

# Crisisbestendige coöperatieve banken

Europese coöperatieve banken zijn verantwoordelijk voor acht procent van alle directe verliezen en afschrijvingen die het Europese bankwezen door de initiële kredietcrisis van 2007-2008 heeft geleden. Afgezet tegen hun totale marktaandeel van twintig procent is dit gering. Hun historische wortels en de daarbij horende specifieke kenmerken vormen hiervoor belangrijke verklaringen.

**V**óór de financiële crisis was de belangstelling voor het coöperatieve model bij beleidsmakers, academici en in de media niet al te groot (Kalmi, 2007). De uitgangspunten en implicaties van dit model zijn ook nauwelijks meer in de economische vakliteratuur terug te vinden.

Deze matige belangstelling komt vooral door de grote aandacht die de afgelopen decennia is uitgegaan naar beursgenoteerde financiële instellingen die als primaire doelstelling maximalisatie van de aandeelhouderswaarde hanteerden.

De geschiedenis van coöperatieve banken gaat evenwel terug tot de uitsluiting van grote delen van de bevolking van financiële dienstverlening in het Europa van de negentiende eeuw. Banken richtten zich toen vooral op de rijke burgers en grote ondernemingen in stedelijke gebieden. De plattelandsbevolking, in het bijzonder boeren, kleine bedrijven en de gemeenschappen waar zij woonden, waren effectief uitgesloten van financiële dienstverlening tegen redelijke voorwaarden. De meeste coöperatieve banken zijn opgezet volgens de ideeën van Hermann Schultze-Delitzsch (1808–1883) en Wilhelm Raiffeisen (1818–1888). Onafhankelijk van elkaar droegen ze het concept van kredietcoöperaties uit. Hierbij richtte Schultze-Delitzsch zich op het ondersteunen van kleine ondernemers en van burgers in stedelijke gebieden, terwijl Raiffeisen de arme plattelandsbevolking trachtte te helpen. Coöperatieve banken zijn dus oorspronkelijk opgezet om problemen van asymmetrische informatie tussen kredietvragers en -aanbieders te verminderen. Kredietcoöperaties waren daartoe in staat omdat hun leden en klanten de instellingen financierden en betrokken waren bij het besluitvormingsproces van hun lokale bank. In de kleine lokale gemeenschappen garandeerde de kennis over elkaars kredietwaardigheid en betrouwbaarheid dat leningen alleen werden verstrekt aan personen en bedrijven die deze zouden afbetalen. Financiële stimulansen bij leden om elkaar te monitoren en de sociale relaties tussen leden droegen bij aan het floreren van coöperatieve banken. Vanuit Duitsland verspreidde het coöpera-

tieve bankenconcept zich geleidelijk naar de rest van Europa.

De oorspronkelijke bestaansgronden van coöperatieve banken zijn anno 2010 in West-Europa minder valide dan vroeger. In de westerse landen heeft nu vrijwel iedereen toegang tot bancaire producten en diensten. Ook zijn coöperatieve banken niet meer in dezelfde mate afhankelijk van financiering door leden, want zij hebben nu in de meeste gevallen toegang tot de openbare kapitaalmarkten. Zij moeten daardoor ook voldoen aan de vereisten van ratingbureaus. Verder zijn de potentiële verliezen voor leden sterk beperkt door onderlinge garantieregelingen binnen coöperatieve bankengroepen.

## Evolutie

De coöperatieve organisatievorm is niet per definitie de sleutel tot succes (Mooij en Boonstra, 2009).

Tegenover succesvolle verhalen staan ook vele, minder bekende, verhalen van coöperatief georganiseerde banken die het niet hebben gehaald. Dit geldt met name voor coöperatieve banken waarbij het de leden niet is gelukt om hun lokale belang te overstijgen en tot goede onderlinge samenwerking met andere lokale banken te komen. Ook zijn er coöperatieve banken die zich niet of onvoldoende aan technologische of maatschappelijke veranderingen hebben aangepast en uit de markt zijn geconcurrerd. Dan zijn er coöperatieve banken die er zelf voor hebben gekozen om door andere banken te worden overgenomen of om een commerciële bank te worden. Tot slot zijn er veel landen die nooit een coöperatieve sector van betekenis hebben gekend vanwege het ontbreken van een sociaal-maatschappelijk draagvlak.

De overgebleven Europese coöperatieve banken zijn in de loop der tijd geëvolueerd van lokale kredietcoöperaties via nationale netwerkorganisaties naar internationaal opererende bankengroepen. Deze ontwikkelingen waren deels ingegeven door wettelijke vereisten of de vanuit concurrentieoptiek noodzakelijke realisatie van schaalvoordelen en hogere efficiëntieniveaus. In hun thuismarkt zijn coöperatieve banken actief geweest op het gebied van consolidatie, diversificatie, binnenlandse acquisities en de introductie van nieuwe distributieconcepten. De internationale expansie was doorgaans ingegeven door een beperkte binnenlandse groeipotentie en het hogere groeipotentieel in het buitenland. Tevens heeft de internationalisatie van klanten een rol gespeeld bij het opzetten van grensoverschrijdende activiteiten.

**HANS GROENEVELD**  
Adjunct-directeur Coöperatie & Bestuur bij Rabobank Nederland

## Coöperatieve kenmerken en de kredietcrisis

Hoewel de traditionele bestaansgronden van coöperatieve banken tegenwoordig in de westerse landen minder valide zijn, kunnen hun historische wortels en de daarbij behorende onderscheidende kenmerken de relatief geringe verliezen als gevolg van de initiële kredietcrisis grotendeels verklaren (figuur 1). Hierbij heeft de specifieke corporate governance met ledeninvloed een dominante rol gespeeld. Op dit punt wijkt het bestuursmodel van coöperatieve banken fundamenteel af van dat van commerciële, beursgenoteerde banken, waar aandeelhouders formeel de koers bepalen (Groeneveld en Sjauw-Koen-Fa, 2009). Leden, die ook klanten zijn, bezitten de hele organisatie en zijn in staat om de besluitvorming te beïnvloeden. Deze ledeneigendom leidt tot een scherpe focus op het klantbelang en tot een op consensus georiënteerde insteek. Via klankbordgroepen of ledenadviescommissies is aandacht voor veel belanghebbenden gegarandeerd. Dit coöperatieve wezenskenmerk gaat gepaard met een langetermijnoriëntatie en een gematigde risicohouding, die zich vertalen in een conservatief bankmodel gericht op het retailsegment.

Op grond van hun herkomst en bedieningsmodel opereren coöperatieve banken met dichte fysieke distributienetwerken. Dit bedieningsmodel is kost-

baar, maar biedt ook de nodige voordelen. Zo keren veel banken terug naar het traditionele retailbankieren waarbij fysieke bankkantoren nog steeds een belangrijke plaats innemen. Tastbare kantoren en nabijheid hebben de afgelopen jaren voor coöperatieve banken hun waarde bewezen voor het aantrekken en behouden van kwalitatief goede en belangrijke financieringsbronnen in de vorm van lokale spaargelden en deposito's, getuige de stijging van het aantal bankbezoeken en van het depositomarktaandeel (figuur 2). De balansverhoudingen aan de passiefzijde zijn daardoor bij coöperatieve banken vrij robuust in vergelijking met veel commerciële banken, wat vervolgens weer positief voor hun kredietratings uitpakt. Een ander voordeel van de dichte netwerken is dat coöperatieve banken goed geëquipeerd zijn om de kredietwaardigheid en risico's van klanten op lokaal niveau in te schatten. Het gevaar van moreel risico en averechtse selectie is daardoor beperkter, wat zich uiteindelijk in geringere kredietverliezen en -risico's ten opzichte van concurrenten vertaalt. Coöperatieve banken streven niet naar winstmaximalisatie op korte termijn, maar een gezonde winstontwikkeling vormt voor coöperatieve banken wel een belangrijke randvoorwaarde voor continuïteit en verdere groei. Van oudsher voegen coöperatieve banken het grootste deel van hun winsten aan de reserves toe. Door deze interne kapitaalaccumulatie hebben coöperatieve bankengroepen in vele decennia een stevige kapitaalbuffer aangelegd. De hoeveelheid eigen vermogen ten opzichte van de risicogewogen activa, ofwel de Tier-1 ratio, lag voor het uitbarsten van de kredietcrisis bij coöperatieve banken op gemiddeld tien, wat ruim een procentpunt hoger was dan de Tier-1 ratio van het collectieve bankwezen (EACB, 2010).

Daarnaast is een groot eigen vermogen vereist met het oog op de sterke oriëntatie van coöperatieve banken op het retailbedrijf (Oliver Wyman, 2008). De erkenning dat het aanwezige kapitaal niet zo gemakkelijk kan worden vervangen door extern kapitaal na aanzienlijke verliezen vormt bovendien een stimulans voor bestuurders van coöperatieve bankengroepen om een gematigd risicoprofiel na te streven. Aangezien coöperatieve banken over een relatief groot aandeel kwalitatief hoogwaardig kapitaal beschikken, krijgen zij doorgaans relatief hoge kredietwaardigheidbeoordelingen van de internationale ratingbureaus. De financiële soliditeit van de meeste Europese coöperatieve bankengroepen wordt ook ondersteund door interne garantieregelingen. Als een individuele coöperatieve bank in de problemen komt dan wordt zij gesteund door andere banken uit het netwerk. Door deze factoren kunnen coöperatieve banken niet alleen relatief goedkoop financiële middelen op de professionele geld- en kapitaalmarkten aantrekken, maar bleven zij ook tijdens de recente financiële turbulenties zonder grootschalige overheidssteun beter toegang tot deze markten houden.

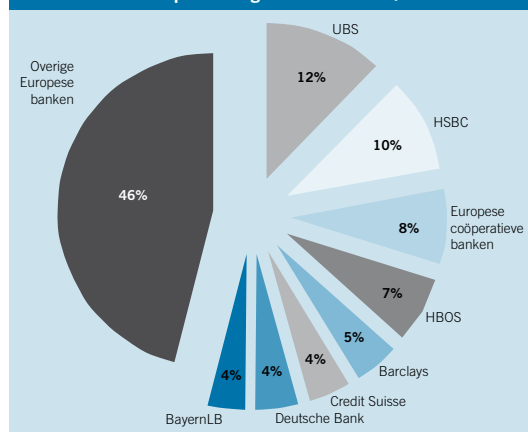
## Positie en prestaties

De coöperatieve bankensector heeft een sterke positie in het Europese bankwezen. In 2008 bedroeg het totale aantal klanten en leden 150 miljoen respectievelijk 43 miljoen. Maar de populariteit van het coöperatieve bankenmodel is uiteindelijk vooral zichtbaar in de ontwikkeling van de verhouding tussen het aantal leden en de totale bevolking en van de marktaandelen.

De stijging van de leden-bevolkingratio van Europese coöperatieve banken heeft zich in de recente crisisjaren voortgezet. In zes landen van de Europese Unie (EU6) waar de coöperatieve bankensector een binnenlands marktaandeel van meer dan 25 procent heeft, te weten Duitsland, Finland, Frankrijk, Italië, Nederland en Oostenrijk, is voornoemde ratio het afgelopen decennium bijvoorbeeld met ruim drie procentpunten gestegen tot 17,5 in 2008. Deze positieve trend is ook terug te zien in de ontwikkeling van binnenlandse marktaandelen voor leningen, deposito's en bankkantoren van coöperatieve bankengroepen (figuur 2). Hierbij zij aangetekend dat het verplichte lidmaatschap in de meeste landen ongeveer twintig jaar geleden is afgeschaft. Voor die tijd verstrekten coöperatieve banken alleen kredieten en leningen aan particuliere en zakelijke klanten die ook lid waren. Sinds 1997 is de marktpositie van de coöperatieve bankensector versterkt door zowel autonome groei als overnames van financiële instellingen. Deze trend heeft zich tijdens de kredietcrisisjaren 2007 en 2008, maar ook in 2009 voortgezet. De stijging van het leningenmarktaandeel heeft te maken met het feit dat coöperatieve banken hun kredietverlening langer dan commerciële banken op

Figuur 1

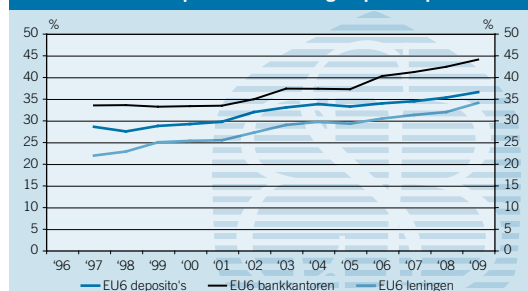
**Directe verliezen en afschrijvingen van Europese banken als gevolg van de kredietcrisis (periode juli 2007 – juli 2009; in percentage van het totaal).**



Bron: Jaarverslagen, persberichten en Bloomberg

Figuur 2

**Binnenlandse marktaandelen van Europese coöperatieve bankengroepen (in procenten).**



Bron: EACB en ECB

SINDS 1916

peil hebben gehouden (EACB, 2010). Dit hangt samen met hun goede kapitalisatie waardoor zij minder solvabiliteitsbeperkingen hebben ondervonden voor een verdere groei van het kredietbedrijf dan andere banken. Feit is dat veel commerciële banken eind 2008 en in 2009 niet in staat waren om zonder een of andere vorm van overheidssteun professionele financiering tegen aanvaardbare tarieven aan te trekken en dus ook moeilijker hun kredietverlening konden uitbreiden. Het gestegen depositomarktaandeel heeft deels te maken met de voorkeur van spaarders voor solide banken in onzekere tijden. Nogal wat Europese coöperatieve banken zijn aanvankelijk geconfronteerd met een forse aanwas van deposito's door turbulenties bij directe concurrenten. Ook illustreert figuur 2 dat coöperatieve banken met dichte kantorennetten opereren. Dit is in overeenstemming met hun historische wortels en specifieke bedrijfsmodel.

Toch leidden het dure distributie- en bedieningsconcept en de geringere winsteis bij coöperatieve banken niet tot een inefficiënte bedrijfsvoering. Sterker, de gemiddelde kosten-batenverhouding van Europese coöperatieve bankengroepen lag in de periode 2002–2008 met circa 63 procent ongeveer drie procentpunt lager dan de gemiddelde kosten-batenratio in nationale bankensystemen. Coöperatieve bankengroepen voelen de druk om efficiënt te opereren, omdat zij anders onvoldoende klantwaarde leveren en door andere banken worden weggeconcurrerd.

### Stabiliteit

Het specifieke en afwijkende bedrijfsmodel van coöperatieve banken is tijdens de recente crisis van groot belang voor de stabiliteit en diversiteit van nationale financiële systemen gebleken (CEPS, 2010). Deze conclusie wordt ondersteund door de Z-scores voor Europese coöperatieve banken en de nationale bankensystemen waarvan zij onderdeel uitmaken. In de literatuur wordt de Z-score gebruikt om de stabiliteit van een bank te bepalen op basis van drie factoren: het rendement op activa (ROA), het eigen vermogen ten opzichte van de activa (E/A) en de variantie van het rendement op de totale activa ( $\sigma(\text{ROA})$ ) als maatstaf voor de stabiliteit ervan. De Z-score geeft aan hoeveel standaarddeviaties het rendement op activa moet afwijken om de bezittingen van de bank minder waard te doen laten worden dan de schulden. Hierbij geldt hoe hoger de Z-waarde, hoe stabielere de bank. De Z-score wordt als volgt berekend:

$$Z\text{-score} = (\text{ROA} + E/A) / \sigma(\text{ROA})$$

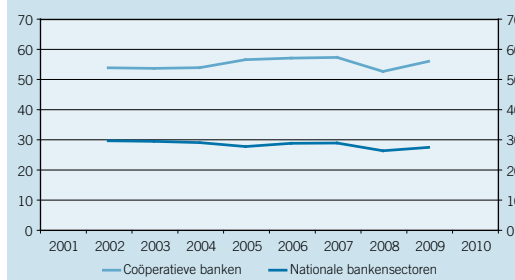
Op grond van databeschikbaarheid zijn voor de periode 2002–2009 de Z-scores van coöperatieve bankengroepen en het collectieve bankwezen in Duitsland, Finland, Frankrijk, Italië, Nederland, Oostenrijk, Spanje en Zwitserland berekend (figuur 3). Over de hele periode zijn de Z-scores van de groep coöperatieve banken bijna twee keer zo hoog als die van nationale bankensystemen. Coöperatieve banken zijn volgens deze maatstaf, en met deze steekproef en tijdreeksen, dus stabielere. Bezien naar de componenten van de Z-score ligt de verhouding tussen eigen vermogen en totale activa bij coöperatieve banken structureel op een hoger peil. Dit weerspiegelt de grotere kapitaalbuffers bij coöperatieve bankengroepen. Met uitzondering van 2008 ligt het gemiddelde rendement op de activa bij coöperatieve banken daarentegen op een wat lager niveau. Wat betreft de standaarddeviatie van het ROA kan worden opgemerkt dat deze bij coöperatieve banken circa vijftig procent lager is dan in collectieve bankensystemen. Dit komt doordat het relatief omvangrijke retailbedrijf van coöperatieve banken over het algemeen een stabielere winst genereert. De lichte daling van de Z-score in 2008 toont dat coöperatieve banken zich niet aan de gevolgen van de kredietcrisis hebben kunnen onttrekken.

### Besluit

In vergelijking met commerciële banken hebben Europese coöperatieve banken geringe directe verliezen en afschrijvingen door de kredietcrisis gerealiseerd. Dit blijkt vooral aan hun historische en specifieke karakteristieken te kunnen worden toegeschreven. Zo speelt ledeninvloed een cruciale rol in hun corporate governance. De coöperatieve organisatievorm resulteert in een vrij conservatief bank-

Figuur 3

Z-score van coöperatieve bankengroepen en nationale bankensystemen.



Bron: Jaarverslagen van coöperatieve banken en nationale centrale banken of toezichhouders

model met een primaire focus op het retailbankieren met vrij stabiele inkomsten. Doordat coöperatieve banken het grootste gedeelte van de winst al meer dan honderd jaar aan het eigen vermogen toevoegen, zijn zij met verhoudingsgewijs flinke kapitaalbuffers de kredietcrisis ingegaan. Deze karakteristieken komen onder meer tot uiting in hoge Z-scores van coöperatieve banken vergeleken met die van nationale bankensystemen. Bovendien bleven zij tijdens de financiële turbulenties zonder grootschalige overheidssteun beter toegang tot de openbare geld- en kapitaalmarkten houden.

Op grond van voorgenoemde aspecten hebben zij bijgedragen aan de stabiliteit van nationale financiële systemen op het hoogtepunt van de crisis. Vooral met het oog op het nieuwe internationale toezicht- raamwerk Basel III is het van belang om dit bij beleidsmakers en toezichhouders te benadrukken. Ook zou bij politiek geïnspireerde plannen gedifferentieerd moeten worden naar de prestaties en karakteristieken van afzonderlijke bancaire bedrijfsmodellen. Het zou bijvoorbeeld onwenselijk zijn als een bankenbelasting zou worden ingevoerd die ook coöperatieve banken raakt. Zij zouden dan gestraft worden voor het kortetermijnwinstbejag van andere financiële spelers in het nabije verleden dat immers als een belangrijke oorzaak van de financiële crisis wordt beschouwd.

### LITERATUUR

- CEPS (2010) *Investigating diversity in the banking sector in Europe: Key developments, performance and role of cooperative banks*. Brussel: CEPS.
- EACB (2010) *European co-operative banks in the financial and economic turmoil: first assessments*. Brussel: EACB.
- Groeneveld, J.M. en A. Sjaauw-Koen-Fa (2009) *Co-operative banks in the new financial system*. Utrecht: Rabobank.
- Kalmi, P. (2007) The disappearance of cooperatives from economics textbooks. *Cambridge Journal of Economics*, 3(4), 625–647.
- Mooij, J. en W.W. Boonstra (red.) (2009) *Een eigen koers: coöperatief bankieren in turbulente tijden*. Amsterdam: VU University Press.
- Oliver Wyman (2008) *Co-operative bank: customer champion*. New York: Oliver Wyman Financial Services.