



ILLUSTRATIE: RHONALD BLOMMESTIJN

Beursgang van ABN Amro is geen goed idee

Breng aandelen onder in private stichting die onafhankelijkheid en continuïteit garandeert

Donald Kalff c.s.

ABN Amro moet worden geprivatiseerd. Vijf jaar volledige overheidscontrole is onvoldoende gebleken om de bijdrage van de bank aan de Nederlandse economie te verhogen, om een omslag in het denken en doen van bankiers te bewerkstelligen en om het vertrouwen van de klanten in de bank te herstellen.

Maar de keuze voor een directe beursgang is een kostbare vergissing. NLFI, de stichting die de aandelen van de bank beheert, heeft zich bij haar evaluatie van toekomstscenario's beperkt tot de opties beursgang, staatsbank en coöperatie. Voor deze keus geplaatst weet zelfs de meest fervente tegenstander van een beursgang wat hem te doen staat.

De kern van de voorgenomen beslissing is dat de bank integraal onderdeel was, is en blijft van de internationale financiële wereld. Compleet met het daarbij behorende wereldbeeld, financiële doelstellingen, wijze van besluitvorming, bedrijfsvoering en cultuur. De relatie met de reële economie staat niet voorop.

Het is tekenend dat de bank toekomstige aandeelhouders nu al tegemoet komt door het rendement op het eigen vermogen als centrale doelstelling te kiezen en door zich te verplichten tot een zeer ambitieus rendement van 9 tot 12% in 2017. Zo gaat een historische kans verloren om door het creëren van diversiteit de concurrentiekracht van de Nederlandse bancaire sector te verhogen.

Wij stellen daarom een alternatief voor dat geheel past binnen bestaande wet- en regelgeving. Het sluit ook aan bij

de door de overheid gekozen uitgangspunten: een laag risicoprofiel, verkoop in tranches, optimaliseren van de opbrengst, een beschermingsconstructie en het voorkomen van overheidsingrijpen in de toekomst.

Wij menen dat privatisering deze uitgangspunten meer recht doet dan een beursgang. Daarenboven creëert deze optie betere voorwaarden voor de lopende herstructurering van het aanbod van producten en diensten, voor de aanpassing aan de nieuwe wet- en regelgeving en voor de noodzakelijke cultuuromslag.

Privatisering vindt plaats door overdracht van de aandelen aan een stichting die vervolgens certificaten van aandelen uitgeeft aan de Staat. Net zoals bij SNS het geval was voordat dit concern naar de beurs werd gebracht. Het stichtingsbestuur opereert binnen de grenzen van statuten waarin een evenwichtige afweging van financiële en Nederlandse economische belangen wordt opgelegd.

De Staat en de ondernemingsraad dragen beiden een bestuurslid voor. Deze bestuurders kiezen een onafhankelijke voorzitter. Benoemingen zijn eenmalig en voor een langere periode. Uiteraard worden bestuurders door de toezicht-houders goedgekeurd en geëvalueerd. Zo wordt de onafhankelijkheid en continuïteit van de bank gegarandeerd.

Hiermee vervallen veel nadelen van beursnotering. Gebrek aan vertrouwen

bij beleggers kan het vertrouwen van spaarders niet langer aantasten. De bank ontsnapt aan het keurslijf van gestandaardiseerde vergelijkingen met andere banken die convergentie van het aanbod veroorzaakt. De druk om de winst per aandeel op te voeren, als de veronderstelde maar nooit bewezen opstap naar een hogere beurskoers, valt weg.

De bank wordt bestuurd door een 'one tier board'. De leden van het stichtingsbestuur fungeren als niet-uitvoerende leden en benoemen de uitvoerende bestuurders. Waarlijk intern toezicht wordt mogelijk omdat de niet-uitvoerende leden, anders dan gewone commissarissen, dagelijks aanwezig zijn en een diep inzicht ontwikkelen in alle kwesties waarmee de bank wordt geconfronteerd.

Snelheid en kwaliteit van de besluitvorming nemen toe en dat is hard nodig gezien het tempo waarin nieuwe wet- en regelgeving wordt geïntroduceerd en de bedrijfstak zich herstructureert. Dit model lijkt op de governance van de Rabobank vóór haar reorganisatie.

Het slechte functioneren van commissarissen van banken wordt daarmee eindelijk aangepakt. De hechte samenwerking tussen president-commissarissen en de ceo, die zowel de overige commissarissen als de rest van de bestuurders buitenspel zet, wordt opgebroken. De ceo kan geen invloed meer uitoefenen op benoemingen van leden van de board.

De bank kent in onze opzet een bestuursmodel met vergaande delegatie van bevoegdheden. Alleen zo kan de klant maatwerk krijgen en kunnen risico's worden gewogen en beheerst. Prestaties worden geëvalueerd op basis van de in het verleden, en door vergelijkbare

eenheden binnen de bank, geboekte resultaten. Goede prestaties van de bank als geheel leiden tot extra stortingen in het pensioenfonds wat helpt om interne concurrentie om schaarse middelen te beperken. Dit model bewijst bij Svenska Handelsbanken goede diensten.

ABN Amro hanteert nu de 'command and control'-doctrine. De budgetverantwoordelijkheid is aangescherpt. Taakstellingen worden of te laag vastgesteld, waardoor er geen maximale prestatie volgt, of te hoog, met gedemotiveerd personeel als gevolg. Taakstellingen tasten autonomie aan en ondergraven samenwerking en ondernemerszin. Allemaal essentieel voor de betrokkenheid van medewerkers bij de bank en de klant.

De Staat komt alle economische waarde toe die de bank genereert en die deels in de vorm van dividenden wordt uitgekeerd. De Staat kan onder gunstige marktomstandigheden pakketten certificaten verkopen aan institutionele beleggers of voor een minderheid van de certificaten beursnotering aanvragen. Verder profiteren de Staat en de economie van de extra waarde die bankklanten genereren dankzij een gezonde, innovatieve bank. Dit alles weegt ruimschoots op tegen de rente op de € 15 mrd die de overheid na een beursgang zou besparen.

Er is nu ruim de tijd om ons voorstel in detail uit te werken en vervolgens een op een te vergelijken met een beursgang.

Donald Kalff is ondernemer en publicist. Hij schreef dit stuk mede namens oud-bankiers Hein Blocks en Hans Verkoren, hoogleraar ondernemingsrecht Steef Bartman en notaris Janbert Heemstra.

Het is tekenend dat aandeelhouders nu al een zeer ambitieus rendement krijgen voorgespield

