

# De Rabobank, een bank midden in de samenleving

De Rabobank behoort tot de sterkste financiële instellingen van de wereld. Ondanks dit succes ontstond er enkele jaren geleden de behoefte aan een nieuwe oriëntatie op de toekomst en op de weg die de Rabobank daarin wil gaan. Om die reden werd er de afgelopen jaren door duizenden Rabobank-bestuurders gediscussieerd. Resultaat was dat doelstelling en structuur opnieuw werden geformuleerd. Het creëren van waarde voor alle klanten en de samenleving kwam centraal te staan. Maar, hoe krijgt de missie van de klant centraal stellen en maatschappelijke betrokkenheid concreet gestalte?

**D**e Rabobankorganisatie heeft niet te klagen. Dit jaar wordt het honderdjarig bestaan gevierd. Ooit opgericht naar analogie van een idee van de Duitse burgemeester Raiffeisen over zelforganisatie op het arme platteland. Nu, na de eerste eeuw van haar bestaan, behoort de Rabobank tot de sterkste financiële instellingen in de wereld. Vrucht van de samenwerking van momenteel ruim 470 zelfstandige, lokaal gewortelde Rabobanken. En nog steeds een instrument in handen van lokale gemeenschappen. De vermogensbasis is intussen zo solide dat de Rabobank daarvoor wordt beloond met een wereldwijd

unieke tripel A-'rating', de hoogste waardering die internationale financiële ratinginstituten kunnen toekennen. De activiteiten groeiden flink, het bedrijfsresultaat groeide op een gezonde wijze mee.

Ondanks deze voorspoed is de laatste vijf jaar door de duizenden bestuurders van de Rabobank uitgebreid aandacht besteed aan de toekomst. Aan vragen als: 'Wat moet de rol van de Rabobank zijn in de samenleving in de komende decennia?', 'Willen we nog een coöperatie blijven?' Want de leden en



*Drs. J.G.H. van Schaik*

klanten emancipeerden en de bedrijfsactiviteiten evolueerden, maar hielden de coöperatieve rol en coöperatieve structuur wel gelijke tred? Een

brede en indringende interne discussie, de zogeheten Coöperatiediscussie, werd dit voorjaar afgerond. Het resultaat? Het coöperatieve fundament wordt vernieuwd en krijgt een nog bredere verankering in de samenleving. En

de Rabobank blijft haar eigen coöperatieve koers volgen, gericht op het creëren van waarde voor haar klanten en het helpen van mensen in hun economische ontwikkeling. Lokale gemeenschappen moeten de Rabobank blijven ervaren als hun eigen bank. Want de Rabobank wil midden in de samenleving staan.

### **Uit nood geboren**

Eind vorige eeuw was de beperkte welvaart in ons land in handen van weinigen. Veel mensen leefden in grote armoede en afhankelijkheid. In die tijd werden in tal van plaatsen in ons land de eerste lokale Boerenleenbanken en Raiffeisenbanken opgericht. Kredietcoöperaties waarbinnen boeren en tuinders -en later ook andere ondernemers- de handen ineen sloegen om onderling hun veelal zeer beperkte economische bedrijvigheid te financieren. Ieder lid garandeerde met zijn eigen 'bezit' de schuld van een ander. Ook overige burgers vertrouwden spaargeld aan deze banken toe. Het betekende een nieuwe vorm van zelforganisatie binnen lokale gemeenschappen, een antwoord op de afhankelijkheid van woekerpraktijken van malafide geldschieters en -naar is gebleken- een belangrijk instrument om de armoede te verdringen. Deze vorm van samenwerking leidde tot economische emancipatie van niet alleen individuele mensen, maar tegelijkertijd van hun omgeving en de gemeenschap waarvan zij deel uitmaak-

ten. De vroege voorlopers van de huidige Rabobank zaten daarbij als een spin in het economisch web. Wat begon als een verzameling van kleine plattelandsbanken heeft in de afgelopen eeuw ogenschijnlijk een volledige

---

### **Een succesvolle vreemde eend in de bankenbijt.**

---

metamorfose ondergaan en is uitgegroeid tot een solide en omvangrijke internationale financiële groep. Een ogenschijnlijke metamorfose, want de ontwikkeling van de Rabo-

banken verliep parallel aan de ontwikkeling van de samenleving als geheel. En de banken bleven en blijven daarin lokale door haar leden bestuurde coöperaties die SAMENWERKEN nog steeds met hoofdletters schrijven.

### **Een vernieuwde doelstelling**

Met de economische ontwikkeling van de samenleving groeide de dienstverlening van de Rabobank. Maar met het naderen van haar eerste eeuwfeest en van een nieuw millennium bleek enkele jaren geleden duidelijk behoefte aan een nieuwe oriëntatie op de toekomst en op de weg die de Rabobank daarin wil gaan. De doelstelling en structuur van de Rabobank werden daarom in de afgelopen jaren intern door de duizenden bestuurders bediscussieerd en tenslotte opnieuw geformuleerd. De coöperatieve structuur wordt wegens succes geprolongeerd, en hoofddoelstelling is niet langer alleen het tegen zo gunstige mogelijke condities verstrekken van kredieten aan ondernemers, maar het realiseren van waarde voor ál haar klanten. Die waarde moet onder meer tot uiting komen in het aanbieden van een breed pakket financiële diensten en producten tegen optimale condities, niet alleen qua tarieven, maar ook qua service en kwaliteit. De bank

stelt zich tot taak om voor iedereen beschikbaar te zijn en geen onderscheid te maken. Grote en kleine klanten zijn welkom, rijk en minder bedeed, particulier, bedrijf, vereniging of stichting. En in het verlengde van haar financiële dienstverlening wil de bank waar mogelijk een bijdrage leveren aan doelen van plaatselijk en algemeen belang. In het kort zijn dit de uitgangspunten die dit jaar zijn geformuleerd als baken voor de toekomst.

Het centraal stellen van alle klanten in de doelstelling is, hoewel al langer praktijk, formeel nieuw. In de eerste periode van het bestaan van de bank ging het vooral om kredietverlening aan boeren en tuinders. Geleidelijk verschoof het accent naar kredietverlening aan bedrijven in het algemeen. Alle ondernemers met kredieten werden -verplicht- lid. Nu krijgt de grote groep particuliere klanten ook formeel een gelijkwaardige plaats in de doelstelling van de Rabobank en staat het inmiddels niet meer verplichte lidmaatschap ook voor hen open. Daarmee werd de ontwikkeling van kredietcoöperatie tot brede financiële dienstverlener op coöperatieve basis bekrachtigd. Dit is een logische stap die past bij de ontwikkelingen in de samenleving als geheel en, als afgeleide daarvan, in de Rabobank.

### Lokaal bestuur

De zelfstandige Rabobanken blijven lokale coöperaties. Deze zijn op hun beurt lid van de centrale coöperatie Rabobank Nederland. De organisatie heeft dus een dubbele coöperatie-structuur. Een coöperatie heeft als kenmerk dat het een bedrijf uitoefent in verenigingsverband. Klanten kunnen lid worden van de lokale Rabobanken. Als lid kunnen zij binnen hun lokale Rabobank de zeggenschap uitoefenen die aan het

lidmaatschap is verbonden. Daartoe behoort onder meer het, via de ledenvergadering, goedkeuren van het gevoerde beleid en het benoemen van Bestuur en Raad van Toezicht. Voor de toekomst van de Rabobanken als coöperaties is het belangrijk dat hun verenigingskant goed blijft functioneren. Met betrokken leden die de bank kritisch de maat nemen over de dienstverlening en die opvattingen hebben óver en suggesties vóór de rol die de bank midden in hun lokale gemeenschap kan spelen.

De laatste jaren is omvang en werkgebied van lokale banken sterk toegenomen door een groot aantal onderlinge fusies. Dit fusieproces heeft binnen de Rabobankorganisatie ook de vraag opgeworpen welke de meest wenselijke schaalgrootte is voor lokale banken. De conclusie? Lokale banken moeten zo groot zijn als noodzakelijk, maar zo klein als mogelijk. Zij moeten aansluiten bij de woon- en werkomgeving van hun klanten. De menselijke maat is belangrijk. De mensen moeten het gevoel hebben dat ze erbij kunnen, moeten zien dat zij de zeggenschap hebben. Kortom: dat het 'hun eigen' bank is.

### Meerwaarde

"Fijn", kunt u zeggen, "die zeggenschap". "Sympathiek ook, dat coöperatieve, maar wat is nu echt de meerwaarde?" Het oordeel over het voordeel blijft aan de klant, maar enkele voorbeelden zijn wel te schetsen.

De *klantwaarde*. De Rabobank stelt de klant centraal. Bij alles wat de bank doet wil zij zich de vraag stellen: Is dit in het belang van de klant? Winst is een noodzakelijke randvoorwaarde, maar geen doel op zich. Hier verschilt zij essentieel van bijvoorbeeld een beursgenoteerde bank, waarin winstmaximalisatie het doel is, teneinde aandeel-

houders tevreden te stellen. De Rabobank heeft klanten en leden, maar geen aandeelhouders.

*De relatie.* De Rabobank 'gaat' dus niet in eerste instantie voor die lucratieve transactie, maar werkt primair vanuit het belang van de klant aan een duurzame relatie met die klant. Dat zij bij tegenslag lang achter de klant blijft staan zit een coöperatieve bank 'in de genen' en is in dit licht een open deur.

*De 'aanwezigheidswaarde'.* Een goed functionerende coöperatieve bank kan matigend werken op de winstmarges en dus op de tarieven in de gehele bancaire sector in een land. Een coöperatieve bank hoeft immers niet meer winst te maken dan nodig is om zelf financieel gezond te blijven en haar functioneren ook in de toekomst mogelijk te blijven maken. Ter illustratie: de Europese Commissie onderzocht in de tweede helft van de tachtiger jaren in verschillende Europese landen tegen welke rente enerzijds de staat, anderzijds een agrariër kon lenen. Wat bleek? In landen met een goed ontwikkeld coöperatief bankwezen (Duitsland, Frankrijk en Nederland) was het verschil tussen de door de staat en door de agrariër betaalde rente veel kleiner dan in andere landen. Nederland kwam destijds als beste uit de bus. Van de aanwezigheidswaarde profiteert dus niet alleen de klant van de Rabobank zelf, maar indirect ook de samenleving als geheel.

*De zeggenschap.* Klanten kunnen als lid door hun zeggenschap bewaken, dat hun bank zich maximaal inspant voor optimalisatie van de dienstverlening aan haar klanten en voor constructieve bijdragen aan de samenleving, en niet voor maximalisatie van de winst.

*De toegang.* De kredietcoöperaties zijn destijds opgericht omdat arme boeren en tuinders geen toegang hadden tot

de normale financieringskanalen. Een goed functionerend coöperatief bankwezen kan zorgen dat ook minder 'lucratieve' maatschappelijke groeperingen toegang hebben tot financiële diensten. Ondernemingen met winst als doelstelling kan men moeilijk verwijten dat zij vooral de meest aantrekkelijke klanten opzoeken. In de Verenigde Staten wordt zelfs bij wet afgedwongen dat banken ook in minder interessante buurten of regio's diensten verlenen. *En last but not least: de maatschappelijke rol.*

### Maatschappelijk betrokken

De Rabobank is de grootste bank in de Nederlandse markt en behoort tot de dertig grootste banken ter wereld. Ze is via haar dochter Rabobank International actief in bijna veertig landen en heeft daarnaast dochterondernemingen die actief zijn op het gebied van onder andere *venture capital* (Gilde), vermogensbeheer (Robeco Groep), verzekeringen (Interpolis), *leasing & trade finance* (De Lage Landen), *private banking* (Schretlen & Co) en scheepsfinancieringen (Nedship Bank). De Rabobank is de enige niet overheidsgebonden bank ter wereld die van alle grote ratinginstituten in de wereld het predikaat *Triple A* heeft gekregen. De Rabobank is actief bij het begeleiden van ondernemingen naar de beurs, bij complexe transacties op de internationale kapitaalmarkt en aanwezig in grote financiële centra in de wereld als New York, Singapore, Hong Kong, Frankfurt en Londen. De Rabobank kent de internationale wereld van het geld. Hoe verhoudt zich dat tot maatschappelijke betrokkenheid?

Zonder uitpuittend te willen zijn volgt hier een aantal illustraties. De honderden lokale Rabobanken hebben in ons land -naast de bijna 2000 kantoren-

ook nog meer dan zeshonderd plaatsen waar zij 'zittingen' houden, plaatsen waar zij op vaste tijden haar klanten opzoeken zoals buurthuizen en bejaardencentra. Deze Rabobanken zijn zich van hun rol in de samenleving bewust. Ze willen initiatieven ontwikkelen of steunen die een bijdrage leveren aan welzijn en welvaart. Vaak gaat het daarbij om activiteiten gekenmerkt door participatie, zelforganisatie en samenwerking. Zij helpen met kennis, faciliteiten en financiële middelen. Alleen al vorig jaar droegen de lokale Rabobanken en Rabobank Nederland voor tientallen miljoenen bij aan tal van maatschappelijke doelen. Projecten op het gebied van werkgelegenheid, vrijwilligerswerk, welzijnszorg, opleiding en duurzaamheid. Maar ook op het terrein van integratie in een multiculturele samenleving, studies naar mogelijkheden voor plattelandsvernieuwing en projecten voor ouderen. Menig dorp, menige stad heeft zo zijn eigen initiatieven waarin de Rabobankgemeenschap participeert.

Ook via het Rabobank-Projectenfonds vinden jaarlijks belangeloos miljoenen hun weg naar projecten die een algemeen economisch belang dienen of die ten goede komen aan een specifieke ledengroep. In 1997 werden 57 projecten ondersteund op het gebied van kwaliteitszorg, afzetbevordering, emancipatie, gezondheidszorg, arbeidsomstandigheden, voorlichting en milieu. Ook over onze landsgrenzen strekken zich de maatschappelijke inspanningen uit. Vanuit de winst van de lokale Rabobanken en met hun expertise en mankracht wordt de Stichting Steun door Rabobanken (SSR) gevoed. Geïnspireerd door de ontstaansgeschiedenis van de Rabobank helpt deze stichting in landen met matig- of onderontwikkelde

economieën bij het opzetten van coöperatieve banken. Sri Lanka, Tanzania, Peru, Vietnam, Indonesië, Roemenië, Guatemala en Ecuador zijn voorbeelden van landen waar SSR de laatste jaren actief was.

En een laatste illustratie: de Rabobank vormt met ASN-bank en Triodosbank het drietal Nederlandse banken dat het *United Nations Environment Programme* (UNEP) heeft ondertekend. Door dit te doen heeft ze zich verplicht haar milieubeleid verder te ontwikkelen en in haar interne bedrijfsproces en dienstverlening te integreren.

De Rabobank werd opgericht door mensen die elkaar zochten en vonden in de dagelijkse strijd voor hun bestaan en heeft een eeuw historie waarin haar bestaansrecht volop werd bewezen als lokaal economisch vliegwiel bestuurd door eigen leden. Ze is een bank met een opvallende missie die is gericht op het creëren van waarde voor haar klanten en de samenleving en ze is bijna letterlijk 'van alle (financiële) markten thuis', heeft indrukwekkende marktaandelen in Nederland<sup>1</sup> en geeft tegelijkertijd beduidende maatschappelijke impulsen.

"De Rabobank midden in de samenleving". Niet meer dan een goed gevonden reclamezin óf realiteit? U mag het zeggen.

*Drs. J.G.H. van Schaik is woordvoerder van Rabobank Nederland*

## Noten

<sup>1</sup> Bijna één op de twee Nederlanders of bedrijven heeft een zakelijke relatie met de Rabobank. De bank verzorgt 25% van de woning-hypotheek en bijna 90% van de financiering van de agrarische sector, ze beheert 40% van de spaartegoeden en heeft een marktaandeel van 40% in het Midden- en Kleinbedrijf. De Rabobank verzorgt één op de vier overboekingen in het betalingsverkeer.