdaad een tegenstroming in het 'vrije markt'-kapitalisme, maar een positionering van de RABObanken is m.i. ver te zoeken: deze boten kunnen beter niet gemist worden.

De RABObanken profileren zich op dezelfde wijze als andere banken wat betreft digitale revolutie. Al jarenlang worden de begrippen 'digitaal' en 'virtueel' door elkaar gebruikt. De RABObank is extreem naïef in het zich profileren als ultramoderne nieuwe media-bank. Juist als coöperatie zou door de bank meer openbare aandacht besteed moeten worden aan het misbruik van digitale mogelijkheden. De technologie gaat natuurlijk steeds verder, uiteraard met constructieve mogelijkheden maar ook met mogelijkheden van verdere ondermijning van menselijke waardigheid. Het analyseren van stemgeluid van klanten en dat inpassen in diens profiel (een mogelijkheid waar IBM jarenlang aan gewerkt heeft) kun je zien als een prachtige bijdrage aan klantgerichtheid. Juist, maar niet aan mensgerichtheid.

In het nadenken over nieuwe coöperaties worden doorgaans uitgangspunten genoemd voor een andere economie:

- Aandeelhouderschap: dat is niet financieel gericht maar inhoudelijk (maatschappelijke bijdrage)
- Toegang en gebruik in plaats van bezit: *hebben* wordt vaker *geven en krijgen*
- Commitment voor de langere termijn: verzekeren / sparen zoals het oorspronkelijk bedoeld was
- Coöperatief samenwerken: terug naar (verschillende) menselijke mogelijkheden en maten
- Vergoedingen: alternatieve ruilmiddelen bedenken en concretiseren.

De officiële geldeconomie krijgt hiermee een duw terug, zeker nu zich internationaal krachtige en omvangrijke coöperaties ontwikkelen. Dat zal ongetwijfeld tot agressie leiden vanuit het systeem van de belanghebbenden bij de oude en huidige geld-terreur. We mogen wel spreken van een aanstaande revolutie in waarden en normen.

Deze sociale revolutie komt ook goed tot uitdrukking in een aantal principes die in de zogenaamde micro-economie opgeld doen, namelijk deze:

- A. Het werkelijke probleem dat opgelost moet worden doorgronden; eerst inhoudelijke analyse en het uitbalanceren van oplossingen; interdisciplinaire samenspraak biedt vaak nieuwe inzichten; mensen die hiermee haast willen maken en over verlies van kostbare tijd praten hebben een andere agenda,
- B. Duurzaamheid en de laagste mogelijke prijs combineren; dit betekent onder meer dat niet betaald moet worden voor merken en voor in reclame en

propaganda aangeprezen artikelen; ook secundaire kosten (zoals transport en opslag) moeten verrekend worden; mensen die werkelijk met producten gewerkt hebben, bieden vaak betrouwbaar advies; let op de praktijkdeskundigheid van verkopers en minder op bijvoorbeeld 'klantvriendelijkheid',

C. Van meet af aan werk maken van de afname van aanstaande diensten en producten door effectieve publiciteit (sociale media intelligent gebruiken kost erg weinig) en door participatie in de ontwikkeling (bijvoorbeeld door testrondes van protoproducten en protodiensten), dus niet evalueren in een richting die vast staat en dus bedrog is,

D. Je realiseren dat veel mensen gewend zijn om zich te verzekeren tegen risicogevoelens, dus terug kunnen schrikken voor meer gedurfde initiatieven, en daarom afhaken. Er zijn altijd risico's, ook als de coöperatie minder op geldruil is gebaseerd. Als die optreden moet er een strategie zijn om daar effectief mee om te gaan. Daarbij spelen een aantal mogelijkheden een rol, zoals: contracten met belanghebbende instanties, financieel beleid van de coöperatie zelf (reserveringen) en een risico-omslag op basis van vermogen van deelnemers/gebruikers.

Elk systeem neigt naar totalitariteit, maar het wordt dat niet als er voldoende ruimte is voor een andere ordening of systematiek. Die andere ordening of systematiek moet het hebben van een sterke geestkracht, van een mentale instelling die kracht geeft en gelukkig maakt. Met hebben en meer hebben lukt het niet; dat is immers al de eigenschap van het dominante systeem. En zo komen we op de vraag naar een onderling gedeeld bewustzijn dat interne en externe controverses en ressentimenten kan overwinnen. Ik kom dan uit op de gedachte dat een humaan systeem de vreemdeling moet toelaten en ruimte geven. Nodig is kunnen denken vanuit de oriëntaties van anderen zoals die van tegendenkers, 'tegenstanders' en vijanden. Er moet de mogelijkheid zijn van een sprong vanuit het systeem naar buiten en van buiten het systeem naar binnen. Dat is wellicht een nieuwe definitie van God. Zo drong tot me door wat Émmanuel Lévinas bedoelde met een 'gat in het zijn'.

Een coöperatie is een en-en-organisatie, dus een groep die twee kanten van medailles onder ogen wil zien, en via dialoog uitbalanceert, een intelligente organisatie die inwerkt op de mentale instelling van betrokkenen. Daar is voor de RABObanken veel werk aan de winkel. En om zich te handhaven is dat dringend nodig. Het magazine *Bank in Beweging* (voor commissarissen, bestuurders en managers RABObank) luidde het jaar van de Coöperatie in met een themanummer met daarin een artikel dat perspectief biedt *Als de coöperatie nog niet bestond dan zou ze uitgevonden moeten worden*. De hiervoor beschreven geactualiseerde beginselen sluiten bij dat document aan en vormen samen een referentiekader voor het nadenken over de situatie en toekomst van de Rabobank. Ik hoop ermee te bereiken dat er voortdurende relevante discussie

over kan zijn. En daarbij geef ik graag een motto van Voltaire mee: het beste is de vijand van het goede.