

Zeg 'economische crisis' en je denkt direct: 'bankencrisis'. De banken kwamen in een negatief daglicht te staan en nog altijd kunnen zij geen steek laten vallen zonder de hete adem van de samenleving in hun nek te voelen. De Rabobank wist de crisis-dans te ontspringen, maar kwam later alsnog negatief in het nieuws met de Libor-affaire. Met weerstand als resultaat. 'We waren te veel met onszelf bezig.' Wat kan de bollen- en vastelandensector hiervan leren.

Tekst: Monique Ooms
Fotografie: René Faas

De bankencrisis leverde de Rabobank – als een van de weinige banken in Nederland – geen imagoschade op, vertelt Pim Mol, directeur Rabobank Communicatie & Corporate Affairs op het kantoor van Rabobank Nederland in Utrecht. Hij heeft hier wel een verklaring voor. "Van oudsher is de Rabobank actief op lokaal niveau, daarin maken wij een verschil ten opzichte van andere banken. Daarbij heeft de Rabobank tijdens de crisis geen aanspraak hoeven maken op staatssteun, we hadden de zaken schijnbaar goed op orde. Dat was voor iedereen duidelijk, ook voor mensen die geen klant bij ons zijn." De Libor-affaire die later volgde – waarbij door medewerkers van de Rabobank gesjoemeld zou zijn met rentetarieven – bracht daar met een klap verandering in. "Opeens werden wij 'op de grote hoop' geschoven met andere banken: wij waren ook fout. Dat was een wake-up call. We waren te weinig bezig met de omgeving en te veel met onszelf. Dus hebben we de organisatie goed tegen het licht gehouden en een veranderingsproces in gang gezet."

EEN POT NAT

Voor Mol is duidelijk waar het mis ging. "Door de bankencrisis is er nieuwe wet- en regelgeving tot stand gekomen om een herhaling van een dergelijke situatie te voorkomen. De invoering daarvan heeft lange tijd onze aandacht gevraagd, zelfs zozeer dat de focus steeds meer op de interne processen kwam te liggen en te weinig op de klant. We waren te formeel geworden met onze klanten." Behalve van klanten, ondervond – en ondervindt – de Rabobank ook weerstand vanuit de politiek en de samenleving. "Als er een incident is rond een bank, raakt dat ook de andere banken. 'De banken' zijn fout, voor de burger is dat een pot nat. Zulke gebeurtenissen zijn niet goed voor onze sector. In zo'n periode krijg je het als medewerker van een bank ook privé voor je kiezen: de maatschappelijke weerstand straalt af op ons allemaal. Dat betekent dat we nog harder moe-

ten werken om het beeld in positieve zin bij te stellen. De acceptatiegraad voor interne problemen is gedaald, we kunnen ons geen fouten meer veroorloven."

De externe weerstand heeft al met al niet geleid tot klantverlies. "Uit de onderzoeken die wij houden onder onze klanten blijkt telkens dat het vertrouwen in en de betrokkenheid bij de Rabobank groot is. Dat heeft veel te maken met de brede spreiding van onze vestigingen, we zitten relatief dicht bij onze klanten."

.....
'Weerstand is emotie.

Het geeft aan dat mensen
betrokken zijn. Dat is beter
dan onverschilligheid'

.....
"Klanten gaven na de Libor-affaire aan: er gaan dingen niet goed, maar als jullie aan die en die zaken werken, komt het weer goed. De gunfactor is groot." Dat betekent echter niet dat de bank niets hoeft te doen om het vertrouwen te herstellen en de weerstand te laten afnemen, benadrukt Mol. "Banken hebben te lang zo gestaan", hij strekt zijn handen uit in een gebaar alsof hij iemand van zich af duwt. "Dat is je eerste reflex bij weerstand. Beter is het om weerstand te omarmen. Ga niet in de verdediging of in de ontkenning, maar stel vragen en luister goed naar de antwoorden. Dan ontdek je wat er achter die weerstand zit en kun je er iets mee." Mol ziet weerstand dan ook niet als iets negatiefs. "Integendeel, weerstand is emotie. Het geeft aan dat mensen betrokken zijn. Dat is beter dan onverschilligheid."

VERBINDING

De gebeurtenissen in de afgelopen jaren hebben geleid tot een bijstelling van het beleid. "Uiteindelijk werken we allemaal voor de eindklant, die in feite onze beginklant is. Als Rabobankier moet je verbinding willen maken met de klant, helder krijgen wat zijn behoeften zijn



Pim Mol: 'We kunnen geweldige folders maken en

'Weerstand

en daar op inspelen. Alles wat we hier in huis doen, moet meer in het teken staan van wat de klant nodig heeft. En 'moeten' is niet het goede woord, het gaat om 'willen'. Dat waren we door alle omstandigheden wat uit het oog verloren. We kunnen geweldige folders maken en prachtige campagnes lanceren, maar uiteindelijk gaat het erom dat we waarmaken wat we beloven. De dagelijkse dienstverlening moet goed zijn, identiteit (wat we zijn), moet in lijn zijn met imago (wat we uitstralen). Door dat steeds weer waar te maken, bouwen we vertrouwen op en zal de weerstand afnemen."

De bank zet, naast de directe klanten, ook in op het verlagen van de weerstand bij andere stakeholders. "Zo onderhouden we nauwe contacten met MKB Nederland en VNO/NCW die het bedrijfsleven vertegenwoordigen, met de politiek, maar bijvoorbeeld ook met jongerenraden van de lokale banken: voor



prachtige campagnes lanceren, maar uiteindelijk gaat het erom dat we waarmaken wat we beloven'

d moet je omarmen'

jong talent wil de Rabobank een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven." Verder onderzoekt de bank hoe de afstand tot de klant, die is ontstaan door het verdwijnen van vele lokale vestigingen, kan worden overbrugd. "Dat proberen we op een eigentijdse manier in te vullen. Bijvoorbeeld door pop-upstores in te richten in winkelcentra, mobiele kantoren de weg op te sturen, in bedrijfsverzamelgebouwen op industrieterreinen inloopsprekuren te organiseren voor ondernemers, of juist door ondernemers gebruik te laten maken van de ruimtes binnen de regionale Rabobankkantoren. Zo komen we weer dichterbij onze klanten en horen we wat er speelt."

BANKIERSEED

De campagne met als thema 'Aandeel in elkaar' illustreert de nieuwe koers van de bank. "Persoonlijke verbinding is nog belangrijker geworden. Tussen medewerkers onderling, maar

natuurlijk vooral ook met klanten. Intern is een cultuurbeweging in gang gezet om medewerkers mee te krijgen in deze transformatie. Daarbij gaat het om zaken als naar elkaar luisteren, vragen stellen, elkaar feedback geven, op die feedback reageren en elkaar vertrouwen geven. Binnenkort organiseren we de Week van de Waarden: alle medewerkers gaan de bankierseed afleggen. In voorbereiding hierop zijn teams al enige tijd bezig met de betekenis daarvan om dit de juiste lading te geven. Als de verbinding aangaan intern heel natuurlijk is, nemen medewerkers dat ook mee naar hun klanten, zo werken we van binnen naar buiten om juist buiten weer naar binnen te halen." Vanuit de gedachte 'opvoeden is zelf het goede voorbeeld geven', legt topbestuurder Wiebe Draijer onder andere contact met zijn medewerkers tijdens ontbijtsessies en via zijn blog waarin hij het Rabobankpersoneel op de hoogte houdt van zijn belevenissen.

In reactie op de crisis heeft de bank zijn communicatieafdeling zo ingericht dat ze beter kan inspelen op externe ontwikkelingen. "Deze tijd vraagt ook andere competenties van onze medewerkers: niet alleen van communicatie, maar bankbreed. Als Rabobank willen wij een wezenlijke bijdrage leveren aan de BV Nederland, medewerkers moeten daarin elk hun eigen rol kunnen spelen. We verwachten van medewerkers dat zij zichzelf afvragen wat zij kunnen betekenen voor onze dienstverlening. Dat is uitdagend, ja, maar het geeft vooral energie." Mol realiseert zich dat de transitie waarin de Rabobank verkeert geen tijdelijke fase is. "Dit proces is nooit af. We kunnen niet meer verslappen, alleen met een gestructureerde aanpak komen we tot resultaat. We moeten consistent zijn in wat we zeggen en doen." Hij heeft er vertrouwen in. "Medewerkers moeten weer met trots kunnen zeggen: 'ik ben een Rabobankier'. En ik denk dat we dat kunnen."