



Rabobank



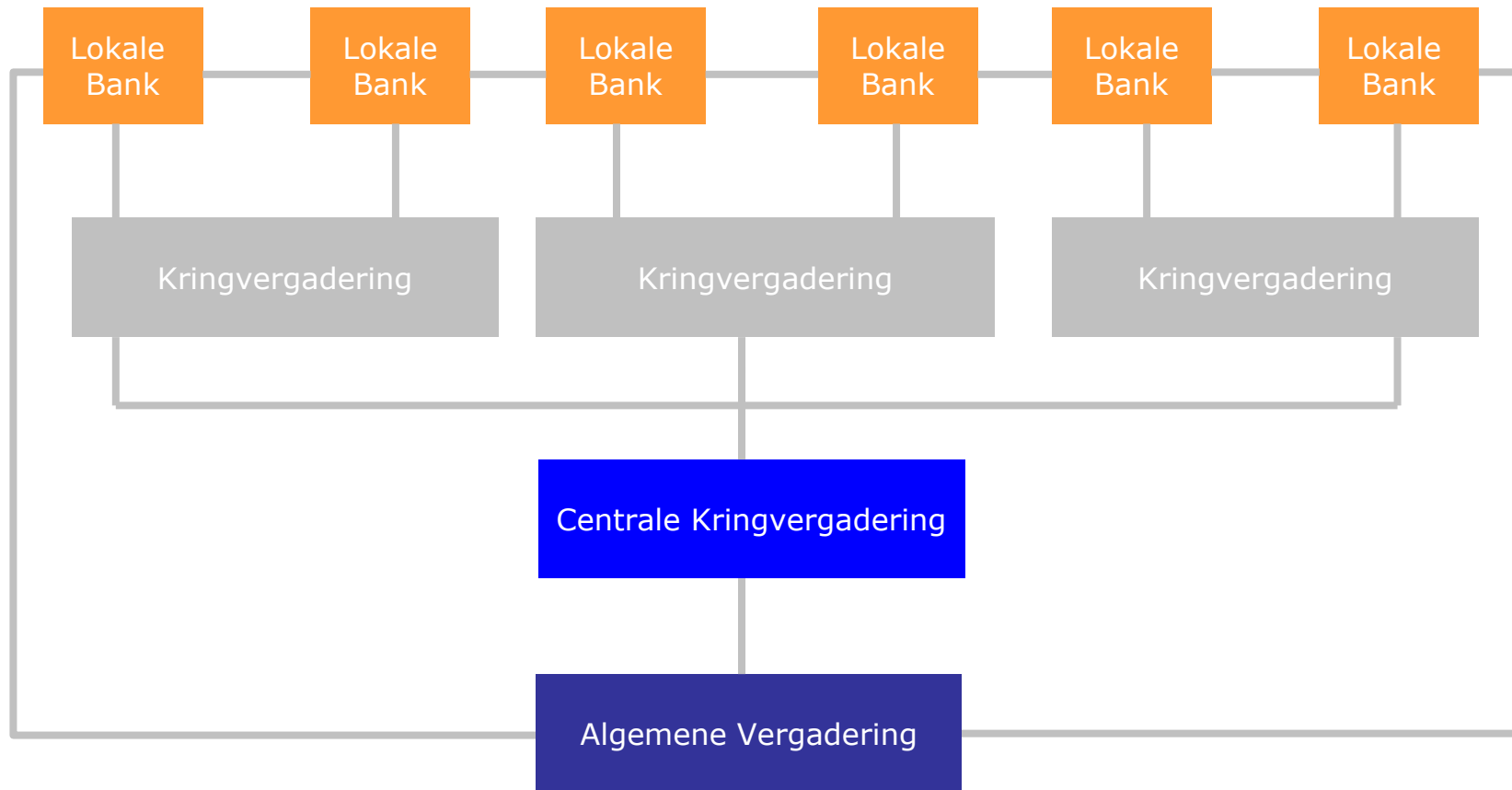
# De bestuursmodellen van de lokale Rabobank

Coöperatiedag 2008  
Nationale Coöperatieve Raad voor Land- en Tuinbouw

# Rabobank Groep

- Triple A
- Balanstotaal 568 mld
- Eigen vermogen 31 mld
  - Waarvan 20 mld in dode hand
- Grootse bank in Nederland
  - Grote marktaandelen
  - 38% aandeel in grootste verzekeraar
- Uitgangspunten Strategisch Kader
  - Coöperatieve identiteit
  - Streven naar Allfinanz-marktleiderschap in Nederland
  - Uitbouw positie leidende internationale Food & Agri-bank
  - Behoud van de triple A-status

# Besturing Rabobankorganisatie



# Coöperatie in hart en nieren

- 1898 Oprichting centrales
- 1998 Revitalisering coöperatieve Rabobank
- 110 jaar coöperatieve financiële dienstverlening bracht Rabobank waar zij nu staat
- Coöperatief bestuur bestaat bij de gratie van borgen 'checks and balances'

# Geschiedenis besturing lokale Rabobank

- Tot 1998
  - Gekozen bestuur en raad van toezicht
  - Directeur ondergeschikt aan gekozen bestuur
- 1998 Partnershipmodel
  - Raad van toezicht, bestuur
  - Directeur is benoemd lid in bestuur (van gekozenen)
- 2004 Eigen keuze uit twee modellen
  - Partnershipmodel of Directiemodel

# Evaluatie bestuursmodel 2003

- Opdracht: Evaluatie bestuursmodel aangesloten bank
  - Hoe functioneert het bestuursmodel in de praktijk?
  - Voorstellen aanpassing bestuur en toezicht nodig?

# Kernrollen en ankerpunten 2003

- Twee kernrollen aangesloten bank stonden centraal
  - Coöperatieve dienstverlener voor klanten
  - Lid Rabobank Nederland
- Drie ankerpunten voor de governance
  - Effectieve ledeninvloed
  - Slagvaardig bestuur
  - Onafhankelijk toezicht

# Overwegingen 2003

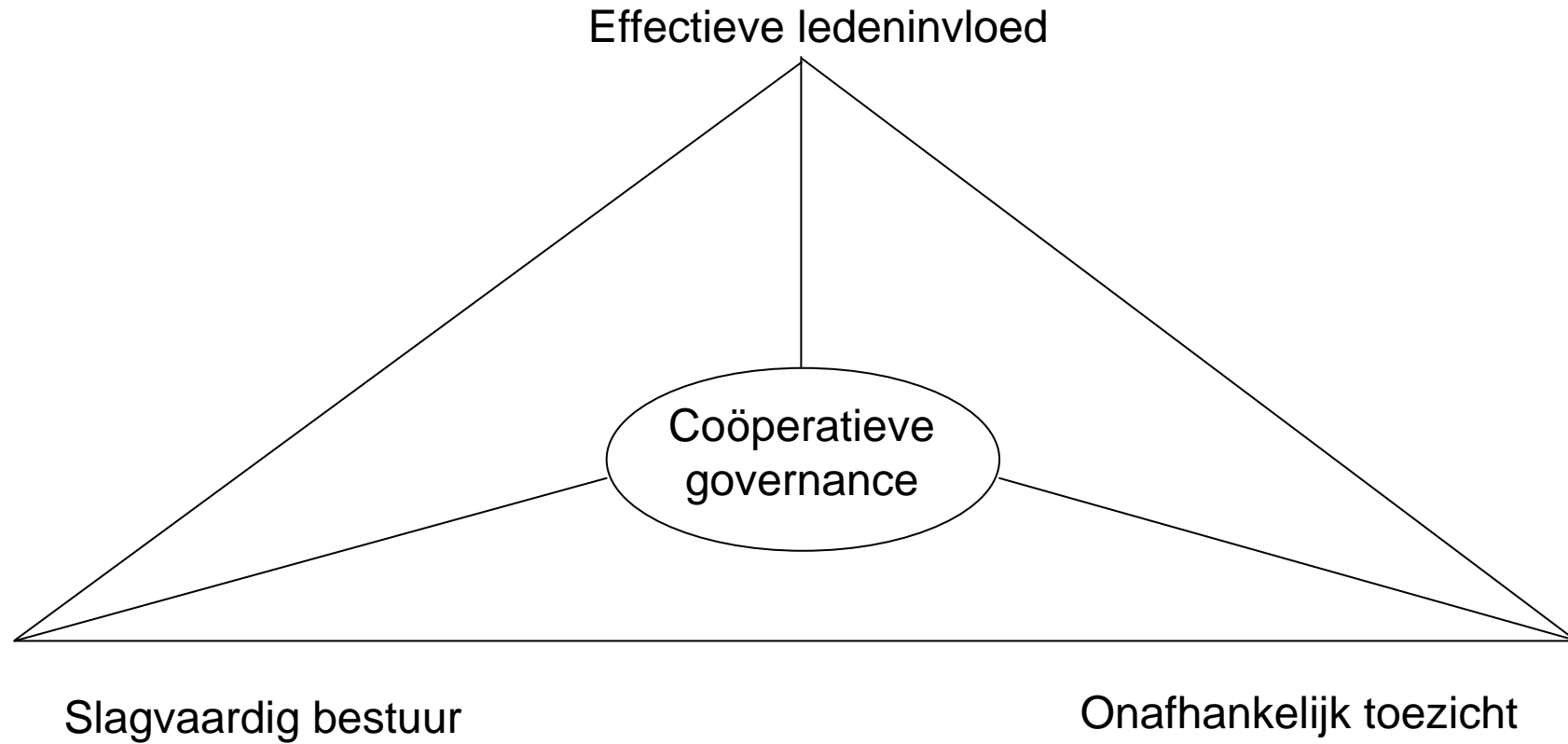
## Overwegingen:

- Partnershipmodel blijft toekomstvast
- Maar een aantal banken vond:
  - Partnershipmodel gecompliceerd in rol- en taakverdeling en slagvaardigheid
  - Bestuur bank overlaten aan professionals
  - Schaalgrootte vereist meer professionaliteit
  - Benoemd bestuur kan scherper op prestaties worden afgerekend
- Conclusie: Alternatief gewenst  
Introductie Directiemodel

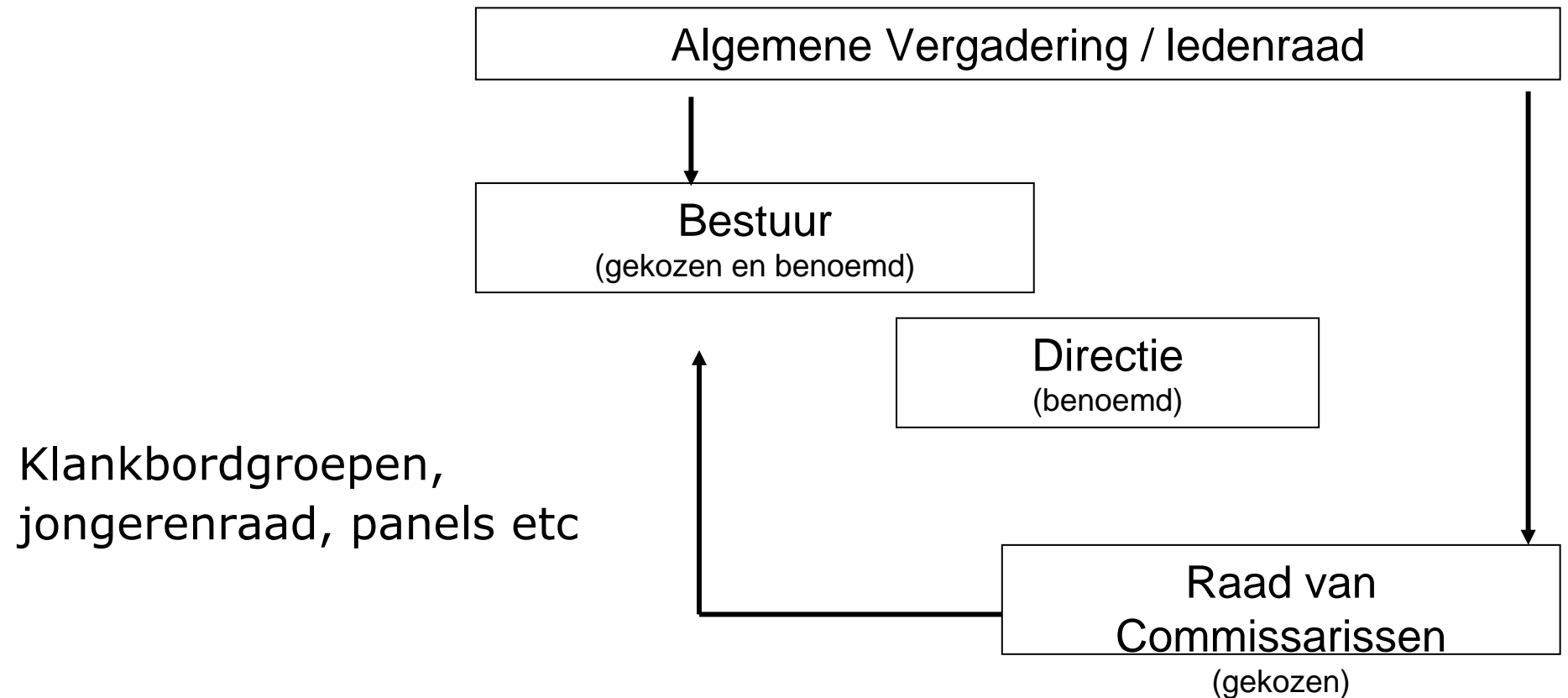
# Aanbevelingen evaluatie 2003

- Bestuur en toezicht primair kwaliteitsvraagstukken; structuur is ondersteunend
- Ledeninvloed verdiepen en verbeteren
- Ledenraad
- Structureel aandacht voor kwaliteit bestuur en toezicht
- Partnershipmodel aanscherpen
- Tweede model: Directiemodel
- Consequenties centrale governance: 2: 1 blijft
- Later werking bestuursmodellen opnieuw evalueren

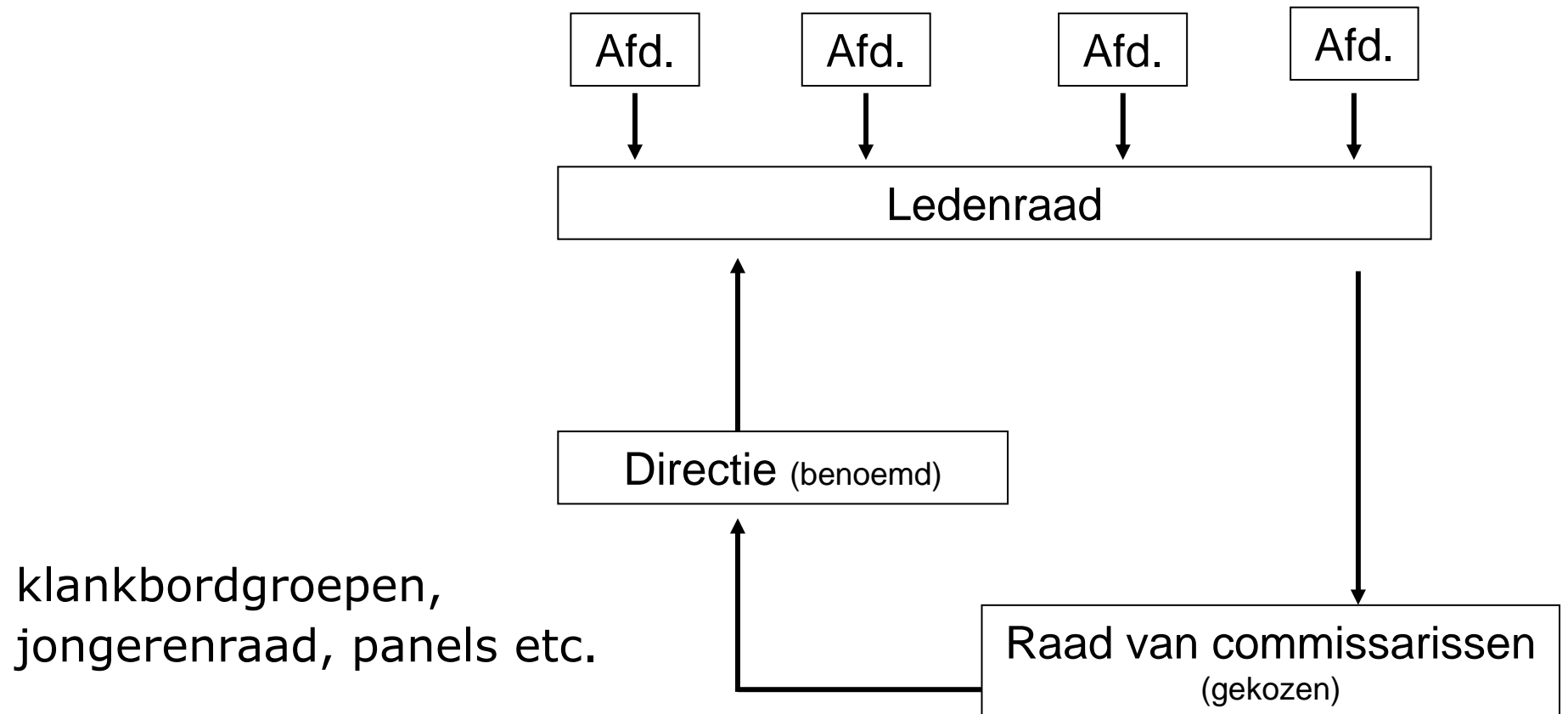
# Coöperatieve governance



# Lokale governance partnershipmodel



# Lokale governance directiemodel



# Directiemodel kenmerken

- Ledenraad met afdelingen
- Bestuur: statutaire directie met bestuursfunctie
- Directie: meerhoofdig
- Collectieve bestuurs- en beleidsverantwoordelijkheid
- Andere positie algemeen directeur
- Raad van commissarissen: onafhankelijk toezicht, dichterbij directie

# Ledenraad

- Afgevaardigden door en uit leden gekozen
- 30 tot 50 personen
- Afdelingen (functioneel en/of geografisch)
- Bevoegdheden van de Algemene Vergadering (m.u.v. opheffing of uittreden)
- Klankbord t.b.v. directie en raad van commissarissen
- Voorzitter (of lid) rvc is voorzitter ledenraad
- Gelijke basisopzet; veel ruimte voor lokale invulling

# Huidige verdeling bestuursmodellen

- 2004: ca. 325 zelfstandige lokale banken
- 2008: 152 zelfstandige lokale banken
  
- 94 banken met directiemodel
- 58 banken met partnershipmodel (14 met ledenraad)

# Evaluatie lokale bestuursmodellen 2008

- Opdracht: "Het evalueren van de werking van de twee bestuursmodellen van de aangesloten banken en het doen van aanbevelingen over de structuur en het functioneren van de governance van de aangesloten bank in de toekomst. De sterke, volwaardige, autonome lokale bank is hierbij het uitgangspunt."

# Context evaluatie-opdracht

- Culturele overwegingen

- erfenis

- toegang

- Contextgedreven

- diverse modellen

- One tier, two tier, 1,5 tier, partnershipmodel, directiemodel

# Ervaringen vier jaren partnershipmodel en directiemodel

- Ledeninvloed
  - Effectiviteit ledeninvloed en ledenbetrokkenheid
  - Ledenraad
- Slagvaardig bestuur
- Onafhankelijk toezicht
- Verbinding lokale en organisatiegovernance

# Kernvragen governance Rabobank van de toekomst

- **Ledeninvloed**
  - Aard, intensiteit, getraptheid
  - Ledenraad
    - Profiel, afdelingenstructuur, omvang, bevoegdheden
    - echte betrokkenheid en invloed
- **Bestuur**
  - Collegiaal besturen, besluitvorming, rollen
  - voorzitter (boegbeeld)
- **Toezicht**
  - Onafhankelijk, afstand, informatievoorziening, beoordeling
  - directie

# Evaluatieproces

- Verzamelen inzichten en ervaringen lokale banken
- Oriëntatie en verbreding
- Verdieping in vraagstukken
- Naar synergie en standpuntbepaling
- Raadpleging organisatie
- Concretisering conclusies en aanbevelingen
- Overleg- en besluitvormingsstructuur
- Definitieve besluitvorming

# Kerntaken bestuur partnershipmodel

- Bepalen koers en beleid
- Volgen van de beleidsuitvoering
- Zorgdragen voor het proces van ledeninvloed- en zeggenschap
- Zorgen voor bestuurlijke randvoorwaarden
- Onderhouden relatie met de raad van commissarissen

# Kerntaken RvC partnershipmodel

- Benoemen, schorsen en ontslaan algemeen directeur en schorsen van gekozen bestuursleden
- Toezicht op beleid bestuur en de algemene gang van zaken in de coöperatie en haar bedrijf
- Goedkeuren van bepaalde bestuursbesluiten
- Toezien op naleving van de wet- en regelgeving
- Adviseren van het bestuur

# Kerntaken bestuur directiemodel

- Bepalen koers en beleid
- Beleidsuitvoering
- Bankbedrijf optimaal laten functioneren
- Zorgdragen voor ledeninvloed en -zeggenschap
- Relatie met en adequate informatievoorziening aan raad van commissarissen

# Kerntaken RvC Directiemodel

- Benoemen, schorsen, ontslaan statutaire directie
- Toezicht op beleid bestuur en de algemene gang van zaken in de coöperatie en haar bedrijf
- Goedkeuren bepaalde directiebesluiten
- Toezien op naleving wet- en regelgeving
- Gevraagd en ongevraagd advies bestuur/directie

# Directieteam directiemodel

- Meerhoofdig variërend van 2 - 5 (b.v. voorzitter, commercie, bedrijfsmanagement)
- Teamsamenstelling is afhankelijk van structuur en bankomvang
- Kent een voorzitter, geen algemeen directeur
- Collectieve en collegiale verantwoordelijkheid
- Complementair in samenstelling
- Waarborgen checks & balances