

“Fatsoenlijk ondernemen zit in de kern van deze coöperatie”

Voor de eerste aflevering van de nieuwe VVP-serie ‘Naar een duurzame financiële sector’ spraken Dick Jan Abbringh en Thijs Bodmer met Bouwe Taverne, hoofd Duurzame Ontwikkelingen bij Rabobank Nederland. Rabobank geldt als een van de voorlopers in de financiële sector wat betreft duurzaamheid. “Rabobank wil de ‘mainstream’ bereiken. Het gaat om engagement bij grote groepen klanten.”

Rabobank heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) een belangrijke plek gegeven in haar strategie. Bouwe Taverne speelt hierin al geruime tijd een rol als hoofd duurzaamheid. Hoe is het huwelijk tussen MVO en de Rabobank voltrokken? Taverne geeft aan dat de oorsprong ligt bij

het ontstaan van de Rabobank. “Eigenlijk is MVO binnen de Rabobank ontstaan bij de geboorte van de bank. Boeren verenigden zich in een coöperatie tegen de woeke- raars. Ze wilden een andere en eer- lijke manier om aan geld te komen en hielpen elkaar daarbij.” De basis voor het huidige MVO- beleid is vijftien jaar geleden gelegd

door voormalig topman Herman Wijffels, vertelt Taverne. “Wijffels heeft destijds gezien dat duurzaam- heid een kernwaarde is voor elk bedrijf. En hij heeft ons opdracht gegeven daar werk van te maken. Dat is inmiddels gebeurd.” Ook in zijn latere rol als voorzitter van de SER heeft Wijffels de lijnen uitgezet voor MVO in Nederland met de nota ‘De Winst van Waar- den’.

VERSNELLER EN MODERATOR

Niet alles kan even belangrijk zijn. Rabobank heeft daarom gekozen voor vier thema’s. Taverne: “Het eerste is ook het meest logisch: klant centraal & fatsoenlijke dienst- verlening. Daarnaast heeft de Rabo- bank gekozen voor drie maatschap- pelijke thema’s die dicht bij de oorsprong van de bank liggen. Als eerste is dat het bijdragen aan oplossingen voor het wereldvoed- selvraagstuk en het verduurzamen van de food- en agribusiness. Het

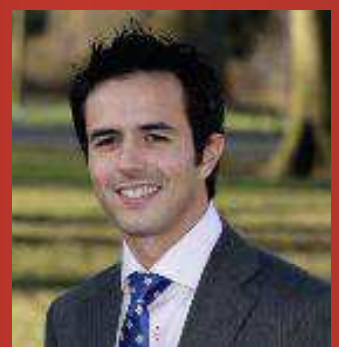
tweede is het bevorderen van clean- tech en duurzame energie en grondstoffen. Het derde is *financial access* als basisvoorziening in eigen land en in ontwikkelingslanden.” Bij al deze thema’s heeft de Rabo- bank de ambitie om op te treden als een versneller en moderator. Dit doet zij in het buitenland, door bij- voorbeeld micro-kredieten ter beschikking te stellen voor de ver- bouw van koffie of soja op een soci- ale en milieuvriendelijke wijze. Maar ook in Nederland pakt zij actief haar rol. Taverne: “Hierbij kan gedacht worden aan de intro- ductie van de Generatiehypotheek, die het mogelijk maakt voor star- ters om toch een woning aan te schaffen.” Ook het simpelweg verschaffen van een rekening aan mensen die deze nog niet hebben ziet de Rabobank als een belangrijke taak. “Een bank- rekening staat immers aan de basis van een plaats in de maatschappij. De Rabobank heeft juist voor deze



Dick Jan Abbringh.

NAAR EEN DUURZAME FINANCIËLE SECTOR

Het begrip ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (MVO) heeft geen al te beste pers. De indruk bestaat dat het begrip in veel gevallen vooral voor marketingdoelein- den wordt gebruikt en dat MVO nog maar zeer beperkt de weg naar de werkvloer weet te vinden. De kunst is MVO van hoog tot laag ‘in de genen van de organisatie’ te ver- ankeren. In een zoektocht naar de verduurzaming van de financiële sector in Neder- land gaan Dick Jan Abbringh en Thijs Bodmer (Purpose Management Consulting) in dialoog met voortrekkers van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij Neder- landse banken en verzekeraars. Centrale vraag is hoe financieel dienstverleners duur- zaamheid van de periferie naar de kern van hun dienstverlening weten te brengen. Voor een visie over de verduurzaming van de financiële sector zie ook het artikel ‘Routes naar de kern’ van Abbringh op de website van het New Financial Forum (www.newfinancialforum.nl).



Thijs Bodmer.

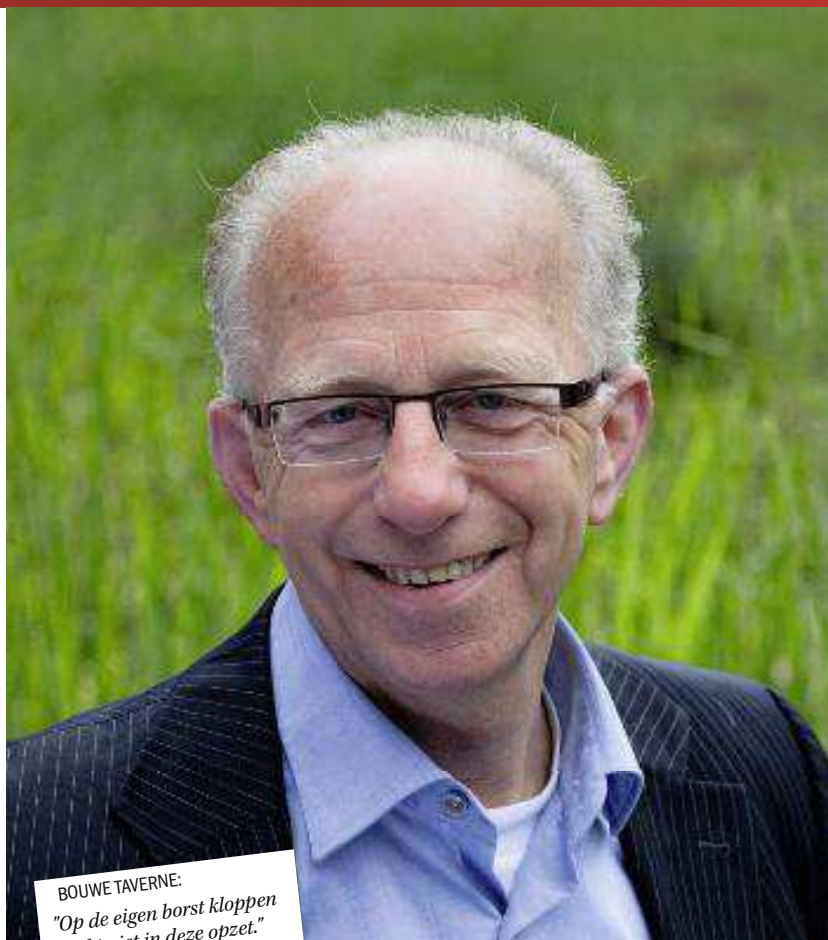
kernthema's gekozen, omdat deze dicht tegen de kern van de bank aan liggen. We doen nog meer, maar hier ligt onze focus.”

De Rabobank wil in Nederland zoveel mogelijk een eenvoudige klantgerichte dienstverlening voor particulieren en bedrijven. Taverne: “We moeten terug naar onze ‘wortels’, omdat de markt hierom vraagt. Er vindt een soort van correctie plaats.”

Taverne doelt hiermee op het feit dat financieel dienstverleners soms te serviel waren voor klanten en een te korte focus hadden voor klantbehoeften. Dit heeft in zijn optiek mede geleid tot enkele producten, die jaren na introductie discutabel bleken en niet in het langere-termijnbelang van klanten. “De Rabobank streeft naar optimale klantwaarde, niet alleen nu maar ook in de toekomst. Ze wil duurzaamheid integreren in haar dienstverlening”, aldus Taverne.

FOCUS OP DE MASSA

De Rabobank wil “positieve invloed uitoefenen in de maatschappij”. Als marktleider in vele segmenten is de bank het aan haar positie verplicht om haar beïnvloedingsmogelijkheden te richten op grote groepen klanten en niet alleen op een kleine groep ‘frontrunners’. Taverne: “De Rabobank tracht juist de ‘mainstream’ te bereiken. We richten ons bijvoorbeeld niet slechts op een kleine selectie van biologische landbouwbedrijven. Als Rabobank streven we er juist naar om duurzaamheid voor een hele sector betekenis te geven en structurele veranderingen vorm te geven onder normale, commerciële condities. Hier valt te denken aan investeringen in energiezuinige maatregelen.” “Het gaat om engagement bij grote groepen klanten”, stelt Taverne. “Dit betekent overigens wel dat wij



BOUWE TAVERNE:
“Op de eigen borst kloppen werkt niet in deze opzet.”

hier niet snel over zullen communiceren. Op de eigen borst kloppen werkt niet bij deze opzet.”

“We gaan niet voor korte-termijnrelaties, maar trachten echt in gesprek te komen met onze klanten en ondersteunen hen ook in moeilijker tijden.” Hierbij haalt Taverne een voorbeeld aan dat zeer recent speelde in de tuinbouw, die de laatste tijd zwaar is getroffen door het EHEC-virus. De Rabobank helpt bedrijven het hoofd boven water te houden. Medewerkers van de bank zoeken het gesprek en denken mee met de ondernemers. Er zijn extra mogelijkheden gecreëerd om aflossingen op te schorten of tijdelijk de rentelast te verlagen. “De Rabobank gelooft in het lange-termijnsucces van de agrarische sector in Nederland.”

LOKALE VERANKERING

Taverne geeft aan dat de bank ter-

dege beseft dat aanhaking van de gehele Rabobank-organisatie nodig is om maatschappelijk verantwoord ondernemen te laten beklijven in de kern van haar dienstverlening. En voor een grote groep lokale banken die in ‘vlootverband’ opereert is dit een forse uitdaging. Om dit te realiseren heeft de Rabobank gekozen om te werken met MVO-coördinatoren. Deze medewerkers hebben hun functionele lijntjes in iedere directie van een lokale bank en binnen de verschillende afdelingen.

Met deze aanpak voorkomt Rabobank dat MVO in isolement wordt opgezet. Alle coördinatoren komen voor verschillende thema's één of meerdere malen per jaar bij elkaar. Daarnaast worden er ieder jaar MVO-doelstellingen afgesproken op het niveau van directoraten en lokale banken. Taverne: “Het staat de verschillende organisatieonder-

delen vrij om specifieke doelstellingen te formuleren in lijn met thema's die op dat moment lokaal spelen. Deze aanpak stelt lokale banken in staat om in te haken op uitdagingen in hun werkgebied. Zo werkt Rabobank Rotterdam samen met woningcorporaties om te kijken wat zij kan betekenen voor achterstandswijken. De lokale Rabobank neemt zelf een actieve rol en is niet vast gekaderd door de centrale MVO-organisatie.”

WEDSTRIJDELEMENT

Taverne erkent dat niet alle lokale banken MVO even hoog op de agenda hebben staan. Toch ziet hij hierbij wel een kentering. “Dit komt mede voort uit de interne benchmark die Rabobank heeft geïntroduceerd. In het begin werd hier weinig waarde aan gehecht, maar inmiddels wil het gros van de banken hier gewoon goed op scoren.”

Rabobank Nederland geeft iedere bank op basis van een flink aantal prestatie-indicatoren een score in het kleurenspectrum van ‘donker groen’ tot ‘donker rood’. Dit zorgt voor een soort van interne competitie en is een versneller om MVO in alle aspecten van het lokaal bankbedrijf te verankeren. Taverne gelooft dat ook een bedrijf nooit klaar is met MVO. “Sinds 2007 werkt de Rabobank klimaatneutraal en onze doelstellingen voor CO₂-reductie zijn binnen de gestelde termijn gerealiseerd. Dit geeft aan dat grenzen en mogelijkheden voortdurende verschuiven, wat weer ruimte creëert voor nieuwe uitdagingen. Ook ethische grenzen worden permanent verlegd en nieuwe issues komen op. Zo is er altijd ruimte voor MVO, of je dat nu zo noemt of niet. “Want het etiket dat je erop plakt doet er niet toe. Als je als bedrijf maar mee blijft ademen met de samenleving.” ■