



Rabobank



Jaarverslag 2011

Rabobank Groep

Jaarverslag 2011

Bericht van de voorzitter	2
Kerngegevens	4
Financiële ontwikkelingen	6
Strategie	13
Coöperatieve identiteit	16
Coöperatief bankieren in 2011	18
Rabobank Groep wereldwijd aanwezig	25
Brede dienstverlening in Nederland	26
Internationaal: prominente food- en agribank	34
Hoge kredietwaardigheid: risicomanagement	43
Hoogwaardig duurzaamheidsbeleid	54
Duurzaamheidsprofiel	54
Maatschappelijke dialoog	59
Milieu en bedrijfsvoering	62
Onze gespecialiseerde dochters	64
Vermogensbeheer	64
Leasing	70
Vastgoed	75
Medewerkers	81
Corporate governance	87
Code Banken	94
Bestuurders	98
Verslag raad van commissarissen Rabobank Nederland	100
Jaarcijfers	108
Geconsolideerde balans	108
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	110
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	111
Geconsolideerd vermogensoverzicht	112
Geconsolideerd overzicht van kasstromen	113
Verkorte bedrijfssegmenten	114
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	115
Verklaring getrouw beeld	116

De financiële informatie op pagina 108 tot en met 114 is ontleend aan de 'Geconsolideerde jaarrekening 2011 Rabobank Groep' waarbij op 29 februari 2012 een goedkeurende controleverklaring is afgegeven door de accountant.

Bericht van de voorzitter

Bevredigend resultaat onder onzekere markt-omstandigheden

De Nederlandse economie kende in 2011 een beperkte groei en de verwachting is dat de groei in 2012 verder terugzakt. Herstel van het vertrouwen van consumenten en bedrijven is op korte termijn niet te verwachten. Men is onzeker over de ontwikkeling van de werkgelegenheid, extra bezuinigingen van de overheid zijn waarschijnlijk en de hoogte van pensioenen staat onder druk. De situatie op de woningmarkt blijft zorgwekkend. Hervorming van de woningmarkt verdient hoge prioriteit en kan een belangrijke bijdrage leveren aan het herstel van het consumentenvertrouwen en een aantrekkelijke economische groei. De Rabobank is marktleider in de hypotheekmarkt en heeft in het verslagjaar een integraal plan gepresenteerd om de markt voor koop- en huurwoningen te hervormen.

De coöperatieve structuur en mentaliteit en het streven naar duurzame ontwikkeling vormen de basis van onze organisatie en stellen ons in staat om economische tegenwind te trotseren. We steunen het initiatief van de Verenigde Naties om 2012 uit te roepen tot het Jaar van de Coöperatie. In 2012 willen we als Rabobank de karakteristieken van de coöperatie extra voor het voetlicht brengen. Juist in deze tijd is het belangrijk om te laten zien waar we ons als coöperatie mee onderscheiden van andere ondernemingsvormen. Het belang van de klant is het voornaamste uitgangspunt voor onze dienstverlening in Nederland en daarbuiten. Dit is altijd zo geweest vanuit de coöperatieve opvatting van de Rabobank om ons te verbinden met onze leden en klanten. We leveren een bijdrage aan het verduurzamen van de voedselketens en als partner van het Jaar van de Coöperatie willen we bijdragen aan de doelstellingen van de VN: het vergroten van het publieke bewustzijn van de rol van de coöperaties en het stimuleren van duurzame groei van coöperaties wereldwijd.

De Rabobank Groep kende in financieel opzicht een bevredigend jaar. De nettowinst kwam in 2011 uit op 2,6 miljard euro en dat is gezien de moeilijke marktomstandigheden een resultaat om tevreden mee te zijn. De Europese schulden crisis en het uitblijven van een adequate oplossing hiervoor voedden de aanhoudende onrust op de financiële markten. Het vertrouwen van consumenten, bedrijven en van banken heeft hier sterk onder geleden. In een guur economisch klimaat namen de toevertrouwde middelen aanzienlijk toe en liet de kredietportefeuille een beperkte groei zien. De terugslag in het economische herstel in de tweede helft van 2011 leidde tot een stijging van de waardeveranderingen met 30%. In het verslagjaar verkochten we ons 46%-belang in de Zwitserse private bank Sarasin: deze transactie wordt in 2012 afgerond.

Het behaalde resultaat is primair te danken aan het vertrouwen van onze klanten en aan de inzet van onze 59.670 medewerkers. We zijn in het verslagjaar doorgegaan met het vereenvoudigen van ons productassortiment. Onze hypotheek, betaalpakketten, consumptieve leenproducten, spaarproducten en beleggingsproducten zijn voor de klant overzichtelijker, duidelijker en in veel gevallen voordeliger geworden. Dankzij onze cultuur en werkwijze is de klanttevredenheid van de Rabobank stevast hoog.



Dr. Piet Moerland, voorzitter raad
van bestuur Rabobank Nederland.

In 2011 wist de Rabobank Groep in Nederland haar leidende positie te behouden op de meeste voor haar belangrijke markten. De inspanningen om de leidende wholesalebank van Nederland te worden werden in het verslagjaar beloond met een betere marktpositie. Buiten Nederland breidde Rabobank International haar retailkantorennetwerk verder uit en nam het aandeel food en agri in de portefeuille verder toe.

Zoals gebruikelijk hebben we een groot deel van onze winst toegevoegd aan ons eigen vermogen. Hierdoor blijven de stabiliteit van de bank en de continuïteit van de dienstverlening gegarandeerd. We hebben zowel de stresstest als de kapitaaltest, beide afgenomen door de European Banking Authority in 2011, overtuigend doorstaan. Ondanks de moeilijke markt-omstandigheden hadden we in het verslagjaar relatief weinig moeite om tegen aanvaardbare kosten in onze fundingbehoefte te voorzien.

Ondanks een sterke solvabiliteit en liquiditeit moesten we na dertig jaar helaas afscheid nemen van een belangrijk symbool. Onze triple A-rating, waar we erg trots op waren, werd door toepassing van een nieuwe rekenmethode verlaagd door Standard & Poor's. Waar het echter om gaat is onze kredietwaardigheid, en die is onveranderd hoog. We zijn nog dezelfde stabiele en veilige bank, met bij alle ratingbureaus de hoogste rating van alle particuliere banken ter wereld.

We hebben in 2011 afscheid genomen van Bert Heemskerk. Met zijn heengaan verloor de Rabobank een zeer gewaardeerde voormalige bestuursvoorzitter en bovendien een markante en uitgesproken bankier. Bert Heemskerk stond voor onze bank en was bijna zeven jaar, van 2002 tot 2009, ons opvallende boegbeeld.

De oprichting van het Europese noodfonds en de verplichte herkapitalisatie van banken moeten helpen bij het bestrijden van de crisis. De ECB verlaagde in 2011 haar belangrijkste rentetarief en introduceerde een nieuwe leenfaciliteit. Hierdoor verminderde de spanning op de markten waarvan banken afhankelijk zijn voor hun funding. Hoewel er door de Europese politieke en monetaire autoriteiten uiteindelijk belangrijke maatregelen zijn genomen om de stabiliteit te laten terugkeren, zal het nog geruime tijd duren voordat alle Europese landen de overheidsfinanciën weer op orde hebben en het vertrouwen op de financiële markten is hersteld.

Het zijn niet alleen de economische vooruitzichten die de Rabobank in 2012 voor uitdagingen plaatsen. Net als andere banken wordt ook de Rabobank geconfronteerd met een toename van regelgeving, zoals de kapitaalseisen van Basel III en waarschijnlijk de bankenbelasting. Al met al zal dit de groei van de kredietverlening in 2012 onder druk zetten. Onze medewerkers blijven zich uiteraard vol energie inzetten voor onze klanten en de dienstverlening bieden die men van de Rabobank gewend is.

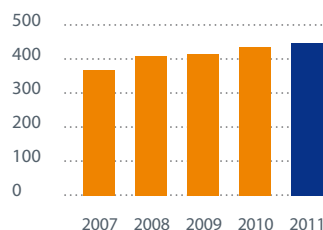
A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'P' followed by a horizontal line and a small dot.

Piet Moerland, voorzitter raad van bestuur Rabobank Nederland

Kerngegevens

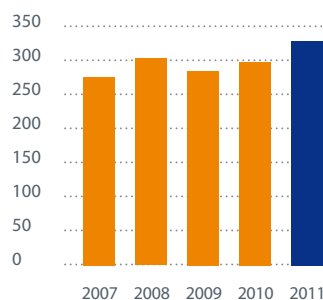
Kredietportefeuille

in miljarden euro's



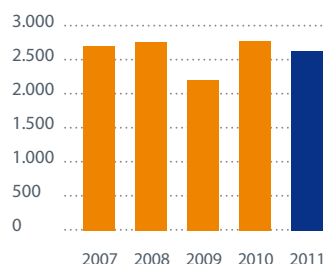
Toevertrouwde middelen

in miljarden euro's



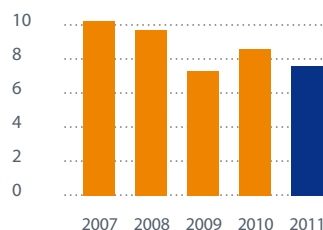
Nettowinst

in miljoenen euro's



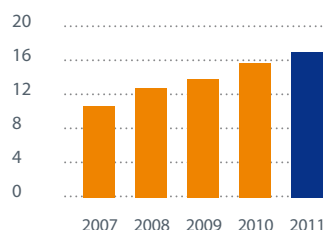
Rendement eigen vermogen

in %



Tier 1-ratio

in %



Bedragen in miljoenen euro's	2011	2010	2009	2008	2007
Omvang dienstverlening					
Balanstotaal	731.665	652.536	607.483	612.120	570.491
Kredietportefeuille private cliënten	448.337	436.292	415.235	408.620	368.709
Toevertrouwde middelen	329.892	298.761	286.338	304.214	276.610
Beheerd en bewaard vermogen van klanten	263.600	270.400	230.400	183.600	231.800

Vermogen en solvabiliteit

Eigen vermogen	45.001	40.757	37.883	33.459	31.409
Tier 1-vermogen	37.964	34.461	32.152	30.358	28.518
Core tier 1-vermogen	28.324	27.735	25.579	25.591	24.550
Toetsingsvermogen	39.088	35.734	32.973	30.912	29.190
Risicogewogen activa	223.613	219.568	233.221	238.080	266.573

Resultaatgegevens

Baten	13.378	12.716	12.434	11.652	11.022
Bedrijfslasten	8.720	8.196	8.038	7.611	7.663
Waardeveranderingen	1.606	1.234	1.959	1.189	266
Belastingen	425	514	229	98	397
Nettowinst	2.627	2.772	2.208	2.754	2.696

Ratio's

BIS-ratio	17,5%	16,3%	14,1%	13,0%	10,9%
Tier 1-ratio	17,0%	15,7%	13,8%	12,7%	10,7%
Core tier 1-ratio	12,7%	12,6%	11,0%	10,7%	9,2%
Equity capital-ratio	14,7%	14,2%	12,4%	11,6%	9,5%
Nettowinstgroei	-5,2%	25,5%	-19,8%	2,2%	15,0%
Rendement eigen vermogen	7,6%	8,6%	7,3%	9,7%	10,2%
Efficiencyratio	65,2%	64,5%	64,6%	65,3%	69,5%

Dichtbij

Lokale Rabobanken	139	141	147	153	174
Vestigingen	872	911	1.010	1.112	1.159
Geldautomaten	2.949	2.963	3.063	3.097	3.107
Leden (x 1.000)	1.862	1.801	1.762	1.707	1.638
Klanttevredenheid particuliere klanten	7,5	7,6	7,6	7,7	7,5
Buitenlandse vestigingsplaatsen	761	682	624	569	349

Marktaandeel (in Nederland)

Hypotheek	32%	29%	30%	30%	28%
Sparen	39%	40%	40%	41%	41%
Handel, industrie en dienstverlening	42%	42%	41%	39%	38%
Food en agri	83%	84%	84%	84%	84%

Ratings

Standard & Poor's	AA	AAA	AAA	AAA	AAA
Moody's Investor Service	Aaa	Aaa	Aaa	Aaa	Aaa
Fitch Ratings	AA	AA+	AA+	AA+	AA+
DBRS	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

Bedragen in miljoenen euro's	2011	2010	2009	2008	2007
Personeelsgegevens					
Aantal medewerkers (in fte)	59.670	58.714	59.311	60.568	54.737
Personeelskosten	5.141	4.919	4.603	4.290	4.400
Medewerkerstevredenheid	86%	86%	88%	86%	85%
Ziekteverzuim	3,9%	3,8%	3,7%	3,8%	3,8%
Vrouwen in dienst	53,9%	54,3%	54,8%	55,1%	55,4%
Vrouwen in hogere functies (≥ schaal 8)	25,8%	24,6%	23,2%	22,1%	20,7%
Opleidingsinvesteringen	94,7	87,9	86,8	99,9	98,0
Opleidingsinvesteringen in euro's per fte	1.587	1.497	1.464	1.649	1.790
Duurzaam beheerd en bewaard vermogen					
Totaal duurzaam beheerd en bewaard vermogen voor klanten	17.037	18.885	16.438	11.506	14.024
Uitstaand bedrag Rabo Groenobligaties (cumulatief)	2.236	3.243	3.643	3.622	3.518
Robeco omvang duurzaam vermogen	5.225	6.123	3.992	3.166	5.604
Sarasin omvang duurzaam vermogen	8.785	8.829	8.345	4.363	4.778
Private Banking omvang duurzaam vermogen	214	292	249	187	-
Duurzame beleggingsproducten via derden	577	398	209	168	124
Verantwoord vermogen					
onder engagement Robeco	41.352	43.738	15.400	9.555	15.125
onder engagement Sarasin	10.796	7.483	4.571	1.069	-
onder engagement Private Banking	3.138	1.247	126	-	-
Sparen					
Groensparen	948	425	360	125	106
Fondsenbeheer					
Vermogen Fondsenbeheer Nederland	3.087	2.815	2.713	2.700	2.300
Duurzaam financieren					
Totaal duurzaam financieren	6.230	5.678	6.455	6.228	5.188
Groenfinanciering	2.361	2.855	3.168	3.373	2.882
Leningen met staatsgarantie	1.193	1.031	1.349	1.222	1.163
Stimuleringslening en Groei & Innovatielening (onder SGR)	445	106	489	451	367
Duurzame projectfinanciering (excl. groenfinanciering)	783	442	372	313	155
Duurzame hypotheek (Klimaathypotheek en startershypotheek (excl. SVN))*	806	654	565	482	227
Ondersteunen lokale gemeenschappen					
Rabobank foundation (binnen- en buitenland)**	15,7	21,7	18,7	11,3	7,1
Projectenfonds	1,1	0,9	0,8	3,7	1,1
Coöperatiefondsen (lokale Rabobanken)	37,0	28,3	25,8	20,4	20,3
Donaties Rabobank Nederland en overige groepsonderdelen	5,2	4,2	3,3	3,8	-
Emissies en klimaatvoetafdruk					
CO ₂ -uitstoot bedrijfsvoering (x 1.000 ton CO ₂)	164	170	180	183	176
CO ₂ -uitstoot per fte (ton CO ₂)***	2,5	2,7	2,9	3,1	3,1

* In 2011 is de monitoring van duurzame hypotheek herzien, waardoor het cijfer van 2011 niet helemaal vergelijkbaar is met voorgaande jaren.

** De Coöperatiefondsen van lokale Rabobanken dragen bij aan de Rabobank Foundation. Deze bijdrage is in voorgaande verslagjaren niet juist verwerkt, doordat de uitgave vanuit het Coöperatiefonds opgenomen was als inkomst voor de Rabobank Foundation. Om dubbelstellingen in de totaalstelling te voorkomen is de bijdrage vanuit het Coöperatiefonds aan de Rabobank Foundation niet zichtbaar gemaakt. Gegevens van voorgaande jaren zijn overeenkomstig aangepast.

*** De CO₂-uitstoot per fte (ton CO₂) is berekend op basis van zowel interne (59.670 fte) als externe (6.234 fte) medewerkers.

Financiële ontwikkelingen

Tevredenstellend jaarresultaat ondanks economische tegenspoed

Als gevolg van de internationale schulden crisis nam de onzekerheid bij consumenten en producenten toe en kwam in de tweede helft van 2011 een abrupt einde aan het gematigde economische herstel dat in de eerste helft van 2010 in Nederland had ingezet. Dit droeg er aan bij dat de kredietportefeuille private cliënten van de Rabobank Groep in 2011 slechts met 3% toenam tot 448,3 miljard euro. Diverse klantgroepen hadden het moeilijk, getuige de toename van de waardeveranderingen. Uit de sterke stijging van de toevertrouwde middelen met 10% tot 329,9 miljard euro bleek dat klanten voor het stallen van hun middelen op zoek waren naar een solide partij. De nettowinst kwam uit op 2.627 (2.772) miljoen euro; een daling van 5%. Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op 7,6%. Door toevoeging van winst aan het vermogen en de uitgifte van hybride vermogen steeg de tier 1-ratio met 1,3 procentpunt tot 17,0%. De bedrijfslasten stegen relatief iets harder dan de baten; dit resulteerde in een verslechtering van de efficiencyratio tot 65,2%. De RAROC daalde met 0,7 procentpunt tot 11,8%.

Toelichting bij financiële groepsdoelstellingen

De Rabobank Groep hanteert drie financiële langetermijndoelstellingen: een tier 1-ratio van minimaal 12,5%, een nettowinstgroei van ten minste 10% en een rendement op eigen vermogen van minimaal 8%. De tier 1-ratio drukt het tier 1-vermogen uit als percentage van de risicogewogen activa. Winstinhouding en de uitgifte van hybride vermogen droegen bij aan een toename van het tier 1-vermogen met 3,5 miljard euro tot 38,0 (34,5¹) miljard euro. De risicogewogen activa stegen met 4,0 miljard euro tot 223,6 (219,6) miljard euro. Door deze ontwikkelingen is de tier 1-ratio in het verslagjaar met 1,3 procentpunt gestegen tot 17,0% (15,7%). Hiermee werd de doelstelling van 12,5% ruimschoots behaald. De nettowinst van de Rabobank Groep bedroeg 2.627 (2.772) miljoen euro. In de eerste jaarhelft kwam het resultaat nog hoger uit dan in de eerste jaarhelft van 2010. De winst in de tweede jaarhelft was beduidend lager, waardoor het resultaat over geheel 2011 per saldo daalde ten opzichte van het resultaat in 2010. Het rendement op het eigen vermogen kwam uit op 7,6% (8,6%), 0,4% lager dan de minimale rendementsdoelstelling van 8% op het eigen vermogen. Onder invloed van Basel III wordt voor de kapitaalssterkte van een bank steeds vaker gekeken naar de core tier 1-ratio, het tier 1-vermogen exclusief hybride vermogensinstrumenten gerelateerd aan de risicogewogen activa. De core tier 1-ratio van de Rabobank Groep kwam eind 2011 uit op 12,7% (12,6%).

Een nieuwe rating van Standard & Poor's

Eind 2011 heeft het ratingbureau Standard & Poor's de Rabobank de nieuwe rating AA toegekend, waar de Rabobank voorheen door hetzelfde bureau werd geclassificeerd als AAA. Standard & Poor's gebruikt een nieuwe rekenmethode voor het bepalen van de rating van banken. Hierin zijn de ervaringen verwerkt die tijdens de crisis zijn opgedaan. Per saldo komt de rating uit op AA. Dit profiel staat bij Standard & Poor's onverminderd voor stabiliteit, een laag risicoprofiel en een hoge kredietwaardigheid. De Rabobank is op basis van de nieuwe rekenmethode van Standard & Poor's de hoogst gewaardeerde private bank ter wereld.

¹ De getallen tussen haakjes () betreffen de vergelijkende cijfers. Voor resultaatgegevens zijn dit de cijfers in 2010 en voor de balansgegevens zijn dit de cijfers per eind 2010. In het geval van voortschrijdend inzicht zijn de vergelijkende cijfers aangepast.

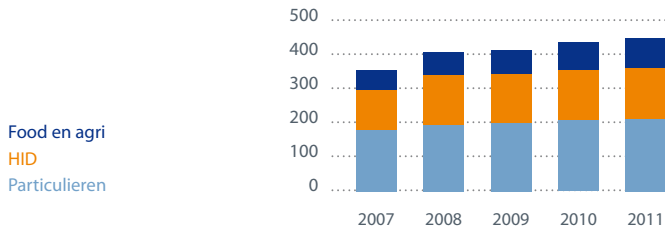
Ratingbureau Fitch Ratings kende de Rabobank de rating AA toe, waar voorheen de rating AA+ werd toegekend. De verslechterende omstandigheden in Europa waren aanleiding om de rating bij te stellen. De nieuwe rating weerspiegelt de uitdagende marktomstandigheden voor banken in Europa. Moody's en DBRS kenden de Rabobank onveranderd respectievelijk de rating Aaa en AAA toe. Alle vier de ratingbureaus geven de Rabobank de hoogste rating van alle private banken in de wereld.

De Rabobank behoort volgens het Amerikaanse blad Global Finance Magazine tot de zes veiligste banken ter wereld. In de rating werd het vermogen van de banken meegenomen, evenals de meerjarenratings van bureaus als Moody's, Standard & Poor's en Fitch Ratings.

Gematigde groei kredietverlening

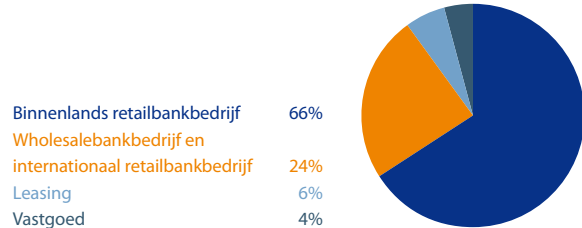
Kredietportefeuille naar sector

in miljarden euro's



Kredietportefeuille naar onderdelen

ultimo 2011



Het herstel van de economische groei werd halverwege 2011 in de kiem gesmoord door de onzekerheid of diverse Europese overheden konden blijven voldoen aan hun schuldverplichtingen. Het toch al niet hoge consumentenvertrouwen werd daardoor opnieuw geraakt en ook producenten werden somberder. In combinatie met de afvlakking van de wereldhandel en de achterblijvende overheidsbestedingen leidde dit tot lagere economische groei in Nederland in de tweede jaarhelft. Ook in de meeste andere landen waar de Rabobank actief is, was sprake van een groeivertraging en van verslechterde vooruitzichten. Onder deze moeilijke omstandigheden groeide de kredietportefeuille van de Rabobank Groep met slechts 3% tot 448,3 (436,3) miljard euro. Onderliggend nam de kredietportefeuille bij de lokale Rabobanken en Obvion met 3% toe en bij Rabobank International groeide de kredietportefeuille met 8%. Ook de kredietportefeuilles bij De Lage Landen en FGH Bank namen verder toe.

Kredietportefeuille HID naar sector

ultimo 2011



Kredietportefeuille food en agri naar sector

ultimo 2011



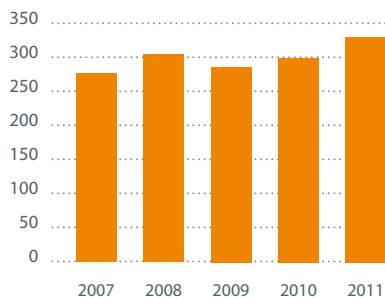
De kredietportefeuille private cliënten bestaat voor 47% uit leningen aan particulieren, voor 33% uit leningen aan de handel, industrie en dienstverlening (HID) en voor 20% uit leningen aan de food- en agrisector. De kredietportefeuille aan particulieren steeg met 2% tot 212,3 (208,0) miljard euro. Deze portefeuille bestaat nagenoeg geheel uit woninghypotheken. In 2011 was er sprake van een beperkte krimp van de Nederlandse hypotheekproductie. De HID-portefeuille op groepsniveau bleef nagenoeg stabiel op 147,9 (147,7) miljard euro. De focus van Rabobank International en De Lage Landen op de food- en agrisector resulteerde in een groei van de kredietverlening aan deze sector met 9% tot 88,2 (80,6) miljard euro, hiervan werd 59,9 (55,6) miljard euro krediet verleend aan de primaire agrarische sector.

De kredietportefeuille private cliënten is voor 74% verstrekt in Nederland, voor 12% in Amerika, voor 9% in Europa (behalve Nederland), voor 4% in Australië en Nieuw-Zeeland en voor 1% in andere landen. De lichte stijging van de kredietportefeuille in Amerika werd mede veroorzaakt door de waardeinstijging van de US-dollar met 3%.

Toevertrouwde middelen nemen fors toe

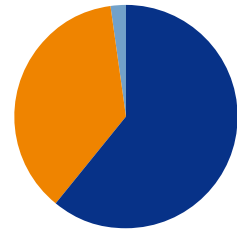
Mede als gevolg van de onrust op de markten groeiden de toevertrouwde middelen bij de Rabobank Groep in 2011 met 10% tot 329,9 (298,8) miljard euro. De Rabobank wordt gezien als 'veilige haven'. De stijging was het grootst bij Rabobank International, waar de toevertrouwde middelen met 33,1 miljard euro toenamen tot 121,4 miljard euro. Bij het binnenlands retailbankbedrijf stegen de toevertrouwde middelen met 7,3 miljard euro tot 200,1 miljard euro en bij de vermogensbeheeractiviteiten daalden ze met 9,5 miljard euro tot 7,2 miljard euro als uitvloeisel van de verkoop van Sarasin.

Toevertrouwde middelen
in miljarden euro's



Toevertrouwde middelen naar onderdelen
ultimo 2011

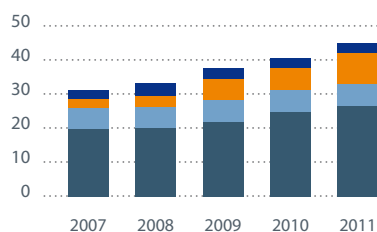
Binnenlands retailbankbedrijf	61%
Wholesalebankbedrijf en internationaal retailbankbedrijf	37%
Vermogensbeheer	2%



De particuliere spaargelden vormen de belangrijkste component van de toevertrouwde middelen. Deze namen in 2011 met 7% toe tot 140,0 (130,9) miljard euro. Deze gelden zijn voor 83% afkomstig van het binnenlands retailbankbedrijf, voor 14% van het internationaal retailbankbedrijf en voor 3% van de vermogensbeheeractiviteiten. De toename van de spaargelden is mede een gevolg van het succes van de internationale Direct Banking-activiteiten. De spaargelden uit deze activiteiten namen met 41% toe tot 16,4 (11,6) miljard euro. De stijging was het grootst in Polen. In totaal maakten 472.000 (362.000) klanten gebruik van deze buitenlandse Direct Banken.

Eigen vermogen
in miljarden euro's

Overige belangen van derden
Hybride vermogen
Rabobank Ledencertificaten
Reserves en winstreserves



Verdere groei eigen vermogen

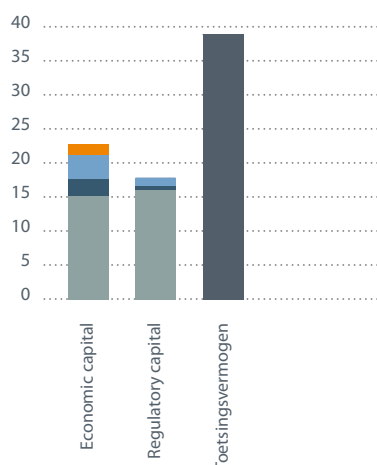
Het eigen vermogen van de Rabobank Groep nam in 2011 met 10% toe tot 45,0 (40,8) miljard euro. Winstinhouding en de uitgifte van hybride vermogen droegen bij aan deze toename. Er werd in 2011 in totaal voor 4 miljard US-dollar aan hybride vermogen aangetrokken. Bij de omwisseling van oude Rabobank Ledencertificaten in nieuwe werd een deel in contanten uitgekeerd. Beleggers kregen de mogelijkheid dat bedrag te herinvesteren in nieuw uit te geven Rabobank Ledencertificaten. Door de omwisseling nam het eigen

vermogen met 0,2 miljard euro af. Rabobank Nederland wisselde 25% van de oorspronkelijke nominale waarde van Rabo Extra Ledenobligaties om in Rabobank Ledencertificaten, waardoor het eigen vermogen met 0,2 miljard euro toenam. Het eigen vermogen bestaat voor 59% uit reserves en ingehouden winsten, voor 15% uit Rabobank Ledencertificaten, voor 20% uit hybride vermogen en voor 6% uit overige belangen van derden.

Vermogenseisen

in miljarden euro's

Overige risico's
Operationeel- en bedrijfsrisico
Rente- en marktrisico
Krediet- en transferrisico



Regulatory capital

Eind 2011 kwam het regulatory capital voor de Rabobank Groep uit op 17,9 (17,6) miljard euro. De stijging van het regulatory capital voor marktrisico is voornamelijk het gevolg van Capital Requirements Directive (CRD) III. De solvabiliteits-eis voor kredietrisico nam toe door de groei van de krediet-verlening en nam af door de verkoop van Sarasin. Per saldo bleef de solvabiliteitseis nagenoeg gelijk. Van de totale vermogenseis heeft 89% betrekking op krediet- en transferrisico, 8% op operationeel risico en 3% op marktrisico.

De Rabobank Groep berekent het regulatory capital voor kredietrisico voor nagenoeg de gehele kredietportefeuille op basis van de door De Nederlandsche Bank (DNB) goedgekeurde geavanceerde interneratingbenadering. De standaardbenadering wordt in samenspraak met DNB toegepast op portefeuilles die qua exposure relatief klein zijn en voor enkele kleinere buitenlandse portefeuilles waar de geavanceerde

interneringbenadering niet voorhanden is. Voor operationeel risico vindt de berekening plaats aan de hand van het door de toezichthouder goedgekeurde interne model dat gebaseerd is op de Advanced Measurement Approach. Wat betreft marktrisico heeft de Rabobank toestemming om het algemene en specifieke positierisico te berekenen op basis van haar eigen interne Value at Risk-modellen (of VaR-modellen), gebaseerd op de regels van CAD II (Capital Adequacy Directive). Er zijn nieuwe risicogewichten voor securitisaties geïmplementeerd. Daarnaast zijn er nieuwe interne modellen ontwikkeld en geïmplementeerd voor tegenpartijrisico, Stressed VaR en Incremental Risk Charge.

Economic capital

	RAROC ²		Economic capital (in miljarden euro's)	
	2011	2010	31-dec-11	31-dec-10
Binnenlands retailbankbedrijf	24,0%	23,8%	7,2	8,1
Wholesalebankbedrijf en internationaal retailbankbedrijf	10,3%	10,1%	8,8	7,4
Vermogensbeheer	7,4%	21,4%	0,3	0,8
Leasing	25,4%	18,3%	1,3	1,1
Vastgoed	2,4%	2,6%	1,7	1,6
Overig (inclusief deelnemingen)	-12,5%	-7,6%	3,6	3,2
Rabobank Groep	11,8%	12,5%	22,8	22,3

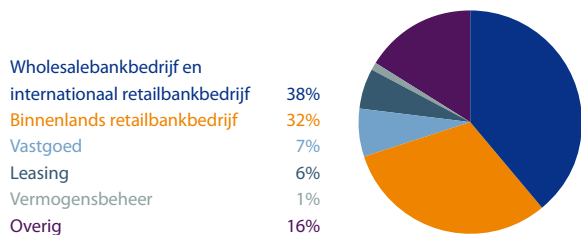
Naast het regulatory capital hanteert de Rabobank Groep een interne vermogenseis op basis van een raamwerk van het economic capital. Het belangrijkste verschil met het regulatory capital is dat rekening gehouden wordt met alle materiële risico's en met de kredietwaardigheid van Rabobank. In het economic capital raamwerk wordt uitgegaan van een hoger betrouwbaarheidsniveau (99,99%) dan bij het regulatory capital (99,90%). Op consistente wijze wordt een breed palet aan risico's gemeten om een completer inzicht te krijgen in de risico's en om een betere afweging te kunnen maken tussen risico en rendement. Er is een serie modellen ontwikkeld om risico's van de Rabobank Groep in te schatten. Dit betreft krediet-, transfer-, operationeel, bedrijfs-, rente- en marktrisico. Het marktrisico is onderverdeeld in handelsboekrisico, private-equityrisico, valuta-, vastgoed- en restwaarderisico. Een apart risicomodel bestaat voor de participatie in Achmea.

Het economic capital is ten opzichte van 2010 gestegen tot 22,8 (22,3) miljard euro. Het renterisico is afgenomen als gevolg van het gevoerde renterisicobeleid met een significante afname van nettorenteposities. Deze daling wordt tenietgedaan door de stijging in het kredietrisico als gevolg van ontwikkelingen in de valutakoersen en de groei van de kredietportefeuille

² De RAROC is berekend door de nettowinst te relateren aan het gemiddelde economic capital in het jaar.

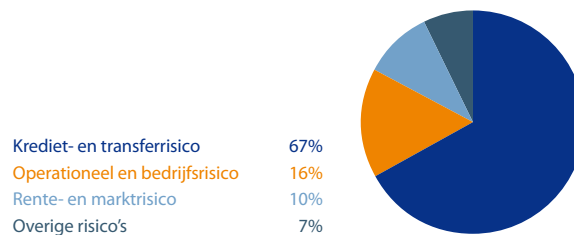
Economic capital naar groepsonderdelen

ultimo 2011



Economic capital naar risicocategorie

ultimo 2011



van het wholesalebankbedrijf en het internationaal retailbankbedrijf. Daarnaast is het marktrisico toegenomen. De Rabobank heeft een nieuw model ontwikkeld voor marktrisico dat in lijn ligt met de aanpak voor het berekenen van het regulatory capital volgens CRD III.

Het totale economic capital ligt ruimschoots onder het aanwezige toetsingsvermogen van 39,1 (35,7) miljard euro, dat aangehouden wordt om eventuele verliezen op te vangen. Deze omvangrijke buffer onderstreept de soliditeit van de Rabobank Groep.

Beheersing financiële verslaggeving

De Rabobank Groep streeft voortdurend naar verbetering van de corporate governance en de interne beheersing. Doel daarbij is een open, transparante cultuur van verantwoording over het gevoerde beleid en het uitgeoefende toezicht, en het houden van gelijke tred met toonaangevende, internationaal gehanteerde standaarden.

In het licht van het voorgaande heeft de Rabobank Groep op vrijwillige basis haar beheersing van de financiële verslaggeving ingericht op een wijze die vergelijkbaar is met de manier waarop in de Verenigde Staten gevestigde bedrijven Sarbanes-Oxley 404 plegen toe te passen. Hiertoe bestaat geen verplichting, want de Rabobank Groep is niet geregistreerd bij de Amerikaanse Securities and Exchange Commission en daarom niet onderworpen aan de daarvoor geldende regelgeving en het bijbehorende toezicht.

De Rabobank Groep is van mening dat interne beheersing van de financiële verslaggeving de effectiviteit van de financiële verslaggeving verbetert en mogelijkheden biedt om eventuele tekortkomingen eerder te identificeren en op te lossen. Dit leidt tot een hoge kwaliteit van de financiële verslaggeving van de Rabobank Groep.

Interne beheersingsmaatregelen

De Rabobank Groep hanteert interne beheersingsmaatregelen om te waarborgen dat met een redelijke mate van zekerheid:

- transacties zodanig worden vastgelegd dat de jaarrekening kan worden opgemaakt in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie, en dat inkomsten en uitgaven slechts worden verantwoord met de goedkeuring van het management;
- ongeoorloofde verwerving, gebruik of verkoop van activa die van materiële betekenis zouden kunnen zijn voor de jaarrekening, wordt voorkomen of ontdekt.

Het interne beheersingskader van de Rabobank Groep is gebaseerd op het raamwerk van de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Zoals opgenomen in de verklaring getrouw beeld is de raad van bestuur van mening dat de interne beheersings- en controlesystemen toereikend en doeltreffend zijn en een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Resultaatontwikkeling Rabobank Groep

Resultaten (in miljoenen euro's)			
	2011	2010	Mutatie
Rente	9.229	8.614	7%
Provisies	2.981	2.831	5%
Overige resultaten	1.168	1.271	-8%
Totale baten	13.378	12.716	5%
Personeelskosten	5.141	4.919	5%
Andere beheerskosten	3.001	2.706	11%
Afschrijvingen	578	571	1%
Totale bedrijfslasten	8.720	8.196	6%
Brutoresultaat	4.658	4.520	3%
Waardeveranderingen	1.606	1.234	30%
Bedrijfsresultaat vóór belastingen	3.052	3.286	-7%
Belastingen	425	514	-17%
Nettowinst	2.627	2.772	-5%
Waardeveranderingen (in basispunten)	37	29	28%
Ratio's			
Efficiencyratio	65,2%	64,5%	
Rendement eigen vermogen	7,6%	8,6%	
RAROC	11,8%	12,5%	
Balansgegevens (in miljarden euro's)			
	31-dec-11	31-dec-10	
Balanstotaal	731,7	652,5	12%
Kredietportefeuille private cliënten	448,3	436,3	3%
Toevertrouwde middelen	329,9	298,8	10%
Vermogenseisen (in miljarden euro's)			
Regulatory capital	17,9	17,6	2%
Economic capital	22,8	22,3	2%
Toetsingsvermogen	39,1	35,7	10%
Vermogensratio's			
Tier 1-ratio	17,0%	15,7%	
Core tier 1-ratio	12,7%	12,6%	
Aantal medewerkers (in fte)	59.670	58.714	2%

Toelichting resultaatontwikkeling Rabobank Groep

Baten nemen toe met 5%

Ondanks de economische tegenwind stegen de totale baten van de Rabobank Groep met 5% tot 13.378 (12.716) miljoen euro. In 2011 werd 62% (61%) van de totale baten van de Rabobank Groep in Nederland gegenereerd. De groei van de kredietverlening en een verbetering van de marges bij De Lage Landen en FGH Bank droegen bij aan een toename van de rentewinst met 7% tot 9.229 (8.614) miljoen euro. De spaarmarge bij de lokale Rabobanken stond onder druk. De provisies op betalingsverkeer en leningen namen toe en mede als gevolg hiervan nam het provisieresultaat op groepsniveau met 5% toe tot 2.981 (2.831) miljoen euro. Onder invloed van een steiler wordende rentecurve namen de overige resultaten in de eerste helft van 2011 nog fors toe. In de tweede helft van het jaar vervlakte de curve echter weer, waardoor dit positieve effect geheel tenietgedaan werd. Afwaarderingen op de grondposities bij Vastgoed en lagere opbrengsten uit de deelneming Achmea droegen bij aan de daling van de overige resultaten met 8% tot 1.168 (1.271) miljoen euro.

Bedrijfslasten nemen toe met 6%

In 2011 stegen de bedrijfslasten van de Rabobank Groep met 6% tot 8.720 (8.196) miljoen euro. Als gevolg van een groei van de personele bezetting, reguliere loonsverhogingen en hogere pensioenlasten namen de personeelskosten met 5% toe tot 5.141 (4.919) miljoen euro. De bezetting op groepsniveau steeg met 2% tot 59.670 (58.714) fte. Onder invloed van een toename van de andere beheerskosten bij nagenoeg alle onderdelen stegen de andere beheerskosten met 11% tot 3.001 (2.706) miljoen euro. Er werd meer afgeschreven op intern ontwikkelde software, wat bijdroeg aan een stijging van de afschrijvingskosten tot 578 (571) miljoen euro.

Waardeveranderingen bedragen 37 basispunten

Onder invloed van de verslechterde economische omstandigheden stegen de waardeveranderingen van de Rabobank Groep in 2011. Vooral in de tweede jaarhelft kregen diverse klantgroepen het moeilijk. De aanhoudend ongunstige marktomstandigheden in de vastgoedmarkt zorgden voor een toename van de waardeveranderingen bij het vastgoedbedrijf. Bij Rabobank International bleven de waardeveranderingen hoog vanwege de aanhoudende verliezen bij ACCBank in Ierland als uitvloeisel van de zwakke economie en vastgoedmarkt. In 2011 moest bij de lokale Rabobanken extra worden voorzien voor de glasgroenteteelt als gevolg van de EHEC-problematiek. Per saldo namen de waardeveranderingen op groepsniveau met 30% toe tot 1.606 (1.234) miljoen euro. Gerelateerd aan de gemiddelde kredietportefeuille bedroegen de waardeveranderingen 37 (29) basispunten. Dit ligt 13 basispunten boven het langjarig gemiddelde van 24 basispunten.

Nettowinst bedraagt 2.627 miljoen euro

De nettowinst van de Rabobank Groep nam met 5% af tot 2.627 (2.772) miljoen euro. Dit resultaat is 404 (256) miljoen euro lager dan het totaal van de nettoresultaten van de commerciële onderdelen. Het verschil bestaat uit een per saldo negatief resultaat op hedge accounting, de deelneming in Achmea, de kosten van het bestuurscentrum en veranderingen in de waardering van door de Rabobank uitgegeven structured notes. De belastingen bedroegen 425 (514) miljoen euro, waarmee de effectieve belastingdruk uitkomt op 13,9% (15,6%). Na aftrek van belang derden en de betalingen op Rabobank Ledencertificaten en hybride vermogensinstrumenten resteert een bedrag van 1.549 (1.846) miljoen euro. De daling is een gevolg van een lager nettoresultaat en een stijging van het uitgegeven hybride kapitaal. Dit bedrag is aangewend om het vermogen van de Rabobank Groep verder te versterken.

RAROC neemt met 0,7 procentpunt af

Door toepassing van de Risk Adjusted Return On Capital (RAROC), het naar risico gewogen rendement op kapitaal, worden opbrengsten en risico's consequent tegen elkaar worden afgewogen. Ook wordt de RAROC gebruikt voor de prijsstelling op transactieniveau en in het kredietfacteringsproces. Als gevolg van een lagere nettowinst ten opzichte van 2010 en een stijging in het economisch kapitaal kwam de RAROC na belastingen uit op 11,8% (12,5%), een daling van 0,7 procentpunt ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.

Vooruitblik Rabobank Groep

Onder invloed van de zwakke conjunctuur zal de debetzijde van de balans weinig groei vertonen. Bovendien zullen de gevolgen van de strijd om spaarmiddelen onverminderd merkbaar zijn. Spaarmiddelen zijn gewild als bron van funding. De marges hierop blijven onder druk staan, ook al omdat aanbieders gedekt worden door het depositogarantiestelsel. Onduidelijk is nog wat de exacte impact van de bankenbelasting zal zijn. In combinatie met de toenemende regeldruk zijn de vooruitzichten voor 2012 en 2013 niet erg rooskleurig. Dit dwingt de Rabobank tot het maken van scherpe keuzes, die in het in 2012 nieuw op te stellen Strategisch Kader worden onderbouwd.

In het huidige Strategisch Kader heeft de Rabobank Groep haar doelstellingen en strategie uiteengezet voor de periode 2009 tot en met 2012. In 2011 zijn de strategische contouren voor de periode 2013 tot en met 2016 geschetst. In het nieuwe strategische kader zal rekening worden gehouden met een heroriëntatie die past bij het in de afgelopen jaren sterk veranderde bankenlandschap en de nieuwe economische werkelijkheid.

Strategische uitgangspunten en doelstellingen

De Rabobank Groep is vanaf haar ontstaan in 1898 uitgegroeid tot de toonaangevende dienstverlener in Nederland en een vooraanstaande internationaal opererende food- en agribank. In het huidige Strategisch Kader hanteert de Rabobank Groep de volgende strategische uitgangspunten:

Coöperatieve identiteit

De Rabobank is en blijft een coöperatie die het klantbelang centraal stelt. Structuur en werkwijze onderscheiden de Rabobank van haar concurrenten. Leden leggen door hun invloed en zeggenschap discipline op aan de coöperatie. Vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid spant de Rabobank zich in om een verbindende rol te vervullen in de gemeenschappen en markten waarin zij opereert. Ze wil een actieve bijdrage leveren om de kwaliteit van de samenleving te verbeteren. Hiervoor stelt de bank financiële middelen ter beschikking, evenals kennis, media, netwerken en haar medewerkers.

Brede dienstverlening in Nederland

De Rabobank Groep biedt een compleet pakket financiële producten en diensten aan. Deze diversificatie binnen de groep komt de financiële stabiliteit ten goede. Het brede palet aan kennis en expertise resulteert in innovatie- en synergievoordelen. Marktleiderschap blijft belangrijk voor de Rabobank Groep. Om ook in de toekomst aan de coöperatieve opdracht te kunnen blijven voldoen, moet er voldoende oog zijn voor de rentabiliteit van de dienstverlening.

Internationaal: prominente food- en agribank

De Rabobank wil een onafhankelijke speler van formaat blijven, om zo de continuïteit van haar coöperatieve identiteit te kunnen waarborgen. Hierbij vormen food en agri een natuurlijke basis vanwege de leidende kennispositie van de Rabobank voortvloeiend uit de agrarische ontstaansgeschiedenis. Ook wil de Rabobank Groep wereldwijd toonaangevend zijn op het gebied van duurzame energie en cleantech, mede om bij te dragen aan een duurzame economische ontwikkeling.

Hoge kredietwaardigheid: risicomanagement

In de huidige economische omstandigheden is een goede kredietwaardigheid van het grootste belang. De hoge kredietwaardigheid van de Rabobank geeft haar toegang tot financiering tegen een relatief gunstige prijs. Om deze uitzonderlijke positie vast te houden zijn een sterke balans, een gezonde winstgevendheid en een hoge (core) tier 1-ratio vereist. Hoewel de rating

in het verslagjaar door enkele ratingbureaus werd verlaagd, zien deze instanties de Rabobank onveranderd als een sterke en stabiele bank met een laag risicoprofiel en een hoge kredietwaardigheid.

Hoogwaardig MVO-beleid

De Rabobank wil bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving in economische, sociale en ecologische zin. Daarom stelt ze hoge eisen aan haar dienstverlening en haar beleid met betrekking tot verantwoord bankieren, op sociaal, milieu- en governance-gebied. Klanten moeten aan de dienstverlening kunnen merken dat deze verantwoord en transparant is.

Financiële doelstellingen

De huidige strategische kerndoelstellingen zijn het bereiken van marktleiderschap in Nederland, het uitbreiden van de positie als leidende internationale food- en agribank en verdere groei van en synergieversterking met de dochters binnen de Rabobank Groep. Voor handhaving van een hoge kredietwaardigheid zijn een adequate tier 1-ratio en een stabiele winstgroei noodzakelijk. Daarom heeft de Rabobank Groep voor de lange termijn de volgende financiële doelstellingen geformuleerd:

- een tier 1-ratio van ten minste 12,5%³;
- minimaal 8% rendement op het eigen vermogen;
- een jaarlijkse nettowinstgroei van 10%.

De tier 1-ratio is in het verslagjaar gestegen tot 17,0% en het rendement op het eigen vermogen kwam uit op 7,6%. Er was sprake van een daling van de nettowinst met 5% ten opzichte van 2010.

De Rabobank heeft bij het actualiseren van haar strategie tot en met 2012 de volgende keuzes gemaakt:

Meer focus op funding

Door de gewijzigde marktomstandigheden en de aangescherpte kapitaals- en liquiditeitseisen als gevolg van de Basel III-regelgeving voor banken, legt de Rabobank Groep een nog grotere nadruk op gezonde balansverhoudingen. De toename van de kredietverlening is voor een groot deel afhankelijk van de groei van de toevertrouwde middelen. Het is van belang dat lokale Rabobanken, Rabobank International en de dochterondernemingen zelf een belangrijk deel van hun funding verzorgen. Een manier om na te gaan of sprake is van gezonde balansverhoudingen is de verhouding te bepalen tussen de kredietverlening en de toevertrouwde middelen, ook wel de loan-to-depositratio genoemd. Door de gematigde groei van de kredietverlening in combinaties met de forse toename van de toevertrouwde middelen was er in 2011 op groepsniveau sprake van een verbetering van deze ratio.

Meer nadruk op bedrijvenmarkt

In Nederland wil de Rabobank voor het gehele spectrum van bedrijven de leidende bank worden. Een sterke positie op de bedrijvenmarkt biedt extra mogelijkheden om ook de 'ondernemer in privé' te bedienen. Ook in het private-bankingsegment wordt gestreefd naar verdere groei door differentiatie in klantbediening, samenwerking met dochters en verbetering van de advieskwaliteit. Internationaal wil de Rabobank via het uitgebreide netwerk haar grote Nederlandse klanten optimaal bedienen. In 2011 werd met een grootscheepse campagne het imago van de Rabobank op de grootzakelijke markt verder verbeterd. De in de afgelopen jaren ingezette activiteiten betaalden zich uit met het marktleiderschap op deze markt.

Betere klantbediening tegen lagere kosten

De Rabobank wil zich als coöperatie verder ontwikkelen. Het bestaansrecht van de Rabobank ligt in de primaire doelstelling klanten te helpen om hun ambities te realiseren. Om de lokale Rabobanken optimaal te laten inspelen op veranderende klantwensen is het bedieningsmodel voor de klant hierop verder toegesneden. De dienstverlening via de directe kanalen, waarmee klanten op een zelfgekozen plaats en tijd bediend kunnen worden, werd in het verslagjaar verder uitgebreid.

³ Onder meer als gevolg van de ontwikkelingen op het gebied van Basel III wordt een hogere tier 1-ratio nagestreefd dan de formele doelstelling.

Internationaal: focus op food en agri

Rabobank International gaat zich meer richten op de kernactiviteiten van de Rabobank Groep. In Nederland betekent dat het ondersteunen van de ambitie om de grootste en belangrijkste bedrijvenbank te worden. In het buitenland zal Rabobank International zich onverminderd richten op food en agri. De Rabobank is in Nederland sinds jaar en dag marktleider in de agrarische sector. In 2011 bleef het marktaandeel hoog.

Scherpere focus bij dochters

Ook de dochters gaan zich meer richten op ondersteuning bij het realiseren van de kerndoelstellingen van de Rabobank Groep, te weten het marktleiderschap in de thuismarkt en de profilering als de prominente food- en agribank. Andere belangrijke functies van de dochters en deelnemingen blijven het optimaal benutten van specialismen en het behalen van een gezond rendement. In 2011 verkocht de Rabobank haar belang in de Zwitserse bank Sarasin. Door deze verkoop kan de Rabobank zich verder toeleggen op haar kernactiviteiten.

Medewerkers als onderscheidend vermogen

Om haar strategische ambities te kunnen realiseren, heeft de Rabobank Groep getalenteerde, vitale en betrokken medewerkers nodig. Vanuit de overtuiging dat de kwaliteiten en competenties van medewerkers het onderscheidende vermogen zijn van een onderneming, investeert de Rabobank groepsbreed in het opleiden en ontwikkelen van haar medewerkers. In diverse onderzoeken komt de Rabobank naar voren als favoriete werkgever van Nederland, waaruit de waardering van de (potentiële) medewerkers blijkt voor deze investeringen.

Contouren Strategisch Kader 2013-2016

Mede als gevolg van de schulden crisis is het speelveld waarop de Rabobank opereert de afgelopen tijd sterk veranderd. Ook zijn er veel wijzigingen in de wet- en regelgeving. Zo worden er onder Basel III strengere eisen gesteld aan het vermogen en de liquiditeit van banken, om ze weerbaarder te maken tegen financiële schokken en om het financiële systeem stabiel te maken. De forse groei die de Rabobank het afgelopen decennium heeft door gemaakt, zal worden getemperd. Verder is onder invloed van de onrust op de markten en Basel III de concurrentie op de spaarmarkt toegenomen en staat de spaarmarge onder druk.

In het Strategisch Kader 2013-2016 wordt rekening gehouden met deze nieuwe economische werkelijkheid. Het uitgangspunt van dit nieuwe kader wordt duurzaam bankieren en selectieve groei. In de strategie blijft centraal staan dat de Rabobank er is voor haar klanten en haar leden. Bepaald moet worden op welke duurzame manier de Rabobank deze groepen ook in de nabije toekomst kan blijven bedienen. Het nieuwe kader moet duidelijkheid bieden ten aanzien van thema's die de Rabobank belangrijk vindt, zoals klantbelang, duurzaamheid, aantrekkelijk werkgeverschap, verbetering van de positie van de banken in de maatschappij en het creëren van synergie door het dicht bij elkaar brengen van de diverse groepsonderdelen. De coöperatieve structuur is veerkrachtig en modern en vormt een belangrijke pijler onder de identiteit en de werkwijze van de Rabobank. In de loop van 2012 wordt de invulling van het nieuwe Strategisch Kader nader geconcretiseerd.

Coöperatieve identiteit

Missie en ambitie van de Rabobank Groep

De Rabobank Groep stelt vanuit haar coöperatieve grondslag het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen voorop. Vanuit betrokkenheid bij dat belang wil de Rabobank Groep een stuwende en vernieuwende kracht zijn die bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Het realiseren van de huidige en toekomstige ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel. Het aandragen van de best mogelijke financiële oplossingen en het versterken van onderlinge samenwerking zijn daarbij de middelen. Vanuit deze missie is het de ambitie van de Rabobank Groep om in Nederland de meest klantgedreven en vernieuwende instelling te zijn op financieel terrein. Internationaal wil de Rabobank Groep de beste food- en agribank zijn met een sterke aanwezigheid in de belangrijkste food- en agrilanden in de wereld. Daarbij wordt de jarenlange ervaring ingezet die op dit gebied in Nederland en inmiddels vele andere landen is opgedaan. De Rabobank Groep wil daarnaast mondiaal excelleren op het gebied van duurzaam bankieren, passend bij haar identiteit en maatschappelijke positie.

Coöperatieve doelstellingen

De specifieke betekenis van de coöperatieve structuur is dat de Rabobank Groep het als haar eerste en belangrijkste taak ziet de belangen van haar klanten te dienen door:

- het bieden van de best mogelijke financiële diensten die klanten als passend ervaren;
- het bieden van continuïteit in dienstverlening, overeenkomstig het langetermijnbelang van de klant;
- betrokkenheid van de bank bij de klant en zijn omgeving, waardoor realisatie van ambities mede mogelijk gemaakt wordt.

Coöperatieve structuur

De Rabobank kenmerkt zich al meer dan 110 jaar door haar coöperatieve structuur en lokale verbondenheid. De 139 lokale Rabobanken en hun ruim 7,6 miljoen klanten, onder wie hun 1,9 miljoen leden, vormen het hart van de coöperatie. De lokale Rabobanken op hun beurt zijn lid en aandeelhouder van de overkoepelende coöperatie Rabobank Nederland, die ze bij hun lokale dienstverlening adviseert en ondersteunt. De samenstelling van de Rabobank Groep kenmerkt zich door een sterke onderlinge verwantschap vanuit haar coöperatieve wortels, ook al kennen de dochters en gelieerde instellingen zelf geen coöperatieve structuur.

Uit hoofde van de Wet op het financieel toezicht oefent Rabobank Nederland toezicht uit op onder andere bedrijfsvoering, solvabiliteit, liquiditeit en uitbesteding van de lokale Rabobanken. Daarnaast fungeert Rabobank Nederland als houdstermaatschappij van een aantal gespecialiseerde dochterondernemingen in binnen- en buitenland. Bij Rabobank Nederland werken circa 6.800 medewerkers (fte).

Inclusief de buitenlandse dochterondernemingen werken er bij Rabobank International ongeveer 15.800 medewerkers (fte). Rabo Development ondersteunt de ontwikkeling van een bancaire infrastructuur in zeven (ontwikkelings)landen met minderheidsbelangen in plattelandsbanken en met het ter beschikking stellen van expertise en mensen. De Rabobank Foundation helpt met zowel geld, menskracht als kennis, kwetsbare en kansarme groepen in binnen- en buitenland deel te nemen aan de maatschappij.

Organisatieschema Rabobank Groep

Situatie op 31 december 2011



Coöperatief bankieren in 2011

De coöperatieve identiteit van de Rabobank laat zich goed vertalen door de manier waarop de Rabobank omgaat met haar klanten, de samenleving, de toekomst en met elkaar. Vier heldere coöperatieve opvattingen geven de verbindingen aan die betekenisvol zijn voor de klanten van de Rabobank.

Verbinding met de klant

Klantbelang centraal

Het belang van de klant is het belangrijkste uitgangspunt voor de dienstverlening aan onze klanten. Het is de ambitie van de Rabobank om de klant zo goed mogelijk te bedienen, waarbij zijn belang centraal staat. Vanuit de coöperatieve structuur van de Rabobank, waardoor wij ons willen verbinden met de klant, is dit altijd al zo geweest. Lokale Rabobanken leggen in het coöperatieve model rechtstreeks verantwoording af aan klanten via de ledenraden. Dat vormt een belangrijke borging voor klantgericht opereren. Om de ambitie kracht bij te zetten, is de Rabobank in 2008 gestart met een intern programma 'Zorg voor de klant'. In 2010 heeft de Rabobank vier concrete resultaatgebieden geformuleerd: goede producten, passende advisering, goede service en een evenwichtig adviesmodel. Voor elk van deze resultaatgebieden heeft de Rabobank beleidsuitgangspunten geformuleerd.

Resultaatgebieden Klantbelang centraal

Goede producten		Passende advisering		Goede service		Evenwichtig adviesmodel
Rabobank ontwikkelt en verkoopt alleen producten en diensten die kunnen voorzien in de behoefte van haar klanten, voor wie deze producten en diensten bestemd zijn.	Rabobank verstrekt aan haar klanten duidelijke informatie over producten en diensten.	Rabobank zorgt ervoor dat een advies aansluit op de kennis en ervaring, financiële positie, doelstelling en risicobereidheid van een klant.	Rabobank is voor de lange termijn een betrouwbare financiële partner voor de klant door de zorg af te stemmen op de aard van de klant, de dienstverlening en het product.	Rabobank levert service die aansluit op de behoefte van de klant.	Rabobank zet zich in om de kennis van klanten over financiële producten en diensten te verbeteren.	Rabobank heeft een evenwichtig adviesmodel, zonder prikkels die leiden tot onnodige verkoop.

De Rabobank hanteert prestatie-indicatoren om deze resultaatgebieden en beleidsuitgangspunten zo veel mogelijk meetbaar te maken en te verankeren in de stuurinformatie van de Rabobank. Continu klantonderzoek op de resultaatgebieden is hierbij een belangrijke bron voor monitoring en bijsturing. In het verslagjaar is voor het eerst over deze indicatoren - over het eerste halfjaar - gerapporteerd. In 2012 worden de indicatoren en de rapportage verder ontwikkeld om ervoor te zorgen dat de sturing op klantbelang een samenhangend onderdeel van de besluitvorming en de sturing van de organisatie wordt.

Mede op basis van de prestatie-indicatoren voor Klantbelang Centraal zijn in het verslagjaar verschillende verbeteringen doorgevoerd om het belang van de klant nog meer centraal te stellen.

Goede producten

De Rabobank is doorgegaan met het vereenvoudigen van haar productassortiment. Dat geldt zowel voor hypotheeken, betaalpakketten, consumptieve leenproducten en spaarproducten als voor beleggingsproducten. Hierdoor wordt het voor de klant overzichtelijker, duidelijker en dikwijls voordeliger.

De Rabobank besteedt veel aandacht aan het vereenvoudigen van de taal in productinformatie, offertes en voorwaarden, zodat die voor alle klanten begrijpelijk en duidelijk zijn. Zo zijn in het verslagjaar onder meer de teksten in de offertes voor hypotheeken geheel vernieuwd. Ook verbetert de Rabobank continu de informatie en teksten op de website om klanten duidelijke, volledige en juiste informatie te verstrekken.

De Rabobank heeft sinds 2004 een productgoedkeuringscommissie. In het verslagjaar is het normenkader voor de toetsing door deze commissie herijkt en verder aangescherpt. De commissie toetst producten op hun kwaliteit en beoordeelt of de informatie die de klant ontvangt begrijpelijk, evenwichtig en volledig is. Ook toetst deze commissie of de producten en diensten aansluiten op de behoefte van de klant. De Rabobank houdt het bestaande product-aanbod periodiek tegen het licht om te beoordelen of het nog aan de huidige eisen voldoet. Daarbij wordt uiteraard ook rekening gehouden met ontvangen reacties en klachten van klanten. Voor alle producten die de Rabobank op deze manier beoordeelt, wordt de product-informatie 'hertaald' naar eenvoudig Nederlands.

Passende advisering

De Rabobank streeft naar een wederzijds loyale relatie met haar klanten, waarbij we voor iedere fase in het leven van de klant of de onderneming de beste financiële oplossingen en dienstverlening bieden. Hierdoor helpt de Rabobank consumenten om hun financiële doelen te realiseren en ondernemingen om succesvol te zijn. Advisering verschuift dan ook van productgericht naar klantgericht. Het doel is om de klant vanuit een integrale kijk een advies te kunnen geven en in bijzondere situaties en periodiek opnieuw met de klant zijn of haar totale situatie te bespreken.

In 2011 is door Rabobank Nederland en de lokale Rabobanken veel geïnvesteerd om de kwaliteit van het hypotheekadvies naar een nog hoger plan te tillen, met nadruk op passende advisering. Behalve aan het trainen van adviseurs en leidinggevenden en aan het efficiënter inrichten van het proces en controles, wordt ook gewerkt aan het verbeteren van de systemen waarmee de adviseurs werken. Bovendien is aandacht besteed aan het verder borgen van klantintegriteit. De Rabobank wil alleen zaken doen met klanten die we kennen, die integere bedoelingen hebben en die geen onaanvaardbare risico's met zich meebrengen.

Goede service

Consumenten willen steeds meer gebruikmaken van nieuwe media en virtuele contacten. Klanten hebben via allerlei communicatiekanalen contact met de Rabobank. In het verslagjaar heeft de Rabobank uitgebreid klantonderzoek gedaan om de klant in de toekomst maximaal te kunnen ondersteunen, ongeacht het kanaal dat de klant kiest. Bijvoorbeeld bij het proces om een hypotheek af te sluiten. Direct contact met de adviseur op het bankkantoor en contact via virtuele kanalen kunnen daarbij in de toekomst worden gecombineerd als de klant dat wenst. Daarbij blijft het geven van een persoonlijk en passend hypotheekadvies altijd vooropstaan.

De Rabobank wil voor alle klantgroepen bereikbaar zijn. Ook voor klanten met een beperking. Dat is onderdeel van de service. Daarom werkt de Rabobank voor alle klanten verder aan de toegankelijkheid van de dienstverlening en onze kantoren.

In het verslagjaar heeft de Rabobank een begin gemaakt met de implementatie van nieuw beleid voor integraal klachtenmanagement. Daarmee hebben Rabobank Nederland en de

lokale Rabobanken verdere verbeteringen aangebracht in het proces van klachtenbehandeling tot en met het managen van verbeteringen naar aanleiding van de ontvangen klachten. De Rabobank hecht veel waarde aan klachten van klanten. Uiteraard stelt de Rabobank alles in het werk om een individuele klacht op de juiste manier te behandelen. Klachtenrapportages op lokaal en centraal niveau bevatten daarnaast belangrijke informatie om te sturen op verbeteringen in de dienstverlening. In 2012 wordt de implementatie verder doorgezet.

Evenwichtig adviesmodel

De Rabobank streeft naar tarieven en vergoedingen voor diensten aan de klant die in gepaste verhouding staan tot de geleverde dienstverlening. Er is in het verslagjaar onder meer gewerkt aan een nieuw verdienmodel voor de beleggingsdienstverlening. Dit is nog in ontwikkeling. Het zal leiden tot deels nieuwe en eenvoudiger tariefstructuren voor klanten, zodat de klant directer inzicht krijgt in de componenten waarvoor hij betaalt in de effectendienstverlening. De minister van Financiën is voornemens om per 1 januari 2013 een provisieverbod in te voeren voor complexe financiële producten. Hiermee wordt beoogd een scheiding van de advies- en de productmarkt te realiseren. De Rabobank bereidt zich ook op deze nieuwe regelgeving voor.

De medewerkers van de lokale Rabobanken en Rabobank Nederland streven een hoogwaardige en zorgvuldige dienstverlening na. De prestatieafspraken die met de medewerkers worden gemaakt zijn evenwichtig, waarbij de variabele beloning volgens het gehanteerde performance-managementsysteem gematigd is. Klantgerichtheid is altijd een kerncompetentie waarop medewerkers worden beoordeeld. Ook bij het aannamebeleid van nieuwe medewerkers hanteert de Rabobank klantgerichtheid als belangrijk criterium. Dat begint al bij de arbeidsmarktcommunicatie. Tijdens de introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers wordt uitgebreid aandacht besteed aan de kernwaarden van de Rabobank: respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid.

Al deze elementen zorgen ervoor dat de bedrijfscultuur van de Rabobank er een is waarin het belang van de klant daadwerkelijk centraal staat. Deze cultuur en werkwijze zorgen ervoor dat de klanttevredenheid van de Rabobank hoog is, zoals blijkt uit interne en externe onderzoeken. In het verslagjaar was de klanttevredenheid onder primaire particuliere klanten, dat zijn klanten die Rabobank als huisbankier beschouwen, 7,5 (7,6).

Primaire Rabobank klanten in Nederland

	Particulieren	Private Banking	Gemiddelde totale particuliere markt	Bedrijven markt
% klanten (zeer)tevreden over Rabobank	83%	82%	83%	82%

De huidige maatschappelijke en economische omstandigheden hebben ertoe geleid dat ook de wetgever en de toezichthouder steeds meer verwachten dat financiële ondernemingen het belang van de klant centraal stellen. Klantbelang Centraal is een van de toezichtthema's van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De AFM rapporteert haar waarnemingen hierover op onder meer productniveau aan de financiële ondernemingen met behulp van een 'dashboard'. De Rabobank accepteert dit dashboard als een waardevol referentiekader en richtsnoer voor de toekomst. Vanaf 2012 zullen aan de hand daarvan nog meer verbeteringen worden doorgevoerd om te borgen dat het belang van de klant centraal staat in de dienstverlening van de Rabobank.

Bank en bedrijven in een laagconjunctuur

Voor de zakelijke klanten was 2011 een moeilijk jaar. De financiële crisis werd gevolgd door een algehele economische crisis. Het is dan ook niet verwonderlijk dat veel zakelijke klanten continuïteitsproblemen kregen. De portefeuille met klanten in bijzonder beheer steeg ten opzichte van 2010. De Rabobank blijft echter ook in minder gunstige economische omstandigheden achter haar klanten staan. Deze klanten worden intensief begeleid door deskundige

accountmanagers van Bijzonder Beheer Rabobank Groep (BBR). In nauwe samenwerking met de klant en de lokale Rabobank stelt de accountmanager van BBR een plan van aanpak op, om zowel de bedrijfsprestaties als de positie van de Rabobank te verbeteren. Veelal lukte het om de financiële positie van klanten te verbeteren en konden klanten weer in regulier beheer worden genomen. De verwachting is dat de portefeuille met klanten in bijzonder beheer in 2012 aanvankelijk verder zal groeien, waarbij een ombuiging van deze negatieve trend eind 2012 niet is uitgesloten.

Particuliere klanten met betalingsproblemen

Een klein, maar toenemend aantal mensen kan hun hypotheek niet meer betalen. Vaak gaat het om mensen die twee woningen bezitten en dus dubbele lasten hebben, en daarnaast gaat het vaak om echtscheidingssituaties. Ook de media berichten dat meer en meer klanten betalingsproblemen hebben en dat een groot aantal huizen wacht op gedwongen verkoop. De Rabobank ziet onder haar klanten een veel genuanceerder beeld. Sinds 2008 is de totale stijging van het aantal klanten in bijzonder beheer als gevolg van economische ontwikkelingen 14%. De Rabobank ziet deze dossiers wel complexer worden. Klanten hebben steeds vaker meerdere crediteuren, waar voorheen de hypotheek de enige lening was. Hierdoor - en door de situatie op de woningmarkt - wordt de doorlooptijd voor het oplossen van het betalingsprobleem gemiddeld langer. Maar in tegenstelling tot wat men zou verwachten met een hypotheekmarktaandeel van 26,2%, is de Rabobank in 2011 bij slechts 9% van de gedwongen verkopen betrokken. Op deze wijze wordt het beleid van de Rabobank - om ook in slechte tijden lang achter de klant te blijven staan - in de praktijk gebracht. Circa 90% van de klanten die in problemen raken, is na enkele maanden de betalingsachterstand kwijt.

Verbinding met de samenleving

Coöperatief dividend

De Rabobank wil, in aanvulling op haar financiële dienstverlening, investeren in lokale gemeenschappen en verduurzaming van de samenleving. Dit doet ze op diverse manieren, door medewerkers die verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappij waarin ze leven, in het bijzonder in lokale projecten en besturen, door via haar media aandacht te vestigen op vraagstukken, of door haar naam te verbinden aan thema's. Tevens keert de bank een deel van haar winst uit in de vorm van 'coöperatief dividend'. Dit gebeurt zowel door lokale Rabobanken in goed overleg met hun leden, als door landelijke maatschappelijke fondsen. In 2011 kwam 60,2 (55,9) miljoen euro aan coöperatief dividend beschikbaar.

Coöperatief dividend (in miljoenen euro's)

	2011	2010	2009	2008
Coöperatiefondsen (lokale Rabobanken)	37,0	28,3	25,8	20,4
Donaties Rabobank Nederland en overige groepsonderdelen	5,2	4,2	3,3	3,8
Rabobank Foundation (binnen- en buitenland) ⁴	15,7	21,7	18,7	11,3
Projectfondsen	1,1	0,9	0,8	3,7
Prijzengeld Herman Wijffels Innovatieprijs	0,1	0,1	0,1	0,1
Share4More	1,1	0,7	0,3	0,3
Totaal coöperatief dividend	60,2	55,9	49,0	39,6

Maatschappelijke sponsoring (in miljoenen euro's)

	2011	2010	2009	2008
Rabobank Nederland, directoraat Communicatie	25,1	24,1	22,6	21,4
Rabobank International en overige groepsonderdelen	9,7	11,8	10,9	16,4
Lokale Rabobanken	27,0	24,1	24,5	28,0
Totaal maatschappelijke sponsoring	61,8	60,0	58,0	65,8

4 De Coöperatiefondsen van lokale Rabobanken dragen bij aan de Rabobank Foundation. Deze bijdrage is in voorgaande verslagjaren niet juist verwerkt doordat de uitgave vanuit het Coöperatiefonds opgenomen was als inkomst voor de Rabobank Foundation. Om dubbeltellingen in de totaalstelling te voorkomen is de bijdrage vanuit het Coöperatiefonds aan de Rabobank Foundation niet zichtbaar gemaakt. Gegevens van voorgaande jaren zijn overeenkomstig aangepast.

Alle lokale Rabobanken ondersteunen in samenspraak met de leden tal van maatschappelijke, economische, duurzame en culturele projecten die bijdragen aan een betere samenleving. Met geld, maar vooral ook met kennis, netwerken en de inzet van medewerkers. In 2011 besteedden de lokale Rabobanken uit hun coöperatiefondsen 29,7 (23,2) miljoen euro aan lokale maatschappelijke projecten. Daarnaast werd 7,3 (5,1) miljoen euro bijgedragen aan Rabobank Foundation. Vanuit haar oorsprong heeft de Rabobank een sterke band met de food- en agri-sector. Diverse lokale Rabobanken namen het initiatief om ondernemers samen te brengen.

Bijvoorbeeld Rabobank De Zuidelijke Baronie, die het initiatief Treeport mogelijk maakt samen met boomtelers, de provincie Noord-Brabant, de gemeente Zundert en andere belanghebbenden. Ondernemers investeren hierin door participaties te kopen en de lokale Rabobank verdubbelt dit bedrag als de ondernemer lid is. Rabobank Westland bouwde voort aan verduurzaming van de tuinbouwsector met een initiatief dat tuinders in staat stelt om te innoveren in de keten, de afzet of in marktontwikkeling. Maar food en agri spelen niet alleen op het platteland een verbindende rol. Rabobank Amsterdam lanceerde onder de titel *'Voedselverbindt Amsterdam'* een reeks samenwerkingsinitiatieven, waaronder het Food Film Festival met de Youth Food Movement, om de verbinding van Amsterdammers met de herkomst, gezondheid en duurzaamheid van hun voedsel te vergroten en voedsel drager te laten zijn voor stedelijke vitaliteit.

Rabobank Foundation

Met als doel de maatschappelijke en economische participatie te bevorderen steunt de Rabobank Foundation mensen in achterstandssituaties bij het waarmaken van hun (financiële) ambities. Het fonds wordt gevormd uit bijdragen van lokale Rabobanken en wordt aangevuld door de Rabobank Groep. In 2011 is 23 miljoen euro toegekend aan 176 projecten in binnen- en buitenland. De projecten zijn verdeeld over de ondersteuning van kwetsbare en kansarme groepen in Nederland (circa 13% van de totale omvang) en ondersteuning van spaar- en kredietcoöperaties en boerenorganisaties in het buitenland (circa 87% van de totale omvang).

In Nederland is sociale inclusie het verbindende thema. De Rabobank Foundation wil bijdragen aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Voorbeelden van groepen die een steuntje in de rug krijgen, zijn mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, mensen die lijden aan Alzheimer en mensen die niet kunnen lezen en schrijven. Ook steunt de Rabobank Emma at Work, een non-profit uitzendbureau voor jongeren met een chronische ziekte of een andere fysieke beperking. In 2011 ging het om 43 projecten die voor een bedrag van 3 miljoen euro werden ondersteund.

In het buitenland focust de Rabobank Foundation op de financiële inclusie en economische ontwikkeling. Zij zet de bancaire, coöperatieve en food- en agrikennis van de Rabobank Groep in om mensen te helpen in 25 geselecteerde ontwikkelingslanden, waarbij economische ontwikkeling centraal staat. Dankzij de steun van de Rabobank Foundation in de vorm van microfinanciering, donaties, advies (technische assistentie), handelsfinanciering of garanties worden mensen geholpen om zich in coöperatief verband te organiseren. Samen sterk. Dat is het grondbeginsel van de coöperatie en dat geldt ook voor de Rabobank Foundation.

In 2011 honoreerde de Rabobank Foundation in totaal 133 buitenlandse aanvragen, voor 20 miljoen euro. Een aansprekend voorbeeld van de wijze waarop de Rabobank Foundation in het buitenland steun geeft, is de samenwerking tussen Cordaid en de Rabobank om producentenorganisaties in ontwikkelingslanden van leningen te voorzien. Het hiervoor in 2011 opgerichte Rabo Rural Fund heeft ruim tien miljoen euro in kas. Het fonds is opgericht voor organisaties en coöperaties in de landbouwsector die te klein zijn voor financieringen van commerciële banken en te groot voor microkredieten. In het fonds komt de gezamenlijke ervaring van de Rabobank en Cordaid op het gebied van capaciteitsopbouw van boerenorganisaties samen ten behoeve van armoedebestrijding en toegang tot financiële en exportmarkten in ontwikkelingslanden.

Projectenfonds steunt diverse vernieuwende projecten

Met steun van het Projectenfonds van de Rabobank konden in 2011 diverse vernieuwende initiatieven starten in de food- en agribusiness, in het midden- en kleinbedrijf en op maatschappelijk gebied. Zoals de ontwikkeling van een keurmerk voor arbeidsomstandigheden in de land- en tuinbouw, een coöperatief samenwerkingsverband van ondernemers voor productontwikkeling in de horeca en recreatie in de regio's Zeeland en Zuid-West Brabant, een

coöperatief exploitatiemodel van windenergie voor particulieren en een pilot voor het op een duurzame wijze stimuleren van ondernemerschap in het onderwijs. Bij deze projecten zijn diverse aangesloten Rabobanken betrokken.

Social media

Social media passen uitstekend bij het streven van de Rabobank om vanuit een virtueel perspectief verbinding met de samenleving te houden, klanten te informeren en met hen de interactie aan te gaan. Daarom heeft de Rabobank social media afgelopen jaar professioneel ingebed in haar organisatie. Een webcareteam is op werkdagen tussen 8 en 22 uur bereikbaar via Twitter en Facebook en in het weekend van 9 tot 17 uur. Het team kan het merendeel van de gestelde vragen direct beantwoorden. Ook wordt ervoor gezorgd dat volgers dagelijks op de hoogte gesteld worden van de laatste updates en wetenswaardigheden omtrent de Rabobank.

Op Twitter heeft de Rabobank per eind 2011 19.000 volgers en op Facebook heeft de Rabobank 14.000 'likes' (fans). Ongeveer 93 lokale Rabobanken zijn eveneens zeer actief op Twitter. Ook andere groepsonderdelen, zoals Obvion, De Lage Landen, Robeco en RaboDirect breiden in snel tempo hun activiteiten op het gebied van social media uit.

Verbinding met de toekomst

Jongeren

Verbinden met de toekomst betekent ook relaties aangaan met jongeren. De Rabobank wil er zijn voor jonge mensen door kennis, kunde en ervaring beschikbaar te stellen. Het project 'Leren omgaan met geld' leert kinderen op de basisschool spelenderwijs waar geld vandaan komt en waar het naartoe gaat. Dit project, dat werd ontwikkeld in samenwerking met KlasseTV, won in juni 2011 in Berlijn de Comenius EduMedia Awards 2011. Met het programma Baas over eigen Geld (BOEG) wordt jongeren tussen 12 en 18 jaar via een speciale site geleerd zelfstandig om te gaan met hun geld. Meerdere lokale Rabobanken verbinden hier gastlessen aan op middelbare scholen over geld, economie en ondernemen. Rabobank Centraal Twente en Rabobank Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest hebben in samenwerking met de lokale ROC's het concept Move Your Skills, een leeromgeving die inhoud geeft aan competentiegericht onderwijs, verder vormgegeven. In samenwerking met de Nationale Jeugdraad, CNV-jongeren en de Sociale Economische Raad namen 20 jonge bestuurders van landelijke jongerenorganisaties deel aan de eerste Wijffels Masterclass Besturen. Colleges werden verzorgd door onder andere Herman Wijffels en Piet Moerland. Eind 2011 werd ook de basis gelegd voor World=U. Dit is een dialoog op lokaal, nationaal en internationaal niveau door en voor jongeren. Twintig lokale Rabobanken, in samenwerking met het Wereld Natuur Fonds, Nederland in Dialoog en Rabobank Nederland, bieden jongeren het platform om hun visie te geven op enkele grote vraagstukken van deze tijd, waaronder voedsel en economische participatie.

Innovaties

De verbinding met de toekomst komt ook tot uiting in de innovaties van de Rabobank. Zo startten de Rabobank en Albert Heijn in 2011 een proef met mobiel betalen in een 'to go' vestiging in Amsterdam. Klanten kunnen daar snel en gemakkelijk betalen met een speciale iD-sticker in of op hun mobiele telefoon. Daarnaast ondersteunt de Rabobank innovatieve en duurzame projecten via het Rabobank Projectenfonds. Het jaar 2011 was het jaar van de tiende editie van de Herman Wijffels Innovatieprijs 2011. Met de ontwikkeling van een zogenoemde overlevingsbak hebben de Volendamse gebroeders Schilder de Herman Wijffels Innovatieprijs gewonnen. Met de bak kunnen vissers ondermaatse vis weer levend in zee terugzetten. De Publieksprijs ging naar Freena Eijffinger van Autitouch. Zij ontwikkelde een hulpmiddel waarmee autisme gemakkelijker en sneller kan worden vastgesteld.

Innovatiedesk

Omdat innovatie gezien wordt als de groeimotor van de toekomst, wil de Rabobank een actieve rol spelen bij de financiering van innovaties. In december 2011 is de Rabobank daarom gestart met een Innovatiedesk voor een betere ondersteuning aan lokale Rabobanken bij de bediening van (potentiële) klanten die zich bezighouden met innovaties. In 2011 is gestart met uitgebreide informatie op het intranet van de Rabobank over de verschillende bijzondere

financieringsmogelijkheden. In 2012 wordt dit verder uitgebouwd. Het uitgangspunt daarbij is lokale Rabobanken en klanten toegevoegde waarde te bieden op het gebied van het financieren van innovaties. Dit gebeurt onder meer met een centraal aanspreekpunt, door kennis te delen en door verbindingen te leggen tussen verschillende partijen.

Verbinden met elkaar

Jaar van de Coöperatie

In oktober 2011 vond in New York de officiële start plaats van het Jaar van de Coöperatie van de Verenigde Naties. De Rabobank is als partner verbonden aan dit initiatief en ondersteunt het jaar met een eigen programma. De Rabobank richt zich op twee thema's. Het eerste thema is 'Bankieren op coöperatieve wijze'. De Rabobank onderscheidt zich als bank door en dankzij haar coöperatieve aanpak. Een belangrijk voordeel voor coöperatieve banken is dat zij anders kunnen opereren dan banken die worden gedreven door aandeelhouderswaarde. Coöperatieve banken hebben meer ruimte om een eigen beleid voor de lange termijn uit te stippelen en vast te houden, en om duurzaam te ondernemen samen met de klant.

Het tweede thema van de Rabobank is 'Verduurzaming van de voedselketens'. Een van de grote vraagstukken van de huidige en toekomstige generatie is hoe we 9 miljard mensen gaan voeden en grondstoffen beheren. Daaraan levert de Rabobank al 110 jaar een bijdrage met een sterke organisatorische en financiële basis. De Rabobank heeft dominante invloed gekregen in de food- en agriwereld en daarmee is haar (mede)verantwoordelijkheid toegenomen.

Andere samenwerkingsverbanden

In 2011 ondertekenden de Rabobank en pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM een intentieverklaring om de mogelijkheden voor een nauwe samenwerking in de komende jaren te onderzoeken. In oktober 2011 lanceerden PGGM en de Rabobank de gezamenlijke website 'Samen voor Later'. PGGM biedt op de site actueel inzicht en de Rabobank geeft oplossingen om een eventueel pensioentekort aan te vullen.

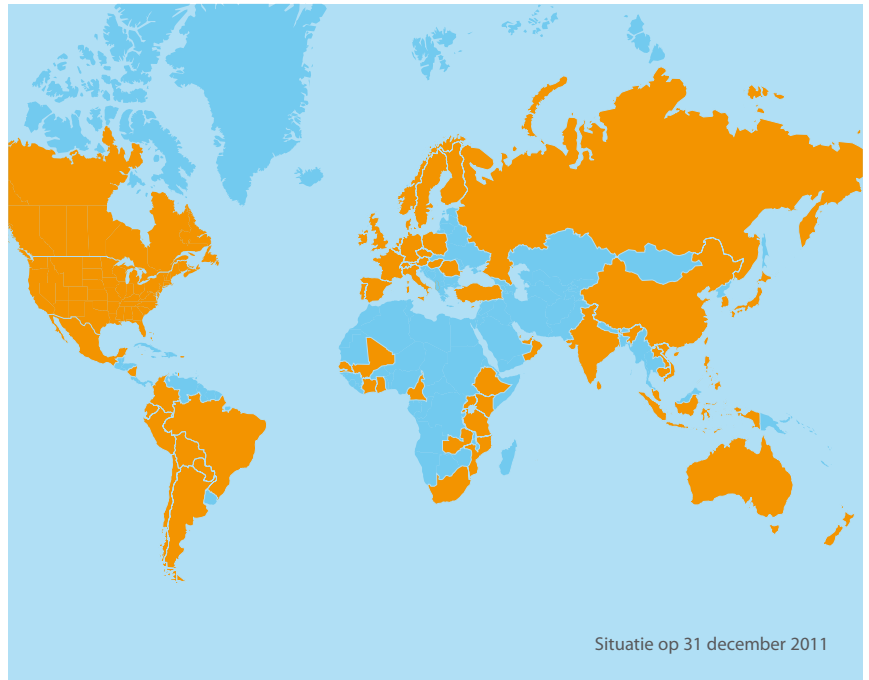
Verbinden met medewerkers

De coöperatie is een bron van inspiratie voor ieder die aan het handelen van de Rabobank vorm en inhoud geeft. Ook het verbinden van medewerkers geschiedt vanuit de coöperatieve opvattingen van de Rabobank. In dit verslag is een separaat hoofdstuk opgenomen over medewerkers.

Rabobank Groep wereldwijd aanwezig

De Rabobank Groep is met de Rabobank en haar dochterondernemingen actief in 47 landen, inclusief Nederland. Rabobank International is actief in 30 landen met kantoren in 654 vestigingsplaatsen. Daarnaast heeft Rabo Development minderheidsbelangen in zeven partnerbanken en biedt advies en ondersteuning in diverse projecten. Ten slotte ondersteunt de Rabobank Foundation projecten in 25 landen. De landen waar Rabobank een minderheidsbelang heeft of met projecten actief is, worden niet meegeteld in de opsomming van 47 landen van de Rabobank Groep.

Op www.rabobank.com staat meer informatie over vestigingen en kantoren van Rabobank International, zoals adres- en contactgegevens.



Rabobank Groep (47 landen)

Argentinië	Mauritius
Australië	Mexico
Bahrein	Nederland
België	Nieuw-Zeeland
Brazilië	Noorwegen
Canada	Oman
Chili	Oostenrijk
China	Polen
Curaçao	Portugal
Denemarken	Qatar
Duitsland	Roemenië
Finland	Rusland
Frankrijk	Singapore
Groot Brittannië	Spanje
Guernsey	St. Maarten
Hongarije	Taiwan
Ierland	Tsjechische Republiek
India	Turkije
Indonesië	Verenigde Arabische Emiraten
Italië	Verenigde Staten
Japan	Zuid Korea
Kaaiman Eilanden	Zweden
Luxemburg	Zwitserland
Maleisië	

Rabobank International (30 landen)

Argentinië	Rusland
Australië	Singapore
België	Spanje
Brazilië	St. Maarten
Canada	Turkije
Chili	Verenigde Staten
China	
Curaçao	
Duitsland	
Frankrijk	
Groot Brittannië	
Ierland	
India	
Indonesië	
Italië	
Japan	
Kaaiman Eilanden	
Luxemburg	
Maleisië	
Mauritius	
Mexico	
Nederland	
Nieuw-Zeeland	
Polen	

Rabobank Foundation (25 landen)

Bolivia	Mali
Brazilië	Mexico
Cambodja	Mozambique
Columbia	Nederland
Ecuador	Nicaragua
Ethiopië	Peru
Filipijnen	Rwanda
Ghana	Senegal
India	Sri Lanka
Indonesië	Tanzania
Ivoorkust	Uganda
Kenia	Vietnam
Laos	

Rabo Development (13 landen)

Brazilië ⁵	Paraguay ⁵
China ⁵	Rwanda ⁵
Ethiopië	Tanzania ⁵
Filipijnen	Vietnam
Ghana	Zambia ⁵
India	
Ivoorkust	
Mozambique ⁵	

5) Partnerbank

Brede dienstverlening in Nederland

www.rabobank.nl, www.obvion.nl, www.achmea.com

Stabiel resultaat bij beperkte groei kredietportefeuille

Hoewel 2011 hoopvol begon, zette het economisch herstel later in het jaar niet door. Het afnemende vertrouwen van zowel consumenten als producenten drukte de kredietvraag. De kredietportefeuille private cliënten groeide als gevolg hiervan beperkt met 3% tot 295,8 miljard euro. Onder invloed van de marktomstandigheden daalde het aantal nieuwe hypotheeklen. Ook de Rabobank verkocht minder hypotheeklen, maar de daling was geringer dan bij de andere partijen. Als gevolg hiervan groeide het marktaandeel hypotheeklen van de Rabobank met 2,7 procentpunt tot 31,7%. Ook het marktaandeel grootzakelijk werd verder uitgebreid, terwijl de marktaandelen op de agrarische markt en de spaarmarkt werden behouden. De marge op spaargeld liep terug. Ondanks de economische tegenspoed lag de nettowinst van de lokale Rabobanken en Obvion met 1.853 miljoen euro nagenoeg op hetzelfde niveau als in 2010. De waardeveranderingen namen vanwege de verslechterende economische omstandigheden met 81% toe tot 648 miljoen euro en liggen met 22 basispunten van de gemiddelde kredietverlening boven het langjarige gemiddelde. De toevertrouwde middelen van het binnenlands retailbankbedrijf groeiden met 4% tot 200,1 miljard euro.

Strategie binnenlands retailbankbedrijf

De Rabobank Groep streeft in Nederland naar marktleiderschap in alle deelmarkten. Het binnenlands retailbankbedrijf draagt hier integraal aan bij door het aanbieden van een volledig pakket aan financiële producten en diensten. De Rabobank Groep heeft op de Nederlandse hypotheek- en spaarmarkt, de markt voor de handel, industrie en dienstverlening en in de agrarische sector een leidende positie. Op de hypotheekmarkt is de Rabobank actief met de lokale Rabobanken en het hypotheekbedrijf Obvion. Het belang van de Rabobank in Achmea B.V., het voormalige Eureko, daalde in 2011 van 31% tot 29%. Achmea heeft in Nederland een vooraanstaande positie in alle verzekeringsmarkten en is actief met onder andere het label Interpolis. Als primaire leverancier aan klanten van de lokale Rabobanken biedt Interpolis een compleet palet aan verzekeringsproducten en -diensten voor de particuliere markt en het midden- en kleinbedrijf. De Rabobank ambieert een rendabele groei in de verzekeringsmarkt. In 2011 heeft de Rabobank succesvol ingezet op het grootzakelijke marktleiderschap. Van oudsher heeft de Rabobank een unieke verbinding met de agrarische sector en treedt zij op als financier, sparringpartner en kenniscentrum. De Rabobank streeft naar behoud van deze positie.

Verantwoord bankieren bij de Rabobank

De Rabobank onderkent in haar particuliere dienstverlening vier thema's met betrekking tot verantwoord en duurzaam bankieren. Deze thema's zijn:

- toegankelijkheid voor kwetsbare groepen: iedereen moet zelfstandig kunnen bankieren;
- voorkomen van financiële problemen en het begeleiden van consumenten met financiële problemen;
- transparantie: eerlijke en eenvoudige producten waarvan de kosten, opbrengsten en eventuele risico's helder gecommuniceerd worden;
- duurzame dienstverlening: klanten stimuleren om bewust en efficiënt om te gaan met energie en natuurlijke hulpbronnen.

Deze thema's zijn een uitwerking van het strategisch beleid en de kernthema's van de Rabobank Groep. De prestaties worden gemeten met MVO-prestatie-indicatoren. Hieruit blijkt dat

- 84% (79%) van de ouderen vindt dat men bij de Rabobank bankzaken zonder moeite kan afhandelen;
- 69% (69%) van de particuliere klanten vindt dat de Rabobank op een eerlijke manier met klanten omgaat;
- 74% (76%) van de particuliere klanten vindt dat de Rabobank overzichtelijke en begrijpelijke informatie verstrekt.

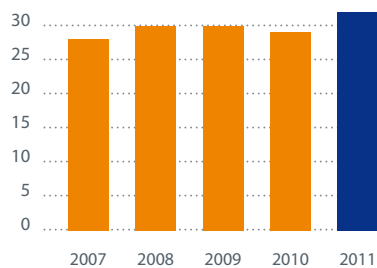
In 2011 ontwikkelde de Rabobank een nieuw dashboard met als doel om klanttevredenheid ook te kunnen aflezen aan de hand van genomen maatregelen en activiteiten op het gebied van duurzame economische ontwikkelingen en verantwoord bankieren. Onderstaande thema's worden daarbij onder meer gemeten aan de hand van de oordelen van klanten:

- toegankelijkheid voor bedrijven, ook voor starters en innovatieve bedrijven;
- commitment naar klanten in goede en slechte tijden;
- toekomstgericht in gesprek met klanten over duurzaamheid;
- passend advies afgestemd op specifieke en individuele wensen;
- transparantie en betrouwbaarheid;
- mate waarin verbinding en toegang wordt geboden tot netwerken.

Deze thema's zijn gekoppeld aan stuurvariabelen die periodiek worden besproken binnen de bank.

Marktaandeel hypotheek

in %



Hypotheek

In de eerste helft van 2011 groeide de hypotheekmarkt, maar in de tweede helft sloeg het sentiment om en was de hypotheekmarkt juist kleiner dan in 2010. Per saldo was er in 2011 sprake van een lichte krimp van de totale hypotheekproductie in Nederland. Ook bij de Rabobank werden er in 2011 minder hypotheekverkoop, maar de daling was kleiner dan de daling van de totale markt. Hierdoor steeg het marktaandeel tot 31,7% (29,0%). Het marktaandeel van de lokale Rabobanken steeg met 0,7 procentpunt tot 26,2% en het marktaandeel van Obvion met 2,0 procentpunt tot 5,5%.

Hervorming Nederlandse huizenmarkt

De Nederlandse huizenmarkt zit op slot. De noodzakelijke doorstroming in de koopsector vertoont stagnatie door een gevoel van onzekerheid bij consumenten. Ook de doorstroming in en vanuit de sociale huursector vertoont stagnatie doordat veel huishoudens 'scheef wonen'. Regionaal zijn er onaanvaardbaar lange wachttijden. Om de risico's van verminderde toekomstige betaalbaarheid en restschuld bij hypotheek te beperken heeft de Rabobank al in 2010 aandacht gevraagd voor het beperken van de toepassing van aflossingsvrije hypotheek binnen het adviesproces. Dit is ingegeven door ontwikkelingen in de markt, zoals stapsgewijze fiscale aanpassingen, lagere pensioenverwachtingen en de ontwikkeling van de woningwaarde. Tegelijkertijd is er onderliggend sprake van een structureel woningtekort.

In juni 2011 presenteerde de Rabobank een Tienpuntenplan om de huizenmarkt weer in beweging te krijgen. Het plan beschrijft een voorstel voor een integrale hervorming van de woningmarkt. De eerste reacties waren gemengd, maar het initiatief van de Rabobank als de grootste hypotheekverstrekker van het land maakte in elk geval direct veel los bij de politiek en bij belangengroepen. Inmiddels wordt er op allerlei niveaus en met diverse partijen hard gewerkt aan dit belangrijke dossier voor de Nederlandse economie. De inzet is hoog: op korte termijn de woningmarkt vlot trekken en op langere termijn een stabiel fundament onder de woningmarkt leggen. De huidige politieke verhoudingen maken het op dit moment lastig te voorspellen of en wanneer de voorgestelde nationale oplossing kan worden bereikt.

Hypotheekproducten als beste beoordeeld

In het verslagjaar kwam uit een onderzoek van de Consumentenbond de Rabo Opbouw-Hypotheek als beste uit de bus. De Consumentenbond heeft in zijn onderzoek 27 hypotheekaanbieders en hun producten beoordeeld, waarbij de voorwaarden van de Rabo OpbouwHypotheek het beste scoorden.

MoneyView heeft de hypotheekproducten van Obvion als beste beoordeeld. Dit onafhankelijke onderzoeksbureau heeft in zijn onderzoek zeventig hypotheekproducten beoordeeld op onderdelen als rentevaststelling, duur van de geldigheid van de offerte, toepassing van een boete bij verkoop van de woning en de mogelijkheid om de hypotheek mee te nemen bij de aankoop van een nieuwe woning. De Obvion Basis Hypotheek scoorde het hoogst in de categorie budgethypotheek en de in 2011 geïntroduceerde Obvion Compact Hypotheek behaalde de tweede plaats. Obvion won dit jaar ook de Gouden Spreekbuis 2011 en de Performance Award Hypotheekverstrekker 2011.

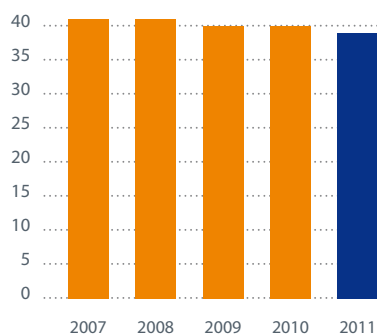
Hypotheekoffertes beter leesbaar

Om de transparantie van financiële producten nog beter te maken, is de informatie bij hypotheekoffertes hertaald in beter begrijpelijk Nederlands. Door ander en makkelijker woordgebruik, kan de klant de informatie in de offerte beter vinden en begrijpen. Zowel klanten als adviseurs zijn zeer positief over de vernieuwde offerte.

Regeling OpMaat

In 2010 startte de Rabobank met de uitvoering van de Regeling OpMaat. De Rabobank heeft deze regeling uitgewerkt naar aanleiding van de 'Aanbeveling inzake de OpMaat Hypotheek' van de Ombudsman op 2 december 2009 en de overeenkomst met de Stichting Woekerpolis op 18 december 2009. In 2010 ontvingen ruim 190.000 klanten een persoonlijk aanbod van de Rabobank. Circa 75% van alle klanten maakte hiervan gebruik. Hoewel het zwaartepunt van de uitvoering in 2010 lag, zijn er ook in 2011 nog met klanten met een lopende OpMaat Hypotheek adviesgesprekken gevoerd. Uit onderzoek blijkt dat klanten deze gesprekken over het algemeen positief waardeerden.

Marktaandeel sparen
in %



Sparen

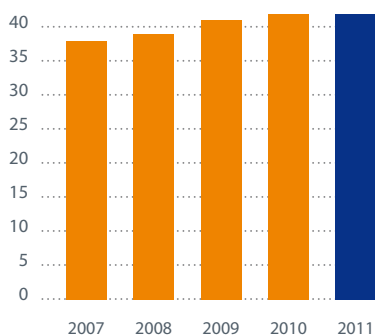
De toevertrouwde middelen bij het binnenlands retailbank-bedrijf namen met 4% toe tot 200,1 (192,8) miljard euro. De toevertrouwde middelen bestaan in belangrijke mate uit particulier spaargeld. Deze categorie steeg met 4% tot 116,8 (112,6) miljard euro. Ook voorziet banksparen duidelijk in de behoefte van steeds meer klanten. Met Rabo ToekomstSparen, een vorm van banksparen, dragen steeds meer klanten zelf de verantwoordelijkheid voor hun inkomen voor later. Met deze vorm van sparen wordt op een fiscaal aantrekkelijke wijze vermogen opgebouwd. De Nederlandse spaarmarkt is in 2011 met 5% in omvang gegroeid tot 306,1 (291,1) miljard euro.

Het marktaandeel van de Rabobank Groep bedroeg 38,7% (39,7%). Hiervan kwam 37,3% (38,2%) voor rekening van de lokale Rabobanken en 1,4% (1,5%) voor rekening van Robeco Direct.

Het belang van spaargeld voor banken is verder toegenomen. In de laatste maanden van 2011 verhefde de concurrentie op de spaarmarkt en stegen de spaarrentes. Door het depositogarantiestelsel (DGS), waarbij spaartegoeden tot 100.000 euro worden gegarandeerd, is het risicoprofiel van een bank voor de meeste consumenten minder relevant. In 2012 wordt naar verwachting het huidige DGS omgezet van een stelsel dat achteraf wordt gefinancierd door banken, naar een stelsel waarbij iedere bank vooraf een bijdrage moet storten in een fonds.

Rabobank past spaarassortiment aan

In het verslagjaar heeft de Rabobank haar spaarassortiment vereenvoudigd. Rabo Internet-Sparen is een nieuwe internetspaarrekening met drie saldoklassen, wat de overzichtelijkheid en transparantie ten goede komt. Ook het zakelijke spaarassortiment werd vereenvoudigd door het terugbrengen van het productassortiment naar drie spaarproducten. In een markt waarin de concurrentie toeneemt, gaat de Rabobank voor een duurzame klantrelatie en een houdbare tariefstelling.



Handel, industrie en dienstverlening

Rabobank grootzakelijk marktleider

Het marktaandeel van de Rabobank Groep in de handel, industrie en dienstverlening is in 2011 stabiel gebleven op 42% (42%⁶). In het verslagjaar is de Rabobank marktleider geworden in het hele grootzakelijke segment in Nederland, zo blijkt uit de jongste meting van TNS-NIPO. In de grootzakelijke markt van ondernemingen met een omzet tussen 10 en 250 miljoen euro ziet 31% van de ondernemingen de Rabobank als hun primaire huisbankier. Daarnaast zagen bedrijven met een omzet tussen 30 en 250 miljoen euro in juni van het verslagjaar de Rabobank als meest toonaangevende bank

voor complexe financiële dienstverlening in het grootzakelijke segment. Sinds 2010 heeft de Rabobank ingezet op groei in het grootzakelijke segment; deze inspanningen zijn nu beloond. Naast acquisitie van nieuwe klanten is blijvende aandacht voor bestaande klanten erg belangrijk, zeker in het huidige economische klimaat.

Kredietverlening aan het MKB

Bij veel ondernemers is in de loop van 2011 het beeld ontstaan dat banken onterecht goede ondernemersplannen afwijzen. De Rabobank blijft krediet verlenen aan bedrijven met een gezond langetermijnperspectief. In het kredietverleningsproces wordt met de klant meegedacht. Als het niet aannemelijk lijkt dat het geld terugkomt, is het niet alleen in het belang van de bank, maar ook in het belang van de klant om de financiering af te wijzen. In een debat met ondernemers rondom het centrale thema 'Zit de kredietmarkt voor het MKB op slot?' werd eind 2011 gesproken over de wijze waarop de Rabobank omgaat met kredietverlening aan het midden- en kleinbedrijf en zijn genoemde zaken toegelicht en bediscussieerd.

Rabobank verdiept samenwerking met Qredits

Qredits is in 2008 mede met steun van de Rabobank opgezet en richt zich op het financieren van (startende) ondernemers met een financieringsbehoefte die niet bij het reguliere bankwezen terechtkunnen. Het gaat hierbij onder andere om ondernemers die meer begeleiding nodig hebben dan de bank kan bieden, bijvoorbeeld vanwege een te grote taalachterstand. De Rabobank heeft in 2011 de samenwerking met Qredits op een drietal punten verder verdiept. Allereerst is de bekendheid van Qredits bij lokale Rabobanken verstevigd, evenals de inbedding van Qredits in de dagelijkse werkpraktijk. Hierdoor kunnen meer ondernemers doorverwezen worden. Ten tweede is besloten het maximumfinancieringsbedrag te verhogen van 35.000 euro naar 50.000 euro. Deze verhoging maakt het mogelijk een bredere groep ondernemers te helpen met een microfinanciering. Als laatste is in 2011 gestart met de voorbereiding voor het leveren van Rabobank-coaches aan Qredits en zijn ondernemers. Hierdoor kan de Rabobank ondernemers niet alleen doorverwijzen, maar ze ook zelf actief helpen om hun onderneming succesvol te maken. Met deze verdiepingsslagen was de Rabobank in 2011 nog beter in staat om bij te dragen aan de financiering van (startende) ondernemers in Nederland.

Betalen

Uitbreiding dienstverlening via directe kanalen

De Rabobank wil haar klanten ongeacht plaats of tijd van dienst kunnen zijn via (mobiel) internet. De Rabobank heeft inmiddels 410.000 klanten die mobiel bankieren en dit aantal blijft flink groeien. Inmiddels gaat bij circa 40% van de internetbankiersessies via de mobiele telefoon. Om de voorsprong te kunnen behouden die de Rabobank heeft op dit gebied, is in 2011 de zelfserviceomgeving verder ontwikkeld. De Rabobank heeft het aanmeldproces voor mobiel bankieren vereenvoudigd en een saldochecker toegevoegd. Hiermee kan de klant, als hij daarvoor kiest, zijn saldo zien zonder in te loggen. De Rabo Bankieren App is doorontwikkeld voor andere toestellen, zodat bankieren op de mobiel voor nog meer klanten eenvoudig toegankelijk wordt. Ook is er aan de Rabo Bankieren App voor de iPhone een scanfaciliteit toegevoegd om acceptgiro's mobiel te betalen. De waardering van klanten blijkt onder andere uit de Banking & Finance ICT Innovation Award 2011. Met deze award wordt de voortrekkersrol

⁶ Cijfer 2010 is aangepast als gevolg van een definitiewijziging.

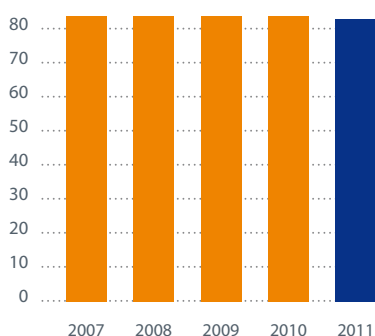
van de Rabobank op het gebied van mobiel bankieren benadrukt. Naast de ontwikkelingen rondom de Rabo Bankieren App werd de mobiele portemonnee MiniTix genoemd. Dankzij MiniTix kan op 3.200 locaties in Nederland met de mobiele telefoon besteld en betaald worden. Ook in tientallen bedrijfs-, sport-, zorgcentra-, en schoolkantines is betalen met de mobiele portemonnee mogelijk. Vanuit sponsoring heeft de Rabobank deze manier van betalen als eerste geïntroduceerd bij hockeyclubs.

De Rabobank onderschrijft de Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens Financiële Instellingen en heeft diverse maatregelen getroffen om de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van klantgegevens te waarborgen. Veel bekende websites hebben in 2011 te maken gehad met cyberaanvallen. Ook de website van de Rabobank kreeg hiermee in 2011 te maken. Bij de Rabobank zijn hierbij geen gegevens van klanten vrijgekomen en hebben zij geen financiële schade geleden. Wel was internetbankieren tijdelijk niet toegankelijk. Onderzoeksbureau Gartner ziet cybercrime en beschikbaarheidsaanvallen als een nieuwe realiteit. In 2011 zijn meerdere klanten van de Rabobank slachtoffer geworden van phishing en skimming-activiteiten. De Rabobank heeft het afgelopen jaar extra preventie- en detectiemaatregelen ingevoerd om de effecten van de toenemende cybercrime zo klein mogelijk te houden.

Consument klaar voor iDEAL Mobiel

De Rabobank heeft in 2011 onderzocht op welke manier de huidige Rabo Bankieren App kan worden uitgebreid met iDEAL Mobiel. iDEAL Mobiel is een mobiele betaaldienst waarmee klanten bij webwinkels kunnen bestellen en betalen via hun mobiele telefoon. De introductie van iDEAL Mobiel vindt plaats in de eerste helft van 2012. Om ondernemers te helpen om de nieuwe kansen van e-commerce te benutten heeft de Rabobank eind 2011 een visie op e-commerce uitgebracht, waarin de gevolgen van het nieuwe consumentengedrag staan beschreven. Met de introductie van de Rabo OmniKassa heeft de Rabobank één kassa ontwikkeld voor alle verkoopkanalen, wat de ondernemer helpt om grip te houden op de verschillende betaalstromen.

Marktaandeel food en agri
in %



Food en agri

Toonaangevend partner in food en agri door duurzaam marktleiderschap

De Rabobank heeft een lange traditie als financier en kenniscentrum voor de agrarische sector. In 2011 kwam het marktaandeel uit op 83% (84%). De Rabobank investeert in visie- en kennisontwikkeling voor klanten en medewerkers op het gebied van food- en agribusiness. Dit is vertaald in een aantal belangrijke thema's: verduurzaming, internationalisering, markt, maatschappij, innovatie en gezondheid.

Binnen de veehouderij zijn het vooral de thema's ammoniak, dierenwelzijn, mest en ruimtelijke ordening die effect hebben op bedrijven en de financiering van deze bedrijven. De maatschappelijke omgeving vraagt om verandering en vernieuwing.

De tuinbouwsector is in 2011 op de proef gesteld. Rabobank was in 2011 op diverse niveaus deelnemer in maatschappelijke discussies over tuinbouw en zal daar ook in 2012 mee doorgaan. Ook is er in samenwerking met Rabobank International veel aandacht besteed aan verduurzaming in de voedselketen.

Eind 2011 werd de studie 'Het nieuwe melken' (toekomst van de Nederlandse melkveehouderij) gelanceerd, die gedurende 2012 breed zal worden uitgerold. Daarnaast werden de studies 'Voer voor varkenshouders' en 'Groeipijn op weg naar volwassenheid' (Nederlandse melkgeitenhouderij) uitgebracht, die bijdragen aan de strategievorming van de ondernemers in deze sectoren. Het convenant 'Uitvoeringsagenda duurzame veehouderij', dat werd onderschreven door de Rabobank, werd actief ondersteund. Tenslotte werd ook veel aandacht besteed aan bedrijfsopvolging en -beëindiging. Dit thema zal ook in 2012 een zeer actueel onderwerp blijven in de primaire agrarische sector.

Rabobank; een bank voor ondernemers

De Rabobank werkt als klantgerichte bank samen met ondernemers aan duurzame economische ontwikkeling. De Rabobank vindt het belangrijk om in deze, voor klanten vaak moeilijke tijden, vooral ook voorspelbaar en consistent te blijven. Een helder voorbeeld is de EHEC-crisis die rond Hemelvaart 2011 uitbrak in Duitsland en die de Nederlandse tuinbouwsector ernstig heeft getroffen. Snel na het uitbreken van de crisis kwam de Rabobank met een uitgebreid pakket maatregelen om de getroffen tuinders te helpen. Hiermee konden snel vertrouwen en zekerheid worden geboden. Met een schade van enkele honderden miljoenen euro, exclusief de schade bij andere partners in de keten en enkele bedrijfssluitingen, zijn de uiteindelijke gevolgen voor de sector zeer groot. Het zal nog een aantal jaren duren voordat de sector deze financiële klap weer geheel te boven is. De opstelling van de Rabobank in de EHEC-crisis en het feit dat de afdeling Bijzonder Beheer er veelal in slaagt om bedrijven die in problemen zijn geraakt weer gezond te krijgen, zijn voorbeelden van de wijze waarop de Rabobank het klantbelang dient.

Start voorbereiding Floriade

In 2011 zijn de voorbereidingen voor de Floriade gestart. Deze wereldduinbouwtentoonstelling vindt plaats van 5 april tot en met 7 oktober 2012 in de regio Venlo. De thema's die tijdens de Floriade centraal staan, passen uitstekend bij de ambitie van de Rabobank om de wereldwijd leidende food- en agribank te zijn. De Floriade is bovendien een uitermate geschikt platform voor duurzaamheid, innovatie en kennisoverdracht en wil een flinke impuls geven aan de economie in Noord-Limburg, in het bijzonder aan het tuinbouwgebied GreenPark Venlo. Het Floriadeterrein maakt na 2012 deel uit van GreenPark Venlo en wordt duurzaam doorontwikkeld. De Rabobank is als founder van de Floriade sterk betrokken bij de ontwikkeling van deze wereldduinbouwtentoonstelling en bij de vele, vaak ook eigen, activiteiten. De bank is in 2011 gestart met de bouw van het eigen paviljoen Rabo Earth Walk, naar verwachting een van de toonaangevende paviljoens van de Floriade, waar ten minste 2 miljoen bezoekers worden verwacht.

Verzekeren

Aantal verkochte verzekeringen Interpolis groeit

Interpolis is onderdeel van Achmea en heeft een leidende positie in de verzekeringsmarkt in Nederland. De lokale Rabobanken zijn de enige aanbieders van de verzekeringen van Interpolis. Het aantal Alles in één Polissen bleef in 2011 ongeveer stabiel op 1.320.000 (1.321.000). 58% van de klanten heeft drie of meer rubrieken in de Alles in één Polis. Bij de lokale Rabobanken heeft ongeveer 19% van de particulieren klanten een Alles in één Polis en ongeveer 28% van de zakelijke klanten een Bedrijven Compact Polis of een ZekerVanJeZaak Polis. Het aantal klanten met een Bedrijven Compact Polis daalde ten gunste van het aantal klanten met een ZekerVanJeZaak Polis. De Interpolis ZekerVanJeZaak Polis werd in 2008 ontwikkeld voor ondernemingen met een omzet tot 1 miljoen euro. Het aantal ZekerVanJeZaak Polissen groeide in 2011 tot 44.000 (31.000). Interpolis biedt de zorgverzekering Interpolis ZorgActief aan, een van de snelst groeiende zorgverzekeringen van Nederland. In 2011 steeg het aantal ZorgActief Polissen met 11% tot 199.000 (179.000). De assurantieprovisies bij de lokale Rabobanken daalden met 6% tot 308 (328) miljoen euro. De provisies uit schadeverzekeringen kwamen uit op 308 (316) miljoen euro. Als gevolg van negatieve provisieopbrengsten uit hoofde van het afkopen van vooruit ontvangen provisies kwamen de provisies uit levensverzekeringen uit op 0 (12) miljoen euro.

Transparante verzekeringsprovisie

Interpolis betaalt aan de Rabobank, als bemiddelaar voor haar verzekeringen, een vergoeding voor de dienstverlening aan klanten. De hoogte van deze vergoeding is vanaf 1 november 2011 volledig transparant gemaakt voor de Alles in één Polissen. Op de polis staat voortaan aangegeven welk deel van de premie als vergoeding aan de lokale Rabobank wordt betaald. De Rabobank en Interpolis gaan hiermee een stap verder dan het voorstel van de overheid, dat inhoudt dat alleen klanten die hierom vragen inzicht moeten krijgen. Tegelijkertijd met het transparant maken van de vergoeding passen Interpolis en de Rabobank ook de wijze waarop de vergoeding wordt berekend aan. In plaats van een percentage van de premie hanteren ze vaste vergoedingen die gerelateerd zijn aan de inspanningen die de Rabobank levert om de klant van dienst te zijn. Periodiek controleert de bank of de verzekeringen van de klant nog actueel zijn.

Bescheiden groei kredietportefeuille binnenlands retailbankbedrijf

De kredietportefeuille private cliënten van het binnenlands retailbankbedrijf nam in 2011 met 3% toe tot 295,8 (286,9) miljard euro. Als gevolg van de eurocrisis en de sombere economische vooruitzichten is het vertrouwen van ondernemers en particulieren gedaald. Beide groepen zijn terughoudend in hun bestedingen en lossen waar mogelijk leningen en kredieten af.

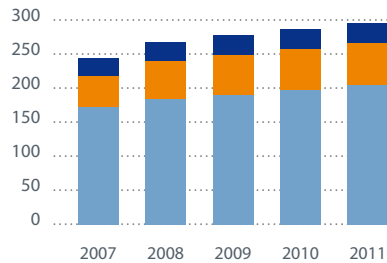
Als gevolg daarvan groeide de kredietverlening voor het tweede opeenvolgende jaar slechts

bescheiden. De kredietportefeuille bestaat voor 69% uit kredieten verleend aan particulieren. Daarnaast is 21% verleend aan de handel, industrie en dienstverlening en 10% aan de food- en agrisector. De kredietverlening aan particulieren bestaat nagenoeg geheel uit hypotheekleningen en groeide in 2011 met 4% tot 203,9 (196,8) miljard euro, de kredieten aan de handel, industrie en dienstverlening stegen met 3% tot 62,8 (61,1) miljard euro en de kredieten aan de food- en agrisector kwamen uit op 29,1 (29,1) miljard euro. De omvang van de vleesverwerkende sector nam toe, terwijl de omvang van de zuivelsector juist een krimp vertoonde.

Kredietportefeuille naar sector

in miljarden euro's

Food en agri
HID
Particulieren



Resultaatontwikkeling binnenlands retailbankbedrijf

Resultaten (in miljoenen euro's)

	2011	2010	Mutatie
Rente	5.218	4.894	7%
Provisies	1.357	1.321	3%
Overige resultaten	366	294	25%
Totale baten	6.941	6.509	7%
Personeelskosten	2.258	2.161	4%
Andere beheerskosten	1.609	1.553	4%
Afschrijvingen	119	119	
Totale bedrijfslasten	3.986	3.833	4%
Brutoresultaat	2.954	2.676	10%
Waardeveranderingen	648	358	81%
Bedrijfsresultaat vóór belastingen	2.307	2.318	
Belastingen	454	475	-4%
Nettowinst	1.853	1.843	1%

Waardeveranderingen (in basispunten)	22	13	69%
--------------------------------------	----	----	-----

Ratio's

Efficiencyratio	57,4%	58,9%	
RAROC	24,0%	23,8%	

Balansgegevens (in miljarden euro's)

	31-dec-11	31-dec-10	
Balanstotaal	373,0	360,9	3%
Kredietportefeuille private cliënten	295,8	286,9	3%
Toevertrouwde middelen	200,1	192,8	4%

Vermogensseisen (in miljarden euro's)

Regulatory capital	6,4	6,7	-4%
Economic capital	7,2	8,1	-11%

Aantal medewerkers (in fte)	27.272	27.322	
-----------------------------	--------	--------	--

Toelichting resultaatontwikkeling binnenlands retailbankbedrijf

Baten nemen toe met 7%

In het verslagjaar was er sprake van een lichte stijging van de totale baten van het binnenlands retailbankbedrijf met 7% tot 6.941 (6.509) miljoen euro. Mede door de groei van de kredietportefeuille en de toevertrouwde middelen nam de rentewinst van het binnenlands retailbankbedrijf in 2011 met 7% toe tot 5.218 (4.894) miljoen euro. De provisiebaten namen licht toe tot 1.357 (1.321) miljoen euro. Als gevolg van de uitbreiding van het aandelenkapitaal van de lokale Rabobanken in Rabobank Nederland zijn er in 2011 hogere dividenduitkeringen door Rabobank Nederland aan de lokale Rabobanken gedaan. Met name hierdoor namen de overige resultaten met 25% toe tot 366 (294) miljoen euro. In 2011 zijn er geen wijzigingen geweest in het aandelenkapitaal van Rabobank Nederland.

Bedrijfslasten stijgen met 4%

De totale bedrijfslasten van het binnenlands retailbankbedrijf stegen in 2011 met 4% tot 3.986 (3.833) miljoen euro. Daarbij liggen de kosten van extern personeel op een hoger niveau dan in 2010. Er was extra personele capaciteit nodig om de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving te implementeren en om tijdelijke vacatures in te vullen. Verder droeg ook de cao-loonsverhoging bij aan de stijging van de personeelskosten met 4% tot 2.258 (2.161) miljoen euro. De andere beheerskosten stegen eveneens met 4% tot 1.609 (1.553) miljoen euro. De afschrijvingskosten kwamen uit op 119 (119) miljoen euro.

Waardeveranderingen bedragen 22 basispunten

Mede door de EHEC-problematiek in de glasgroenteteelt was er in de eerste helft van 2011 al sprake van enige stijging van de waardeveranderingen, ondanks de toen nog groeiende economie en de redelijke vooruitzichten. In de tweede helft is het economisch klimaat echter behoorlijk verslechterd, waardoor de waardeveranderingen verder stegen met 81% tot 648 (358) miljoen euro. De waardeveranderingen bedragen 22 (13) basispunten van de gemiddelde kredietportefeuille en liggen hiermee boven het langjarig gemiddelde van 12 basispunten. De kredietportefeuille bestaat voor 69% uit woninghypotheken. De waardeveranderingen op woninghypotheken bedragen 3 (4) basispunten.

Regulatory capital daalt met 4%

Bij berekening van het regulatory capital worden de risico's van uitzettingen aan particulieren en bedrijven ingeschat op basis van internerating- en risicomodellen. In 2011 is er ten opzichte van ultimo 2010 sprake van een lichte daling van het regulatory capital voor het binnenlands retailbankbedrijf naar 6,4 (6,7) miljard euro. Het economic capital, de interne vermogensseis, kwam uit op 7,2 (8,1) miljard euro.

Vooruitblik binnenlands retailbankbedrijf

De komende tijd kenmerkt zich waarschijnlijk door een langjarig gematigde economische groei. Sectoren die afhankelijk zijn van de uitgaven van de Nederlandse consument, zoals de detailhandel en de woningbranche, zullen het onverminderd zwaar hebben. Ook de exporterende sector zal de gevolgen ondervinden van de lagere wereldhandelsgroei. In lijn hiermee zal de kredietverlening beperkt groeien. De verwachting is dat in 2012 de huizenprijzen gematigd verder dalen, onder andere doordat de potentiële huizenkopers terughoudend zijn vanwege de onzekere vooruitzichten en doordat de leencapaciteit van kopers onder druk staat door bezuinigingsmaatregelen van de overheid en de zwakke conjunctuur.

Internationaal: prominente food- en agribank

www.rabobank.com

Leidende wholesalebank in Nederland en sterke groei bij Direct Banking

Na het herstel in 2010 was er, met name in de tweede helft van 2011, sprake van stagnatie van de economische groei. Ondanks de wereldwijde trend bij bedrijven om hun schuldenniveau terug te brengen, nam de kredietportefeuille van Rabobank International met 8% toe tot 106,6 miljard euro. Het aandeel food en agri in de portefeuille groeide met 3,2 procentpunt tot 47,7%. De fundingpositie van de bank werd verder versterkt door een flinke toename van de Direct Banking-activiteiten; de spaargelden namen bij deze activiteiten met 41% toe tot 16,4 miljard euro. Het bedrijfsresultaat is 5% lager uitgevallen dan vorig jaar. Dit houdt vooral verband met lagere marges op kredietverlening en hogere kosten voor het aantrekken van spaargelden. Ook zijn de kosten gestegen door investeringen in het buitenlandse kantorennetwerk, groei van het personeelsbestand en investeringen in het operationele platform. De waardeveranderingen stegen met 15% tot 686 miljoen euro en liggen met 73 basispunten van de gemiddelde kredietverlening boven het langjarige gemiddelde van 54 basispunten. De nettowinst bij het wholesalebankbedrijf en het internationaal retailbankbedrijf kwam uit op 781 miljoen euro. De sinds 2010 ingezette activiteiten op de wholesalemarkt leidden ertoe dat de Rabobank in 2011 de leidende wholesalebank voor Nederlandse grootzakelijke klanten werd. Het aantal bedrijven dat de Rabobank als huisbankier ziet, steeg in het mid-corporatesegment en de Rabobank werd de maatstaf op de markt voor large corporates. Internationaal wordt de Rabobank erkend als leidende food- en agribank. Het wereldwijd concentreren op de belangrijkste food- en agrisectoren werpt zijn vruchten af. Door een betere benutting van het uitgebreide internationale netwerk neemt het aantal transacties over landsgrenzen toe.

Rabo Development heeft minderheidsbelangen in zeven partnerbanken die werkgelegenheid bieden aan meer dan 20.000 mensen. Zij onderzocht in 2011 de samenwerkingsmogelijkheden met banken in Oost- en Zuid-Afrika en Zuidoost Azië.

Strategie Rabobank International

Rabobank International richt zich in haar strategie op een brede dienstverlening in Nederland en internationaal op de food- en agrisector. De strategie is vastgelegd in drie pijlers:

1. marktleiderschap in Nederland;
2. dé internationale food- en agribank;
3. optimale benutting van specialistische kennis en producten.

Uitgangspunt van de strategie is een klantrelatie voor de lange termijn. In de wholesalemarkt in Nederland ondersteunt Rabobank International de lokale Rabobanken in hun dienstverlening aan de grootzakelijke markt. De top van de Nederlandse bedrijvenmarkt wordt door Rabobank International zelf bediend. In deze markt zijn in 2011 de kansen benut om de dienstverlening

aan de zakelijke klanten te verbreden en het aantal zakelijke klanten verder uit te breiden. De internationale wholesalebankingactiviteiten zijn gericht op de food- en agrisector. De Rabobank treedt in deze sector van oudsher op als kennisbank en wil wereldwijd de leidende food- en agribank zijn. In 2011 besteedde het internationale wholesalebankbedrijf vooral aandacht aan haar bestaande food- en agrikanten. Met haar internationale aanwezigheid en lokale marktbekendheid kon ze haar klantbediening optimaliseren en nog beter voldoen aan individuele klantwensen. Het internationale rural- en retailbankbedrijf richt zich op food- en agrikanten in de zakelijke markt en op particuliere klanten, in het bijzonder voor het aantrekken van spaargelden, in een select aantal prominente food- en agrilanden. Na uitbreiding van haar retailnetwerk in belangrijke food- en agriregio's in 2010 richtte de Rabobank zich in 2011 op verdere integratie van deze activiteiten in de bestaande retailactiviteiten. In directe contacten met klanten is gewerkt aan het verder verduurzamen van de waardeketens in de food- en agrisector.

Pijler 1: marktleiderschap in Nederland

De wholesalemarkt voor Nederlandse klanten wordt opgedeeld in de markt voor large corporates en de markt voor mid corporates. In het mid-corporatesegment wordt gestreefd naar huisbankierschap. In de markt voor large corporates heeft de Rabobank zich als doel gesteld een leidende rol te vervullen in zichtbare transacties. Klanten die in deze markt acteren zijn op zoek naar een betrouwbare partner voor de lange termijn. Deze partner wordt gekozen op basis van wederzijds vertrouwen, dat voortkomt uit een jarenlange goede relatie tussen bank en klant. Met de campagne 'Een wereldspeler die zichzelf blijft' is het imago van de Rabobank op de grootzakelijke markt bijgesteld. De Rabobank heeft een groot internationaal netwerk en een toenemend aantal internationaal actieve klanten bankiert bij de Rabobank. Ook vrijwel alle beursgenoteerde bedrijven in Nederland. Uit cijfers van TNS-NIPO, die werden gerapporteerd in de Financiële Monitor van september 2011, bleek dat de Rabobank in 2011 marktleider is geworden in de grootzakelijke markt. Bovendien zag de markt de Rabobank in 2011 als meest toonaangevende bank voor complexe financiële dienstverlening in het grootzakelijke segment. Bij de uitreiking van de Mergers & Acquisitions Award 2011 werd de verkoop van Action aan 3I uitgeroepen tot beste M&A-deal van het jaar 2011.

De ingezette activiteiten op de wholesalemarkt vielen samen met een sterk veranderde situatie op de grootzakelijke markt. Bedrijven waren, met name in de tweede helft van 2011, terughoudend ten aanzien van het doen van investeringen wat de groeimogelijkheden heeft beperkt.

Pijler 2: dé internationale food- en agribank

Internationaal wholesalebanking

De internationale wholesalebankingactiviteiten richten zich op de food- en agrisector, waarin de Rabobank een leidende rol vervult. Met een breed productenpalet worden klanten in de gehele voedselketen wereldwijd bediend. Daarnaast richt internationaal wholesalebanking zich op grote Nederlandse klanten buiten de food- en agrisector. Om de klantbediening te optimaliseren zijn allianties aangegaan met belangrijke productspecialisten zoals Rothschild en Jefferies. Dit leidt tot een verdieping en verbreding van de dienstverlening, resulterend in stijgende inkomsten per klant. In 2011 is een bankvergunning verkregen in India, waarmee de Rabobank ook in deze belangrijke markt haar food- en agrikennis volledig kan inzetten. En in China is er behalve in Shanghai nu ook een kantoor in Beijing. In Brazilië is sprake van een forse groei, mede door de zich sterk ontwikkelende handelsstromen naar vooral Azië. De handels- en goederenfinanciering, die zich kenmerkt door relatief korte looptijden en het zelfliquiderende karakter, heeft zich binnen het internationale wholesalebankbedrijf ontwikkeld tot een belangrijke activiteit, die uitstekend past bij de focus op de wereldwijde food- en agrisector.

Internationale rural- en retailbankbedrijf

Het internationale rural- en retailbankbedrijf is een groeiend bedrijfs onderdeel dat zich richt op financiering van agrarische ondernemers en community banking. Na de uitbreiding van het internationale rural- en retailnetwerk door overnames in Californië in 2010 werd in 2011 de nadruk gelegd op verdere integratie van deze acquisities met de bestaande plaatselijke retail-

activiteiten. Daarnaast werd door de opening van een aantal nieuwe kantoren het bestaande internationale rural- en retailnetwerk verder uitgebreid. Circa 80% van de groei van de uitzettingen in rural en retail is gericht op de food- en agrisector. De omvang van de retailkredieten groeide met 6% tot 35,8 (33,9) miljard euro. De retailkredieten vormen hiermee 34% (34%) van de totale kredietverlening van Rabobank International. Het grootste deel van deze retailkredieten zijn verleend in Australië en Nieuw-Zeeland. Deze portefeuille groeide met 8% tot 14,9 (13,8) miljard euro. De portefeuille in de Amerikaanse regio groeide met 15% tot 11,8 (10,3) miljard euro. In Australië en Nieuw-Zeeland is de Rabobank inmiddels de leidende food- en agribank, terwijl de Rabobank in Californië in een marktonderzoek van J.D. Power and Associates als beste retailbank naar voren is gekomen. Het onderzoek werd in 2011 uitgevoerd onder 52.000 retailklanten in deze regio. In de veelbelovende groeiemarkt Brazilië krijgt de Rabobank steeds meer voet aan de grond. De financiering van grote veelal exporterende boeren groeide verder. In Polen steeg de retailportefeuille van Bank BGZ met 8% tot 5,4 (5,0) miljard euro. De Rabobank heeft een 60%-belang in deze Poolse bank, die haar kantorennetwerk in 2011 verder wist uit te breiden. In 2011 heeft de Poolse staat als medeaandeelhouder in Bank BGZ een deel van haar aandelen naar de beurs gebracht. Als gevolg hiervan wordt 15% van de aandelen in Bank BGZ verhandeld op de Poolse beurs.

De retailportefeuille van ACCBank kwam uit op 3,7 (4,2) miljard euro. Door de economische situatie in Ierland hadden veel klanten het ook in 2011 moeilijk. Hierdoor moesten additionele voorzieningen gevormd worden. Hoewel de Ierse overheid de juiste maatregelen lijkt te nemen, blijft het voorzieningenniveau hier naar verwachting nog een aantal jaren hoog.

Toename spaargelden bij Direct Banking en opening internetbank in Polen

De Rabobank beschikt in het buitenland over vijf internetbanken. Na de oprichting van Rabobank.be in 2002 werden in drie andere landen soortgelijke initiatieven ontwikkeld. In Ierland, Nieuw-Zeeland en Australië heet de internetbank RaboDirect. Het totaal aan particuliere spaargelden bij deze internetbanken groeide in 2011 sterk. Eind 2011 zorgden de buitenlandse internetbanken voor een totaal van 16,4 (11,6) miljard euro aan spaargeld. Het totale aantal Direct Banking-klanten nam in 2011 met 30% toe tot 472.000. De spaargelden worden aangewend om de internationale rural- en retailkredieten en de kredieten van de andere onderdelen van de Rabobank Groep te financieren. Het meeste spaargeld is afkomstig van de Belgische (oudste) internetbank. Negen jaar na de introductie van Rabobank.be werd daar de grens van 5 miljard euro overschreden. Het succes van de internetbanken kan worden verklaard vanuit de combinatie van de veiligheid van bankieren bij de Rabobank en de recht-door-zee propositie. Met name de transparantie van de voorwaarden wordt door klanten gewaardeerd.

Gebaseerd op het succes van de andere vier internetbanken werd in november 2011 door Bank BGZ de internetspaarbank BGZ Optima gelanceerd. In de zes weken van 2011 hadden reeds 37.000 klanten zich aangemeld. BGZ Optima is de eerste online spaarbank in Polen. Bank BGZ wil met deze internetspaarbank haar marktaandeel op de Poolse markt verder uitbouwen en toegang krijgen tot een nieuwe klantbasis in de grotere steden.

Pijler 3: optimale benutting specialistische kennis en producten

Het leveren van kwaliteitsproducten en diensten aan Nederlandse en internationale food- en agrikanten vereist professioneel hoogstaande productplatforms en infrastructuur. De uitdagingen en kansen van onze klanten worden steeds complexer. Een breed scala van oplossingen is daarom van groot belang. De specialistische activiteiten van Global Financial Markets (GFM) en Professional Products (PP) vormen pijler 3. Binnen PP heeft Trade & Commodity Finance (TCF) als doelstelling om bij de beste commoditybanken te behoren en dat heeft geresulteerd in verschillende nominaties in 2011, zoals 'Best confirming bank in Latin America' door de International Finance Corporation en 'Best Soft Commodities Bank 2011' door het zaken- en beleggersmagazine Euromoney. De samenwerking met de afdelingen Food & Agribusiness Research and Advisory en Mergers & Acquisitions droeg hieraan bij.

TCF ziet een gestage groei in faciliteiten en dit gaat gepaard met goede kwalitatieve ontwikkeling van de portefeuille. Binnen TCF worden financieringsstructuren verzorgd voor klanten binnen de gehele waardeketen van de sectoren food en agri, energie en metalen. Daarnaast

worden financiële instellingen in opkomende economieën ondersteund in het faciliteren van klanten met trade finance producten van de Rabobank. Global Client Solutions (GCS) ondersteunt GFM en corporate klanten bij het opzetten van complexe en unieke financieringsstructuren. In 2011 heeft GCS de Nederlandse organisatie succesvol gereorganiseerd met een nog grotere focus op de kernklanten van de Rabobank, ook werd de niet kernportfolio aanzienlijk gereduceerd.

Rabo Private Equity is de investeringstak van de Rabobank. Via gespecialiseerde labels wordt op basis van sectorkennis een belang genomen in ondernemingen. Hierbij worden de labels Rabo Capital, Rabo Ventures, Dutch Greentech Fund, RaPar en Phoenix Recovery Capital onderscheiden. De markt voor private equity werd in 2011 gekenmerkt door relatief weinig activiteiten, waardoor het voor Rabo Private Equity een uitdaging was om investeringsmogelijkheden te vinden die passen bij de strategie van de Rabobank. Toch heeft bijvoorbeeld Rabo Capital met het verkrijgen van een meerderheidsbelang in Delta Wines een passende investering weten te doen. Rabo Capital kan met de kennis uit haar internationale food- en agrinetwerk bijdragen aan het benutten van het groeipotentieel in het marktsegment van Delta Wines.

Binnen GFM wordt een breed scala aan producten aangeboden die zijn gerelateerd aan de wereldwijde financiële markten. Deze producten zijn onder andere gericht op risicobeheersing bij de klant. Hiervoor is in 2011 het productaanbod op het gebied van commodity-swaps (instrumenten gerelateerd aan grondstoffen) uitgebreid en het aantal locaties waar GFM activiteiten ontplooit, vergroot.

Rabo Development helpt met transformatie banken

Rabo Development helpt financiële instellingen in (ontwikkelings)landen in hun ambities zich te ontwikkelen naar professionele, moderne banken met aandacht voor dienstverlening buiten de grote steden. Zo slaagt de Rabobank in het bereikbaar maken van financiële diensten voor miljoenen mensen op een manier die vergelijkbaar is met de oorspronkelijke missie van de Rabobank in Nederland. Aangezien Rabo Development een minderheidsbelang verwerft, blijven de banken zelfstandig, maar ze profiteren wel van het kapitaal, de expertise, de producten, het netwerk en de managementcapaciteiten van de Rabobank. Experts op het gebied van onder meer kredietmanagement, risicomanagement, productontwikkeling, distributie, ICT en HR verlenen voortdurend ondersteuning aan deze partnerbanken.

Toegang tot financiële diensten voor miljoenen klanten

Bank	Land	Belang (in %)	Kantoren	Klanten (x 1.000)
National Microfinance Bank	Tanzania	35	140	1.514
United Rural Cooperative Bank of Hangzhou	China	9	140	1.638
Zambia National Commercial Bank	Zambia	46	188	566
Banco Terra	Mozambique	49	8	23
Banco Regional	Paraguay	40	38	65
Banque Populaire du Rwanda	Rwanda	35	190	1.426
Banco Cooperativo Sicredi ⁷	Brazilië	25	1.155	1.979
Totaal			1.859	7.211

Rabo Development heeft zich in 2011 toegelegd op het bevorderen van synergie tussen de partnerbanken. Regionale conferenties en bezoeken tussen Afrikaanse partnerbanken stimuleren de kennisdeling voor onderwerpen als agrarische kredieten, personeelsmanagement en ICT. Ondanks forse verschillen in de achtergrond en omgeving waarin de banken opereren, is het duidelijk dat er ook veel gemeenschappelijke thema's zijn. Er ontstaat geleidelijk een netwerk van gelieerde instellingen. Het heeft de partnerbanken geïnspireerd om ook commerciële samenwerking te verkennen. Dit proces werd in belangrijke mate onderschreven door de afdeling Trade & Commodity Finance van de Rabobank. Vanwege haar visie op opkomende markten en het belang van commerciële samenwerking werkte dit in het voordeel van alle betrokken partijen. De Rabobank heeft voorts een aparte desk opgezet voor Nederlandse klanten die zaken willen doen in Afrika. Ook in Brazilië en China is sprake van een toegenomen samenwerking tussen de partnerbanken en de Rabobank Groep.

7 De getallen van Banco Cooperativo Sicredi zijn gebaseerd op de totale coöperatie.

Actieve rol Rabo Development bij verduurzaming van agrisectoren

Rabo Development zette haar actieve rol voort in de verdere verduurzaming van de waardeketens in de food- en agrisector. Er werd een training georganiseerd voor partnerbanken in Rwanda, Zambia en Paraguay voor het verbeteren van de financiële dienstverlening aan de agrarische sector. In Rwanda zijn, naast een nieuw hoofd agribusiness, achttien medewerkers benoemd die zich specifiek bezighouden met de kredietverlening aan deze sector. In Tanzania zijn acht sectormanagers benoemd, evenals vijftien medewerkers agrarische kredietverlening.

Als aanvulling op het versterken van de agrarische kredietverleningscapaciteit breidt Rabo Development met financiële steun van Rabobank Foundation haar ondersteuning aan coöperaties verder uit in Rwanda (thee-, rijst-, koffie- en zuivelsector) en Mozambique (rijstsector). In Tanzania heeft de NMB Foundation 600 coöperaties en boerenorganisaties getraind in financieel management en 'goed bestuur'. In Rwanda werd in samenwerking met De Lage Landen en de Erasmus Universiteit een scoringmodel ontwikkeld voor kredietverlening aan de agrarische sector. Dit model verkort de doorlooptijden van kredietaanvragen en verbetert de kwaliteit van de agrarische kredietportefeuille.

Naast de activiteiten voor haar partnerbanken heeft Rabo Development haar werk met coöperaties in de cacaosector in Ivoorkust voortgezet samen met ECOM en de Rabobank Foundation. In Ethiopië werden de medewerkers van de Cooperative Bank of Oromia getraind in het financieren van koffiencoöperaties.

Een van de belangrijkste belemmeringen bij financieringen aan de agrarische sector in Afrika is het ontbreken van onderpand. Om dit probleem te ondervangen hebben alle Afrikaanse partnerbanken samen met de Rabobank Foundation een garantiestructuur ontwikkeld voor leningen aan coöperaties en kansrijke boeren. Dit heeft een belangrijke impuls gegeven aan de volumes van de agrarische financieringsactiviteiten, bij beter beheersbare risico's.

Definitieve goedkeuring Sicredi en kapitaalsinjectie Banco Terra

In juni 2010 werd een overeenkomst gesloten voor deelname met een minderheidsbelang in het aandelenkapitaal van Banco Cooperativo Sicredi SA (Apex) in Brazilië. In 2011 werd de investering goedgekeurd door de centrale bank van Brazilië en de president van Brazilië, wat resulteerde in een definitieve goedkeuring op 20 mei 2011.

In de eerste helft van 2011 heeft Rabo Development Banco Terra in Mozambique, de enige greenfieldoperatie van Rabo Development, een kapitaalsinjectie gegeven. Deze investering is bedoeld voor de verdere commerciële en financiële ontwikkeling van de bank.

In 2011 werd voor ongeveer 100 manmaanden aan bancaire specialisten uitgezonden naar het buitenland. Ultimo 2011 werkten er negentien managers en langetermijnconsultants voor Rabo Development in het buitenland.

Duurzaamheid in klantgesprekken

Maatschappelijk verantwoorde dienstverlening is voor Rabobank International een belangrijk uitgangspunt. Inmiddels leggen ook de klanten van Rabobank International steeds vaker de link naar duurzaamheid en verantwoord bankieren. Voor Rabobank International komen daarmee de commerciële aspecten van duurzaamheid nadrukkelijker in het klantgesprek naar voren. De Rabobank kiest in haar dialoog met klanten voor engagement: samen met de klant spreken we over de risico's en kansen van de bedrijfsactiviteiten, ook op het gebied van duurzaamheid. Deze dialoog wordt vaak ingegeven door de uitkomst van het klantbeoordelings-systeem, berichten in de media of via direct contact. Vanuit risico-oogpunt hebben de gesprekken tot doel om beter te begrijpen hoe klanten omgaan met duurzaamheidsvraagstukken. De gesprekken worden echter ook steeds vaker gevoerd om te bezien waar kansen liggen om de klant in het verduurzamingsproces te ondersteunen. Door een goede gesprekspartner te zijn op het gebied van duurzaamheid is Rabobank International beter in staat risico's in te schatten en services te verlenen.

Waardeketenbeleid

Vanuit haar rol als prominente internationale speler in de food- en agrimarkt wil Rabobank International een bijdrage leveren aan verduurzaming van waardeketens in de food- en agrisector. In het verslagjaar is het waardeketenbeleid verder onder de aandacht gebracht onder meer via het klantbeoordelingssysteem GAIA. Dit helpt Rabobank International om voor klanten een betere gesprekspartner te zijn over duurzaamheid. Hiermee verankert Rabobank

International de implementatie van de Food & Agribusiness Principles en het waardeketenbeleid in het financieringsproces. Inmiddels is voor ruim 85% van alle corporate wholesaleklanten aan wie kredieten zijn verstrekt een GAIA-beoordeling gestart. Naar verwachting zijn eind 2012 alle corporate wholesaleklanten beoordeeld. Daarnaast wordt GAIA ook toegepast voor de Rural & Retail klanten in Australië and Brazilië.

Deelname aan sectorinitiatieven

Rabobank International is samen met andere stakeholders actief op zoek naar mogelijkheden om de waardeketens van grondstoffen te verduurzamen. Binnen diverse initiatieven en rondetafelgesprekken wordt kennis gedeeld en worden beginselen en criteria ontwikkeld voor duurzaamheid in de hele keten. Vanuit deze betrokkenheid levert de Rabobank een bestuurslid van de Roundtable for Sustainable Palm Oil en sinds 2011 leverde de Rabobank een bestuurslid van de Roundtable for Responsible Soy. Ook het partnerschap met het Wereld Natuur Fonds (WNF) past in de samenwerking gericht op internationale verduurzaming van voedsel- en landbouwketens. Een aansprekend voorbeeld waarin de samenwerking tussen Rabobank International en het WNF zichtbaar wordt, is de zalmindustrie in Chili. Zowel de Rabobank als het WNF heeft een sterke binding met de Chileense aquacultuursector en het behoud van de maritieme biodiversiteit in de regio. De sector verkeert in moeilijke tijden, onder andere vanwege het ISA-virus, een ernstige visziekte. Duurzaamheid is een van de belangrijkste elementen van de wederopbouw. De Rabobank en het WNF hebben hun krachten gebundeld om duurzaamheid in de sector te vergroten. In 2011 vonden de eerste bijeenkomsten plaats met betrokken partijen. Het doel van dit project is om bestaande, nieuwe en potentiële klanten van de Rabobank te ondersteunen door het uitwisselen van kennis en best practices over duurzaamheid in de aquacultuur en certificatie door het Aquaculture Stewardship Council. Het project helpt de lokale ondernemers om meer duurzaam te produceren en helpt de Rabobank, door het versterken van sector kennis en door relatiebeheer, om een betere dienstverlening aan klanten te bieden.

Duurzame voedselzekerheid

In het verslagjaar heeft Rabobank International aanvullend onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor een meer duurzame voedselvoorziening in het rapport 'Rethinking the food & agri supply chain'. Economische groei en veranderende dieetpatronen in ontwikkelingslanden zullen grote prijsstijgingen teweegbrengen. Het produceren van voldoende veilige, hoogwaardige agrarische grondstoffen tegen een aanvaardbare risico-rendementverhouding wordt een steeds grotere uitdaging. De grootste noodzakelijke veranderingen zitten in de primaire productieprocessen en samenwerking in de keten. Rabobank International is actief in de gehele food- en agriketen en is daarmee goed gepositioneerd om haar klanten actief te ondersteunen bij het doorvoeren van noodzakelijke veranderingen.

Rabobank financiert duurzame energie

Renewable Energy & Infrastructure Finance (REIF) is Rabobank International's afdeling voor projectfinancieringen. De belangrijkste diensten bestaan uit het adviseren, structureren en financieren van projecten van klanten. De projecten passen bewezen technologie toe in de sector duurzame energie en infrastructuur. De focus ligt op windenergie, zonne-energie en biomassatoepassingen in Europa, de Verenigde Staten en Azië.

Op projectfinancieringen boven 10 miljoen US dollar zijn de Equator Principles van toepassing. Daartoe wordt door een onafhankelijke technisch adviseur een analyse uitgevoerd van zowel de sociale als de milieu-impact. Naar aanleiding van deze analyse wordt er een risico-classificatie (A, B of C) opgesteld. In de portefeuille van REIF bevinden zich geen transacties met een classificatie A (potentieel significant ongunstig effect). Een aantal projecten heeft een classificatie B (een potentieel beperkt ongunstig effect). De overige projecten kennen een classificatie C (een potentieel minimaal tot geen ongunstig effect).

8 Tabel toont de classificatie van projecten op basis van de eerste verstrekking. De classificatie van projecten op basis van uitgevoerde beoordelingen is hierin niet weergegeven.

Projectclassificatie volgens Equator Principles ⁸	2011	2010	2009	2008	2007
A	-	-	-	-	-
B	17	13	11	9	11
C	10	11	2	7	-
Totaal	27	24	13	16	11

In 2011 was REIF betrokken bij enkele grootschalige projecten. In Europa was REIF onder meer betrokken bij Global Tech I. Global Tech I is een van de grootste projectgefinancierde en een van de meest uitdagende offshore windmolenparken ter wereld wat betreft afstand tot de kust, waterdiepte, multicontractstructuur en technologie. De projectfinanciering dekt zowel de bouw als de operationele fase. Het duurzame project bestaat uit het plaatsen van 80 windturbines met een totale capaciteit van 400 MW, hetgeen voldoende is om 445.000 huishoudens van groene stroom te voorzien. Het windmolenpark wordt in de Noordzee gebouwd, circa 180 km ten noordwesten van het Duitse Bremerhaven in een waterdiepte van 40 meter. Het offshore installatieproces is volgens de planning tegen juni 2013 gereed.

In de Verenigde Staten en Canada heeft Rabobank een stevige groei doorgemaakt op het gebied van projectfinancieringen, waarbij zowel onshore windenergieprojecten als zonne-energieprojecten werden gefinancierd. REIF is ook in Azië actief. Onderdeel van de portefeuille is bijvoorbeeld een onshore windproject in China gefinancierd in samenwerking met de International Finance Corporation (IFC). De IFC stimuleert de ontwikkeling van de private sector in ontwikkelingslanden en landen in transitie. De IFC is een onderdeel van de Wereldbank Groep (WBG).

Internationaal rural- en retailbankbedrijf

In het verslagjaar werd de beweging ingezet om duurzaamheid in de business van de internationale rural en retail activiteiten van Rabobank International te integreren. Heldere voorbeelden hiervan zijn de introductie van verantwoord beleggen bij de Bank BGZ en de ontwikkeling en financiering van duurzame energieoplossingen voor de klanten van Rabobank N.A. in de Verenigde Staten.

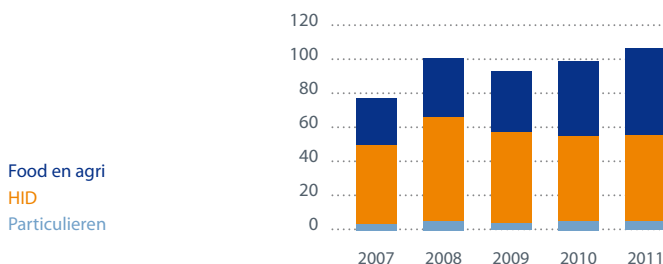
Communicatie en bewustwording

In het verslagjaar zijn interne discussiebijeenkomsten georganiseerd voor de relatiemanagers en kredietanalisten. Tijdens deze bijeenkomsten werd niet alleen over commerciële kansen van duurzaamheid gesproken, maar ook over het risicomanagement ervan. Rabobank International is regelmatig betrokken bij verschillende interne en externe vergaderingen, seminars en andere evenementen. Zo is Rabobank International in samenwerking met het directoraat Coöperatie & Duurzaamheid in 2011 opnieuw een van de initiatiefnemers en organisatoren geweest van het International Supply Management Congress.

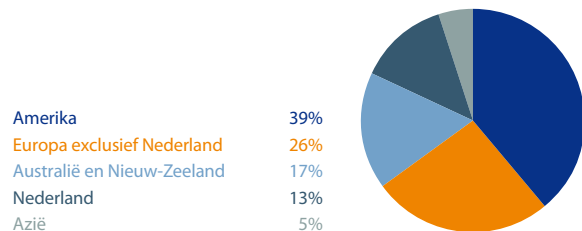
Uitbreiding aandeel food en agri in kredietportefeuille Rabobank International

De totale kredietportefeuille private cliënten van Rabobank International nam in 2011 met 8% toe tot 106,6 (99,1) miljard euro. De kredietportefeuille in de Amerikaanse regio steeg met 5% tot 41,5 (39,7) miljard euro. In de regio Europa (exclusief Nederland) was er sprake van groei met 9% tot 28,0 (25,6) miljard euro. De kredietverlening aan Nederlandse bedrijven groeide met 17% tot 13,5 (11,5) miljard euro. De omvang van de food- en agriportefeuille steeg met 15% tot 50,9 (44,1) miljard euro en vormde hiermee 47,7% (44,5%) van de totale kredietportefeuille. De verstrekkingen aan de handel, industrie en dienstverlening (HID) groeiden met 2% tot 50,6 (49,7) miljard euro. Met name in de industriële sector en de groothandel waren de gevolgen van de economische vertraging goed merkbaar. De kredietverlening aan de particuliere sector kwam uit op 5,2 (5,4) miljard euro.

Kredietportefeuille naar sector
in miljarden euro's



Kredietportefeuille naar regio
ultimo 2011



Resultaatontwikkeling wholesalebankbedrijf en internationaal retailbankbedrijf

Resultaten (in miljoenen euro's)	2011	2010	Mutatie
Rente	2.957	2.813	5%
Provisies	586	460	27%
Overige resultaten	207	306	-32%
Totale baten	3.750	3.579	5%
Personeelskosten	1.116	1.020	9%
Andere beheerskosten	847	811	4%
Afschrijvingen	109	108	1%
Totale bedrijfslasten	2.072	1.939	7%
Brutoresultaat	1.678	1.640	2%
Waardeveranderingen	686	597	15%
Bedrijfsresultaat vóór belastingen	992	1.043	-5%
Belastingen	211	269	-22%
Nettowinst	781	774	1%
Waardeveranderingen (in basispunten)	73	64	14%
Ratio's			
Efficiencyratio	55,3%	54,2%	
RAROC	10,3%	10,1%	
Balansgegevens (in miljarden euro's)			
	31-dec-11	31-dec-10	
Balanstotaal	514,6	440,1	17%
Kredietportefeuille private cliënten	106,6	99,1	8%
Vermogensseisen (in miljarden euro's)			
Regulatory capital	7,1	6,5	9%
Economic capital	8,8	7,4	19%
Aantal medewerkers (in fte)	15.747	15.197	4%

Toelichting resultaatontwikkeling wholesalebankbedrijf en internationaal retailbankbedrijf

Baten stijgen met 5%

De totale baten van Rabobank International stegen in 2011 met 5% tot 3.750 (3.579) miljoen euro. De groei van de kredietportefeuille droeg bij aan een stijging van de rentebaten met 5% tot 2.957 (2.813) miljoen euro. De provisiebaten namen met 27% toe tot 586 (460) miljoen euro. In 2010 waren de overige resultaten hoog door de verkoop van een deel van het belang in Yes Bank. De overige resultaten daalden in 2011 met 32% tot 207 (306) miljoen euro.

Bedrijfslasten stijgen met 7%

De totale bedrijfslasten van Rabobank International namen in het verslagjaar met 7% toe tot 2.072 (1.939) miljoen euro. Door reguliere loonsverhoging en een uitbreiding van de personele bezetting met 4% stegen de personeelslasten tot 1.116 (1.020) miljoen euro. Acquisities in 2010 leidden in 2011 tot extra integratiekosten. Ook droegen hogere IT- en marketingkosten bij aan een stijging van de andere beheerskosten met 4% tot 847 (811) miljoen euro. De afschrijvingen kwamen uit op 109 (108) miljoen euro.

Waardeveranderingen bedragen 73 basispunten

De waardeveranderingen bij Rabobank International stegen in 2011 met 15% tot 686 (597) miljoen euro, onder andere door additionele dotaties aan de voorziening voor kredietverliezen van ACCBank. De waardeveranderingen bedragen 73 (64) basispunten van de gemiddelde kredietportefeuille en liggen daarmee boven het langjarige gemiddelde van 54 basispunten.

Regulatory capital stijgt met 10%

Het regulatory capital bij Rabobank International steeg in 2011 met 10% tot 7,1 (6,5) miljard euro. Het economic capital, de interne vermogensseis, bedroeg 8,8 (7,4) miljard euro. In beide gevallen is het kapitaal toegenomen als gevolg van een groei in de kredietportefeuille en een toename van het marktrisico door CRD III.

Vooruitblik wholesalebankbedrijf en internationaal retailbankbedrijf

Voor de eurozone ligt, net als voor Nederland zelf, geen snelle opleving van de economische situatie in het verschiet. Er wordt voor de komende jaren een gematigde economische groei verwacht. Hierdoor krijgen de klanten van Rabobank International, en daarmee ook Rabobank International zelf geen gemakkelijk jaar. De ingezette strategie, gebaseerd op een langetermijnrelatie met de klant en gericht op een brede dienstverlening in Nederland en in de food- en agrisector wereldwijd, wordt gecontinueerd. De Direct Banking-activiteiten worden verder uitgebouwd. Op belangrijke groeimarkten met een grote food- en agrisector wordt onderzocht hoe de Rabobank haar activiteiten in deze regio's verder kan uitbreiden op een manier die bij de strategie past.

Hoge kredietwaardigheid: risicomanagement

www.rabobank.com/investorrelations-nl

Prudent risicobeleid en een gematigd risicoprofiel

De Rabobank Groep voert een prudent risicobeleid, gericht op een gematigd risicoprofiel. De omslag in het economische herstel in de tweede helft van het jaar heeft geleid tot een toename van de waardeveranderingen. De Rabobank Groep heeft een zeer beperkt exposure op Europese staatsobligaties die door de markt op dit moment als minder kredietwaardig worden beschouwd. De Griekse staatsobligaties en staatsgegarandeerde obligaties zijn ruim 70% afgewaardeerd. De vermogenspositie werd verder versterkt en de liquiditeitspositie bleef onverminderd ruim. In het verslagjaar werd voor 42 miljard euro aan langetermijnfunding aangetrokken, waarmee het jaarbudget ruimschoots werd gerealiseerd.

Algemeen

Introductie

Naast een uitleg van de uitgangspunten van het risicomanagement en de organisatie hiervan komen de volgende specifieke risico's aan de orde: kredietrisico, landenrisico, renterisico, liquiditeitsrisico, marktrisico, valutarisico en operationeel risico. Ook in 2012 zal de Rabobank Groep te maken hebben met deze risico's. Daarnaast is zij blootgesteld aan andere risico's en zijn haar winst en eigen vermogen afhankelijk van de bancaire omgeving, de algemene economische omstandigheden, overheidsbeleid en regelgeving. Voor de organisatie en control van de Rabobank Groep zijn eisen geformuleerd door zowel de bank zelf als De Nederlandsche Bank. Krachtens de Wet op het financieel toezicht en de daarop gebaseerde lagere wetgeving en regels van de toezichthouders (De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten) worden eisen gesteld aan de organisatie en control van de Rabobank Groep. Deze wettelijke regels en de regels van de toezichthouders vormen voor de Rabobank Groep het kader voor de inrichting van de organisatie en control van de activiteiten. In 2011 is tevens veel aandacht besteed aan de gevolgen van toekomstige regelgeving, zoals Basel III, Fatca en Dodd-Frank.

Organisatie risicomanagement

Het risicomanagement vindt binnen de Rabobank Groep plaats op diverse niveaus. Op het hoogste niveau stelt de raad van bestuur, onder toezicht van de raad van commissarissen, de te volgen risicostrategie, beleidsuitgangspunten en limieten vast. Dit gebeurt op advies van de Balans en Risico Management Commissie Rabobank Groep, de Kredietbeleidscmissie Rabobank Groep en Group Operational Risk Committee. De raad van commissarissen evalueert regelmatig de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten en de portefeuille van de Rabobank Groep, waarbij het audit, compliance & risk committee (ACRC) binnen de raad van commissarissen de besluitvorming voorbereidt. De Chief Financial Officer is verantwoordelijk voor het risicobeleid binnen de Rabobank Groep. Twee directoraten dragen zorg voor het risicobeleid. Group Risk Management is verantwoordelijk voor het integrale risicomanagement en meer specifiek voor het beleid betreffende rente-, markt-, liquiditeits- en valutarisico en operationeel risico, evenals voor het beleid inzake de kredietrisico's op portefeuilleniveau.

Het directoraat Kredietrisicomanagement is verantwoordelijk voor het acceptatiebeleid van kredietrisico's op postniveau. Daarnaast vindt ook binnen de groepsonderdelen risicomanagement plaats door onafhankelijke risicomanagementafdelingen.

Uitgangspunten risicomanagement

Om de risico's te beheersen is binnen de Rabobank Groep een uitgebreid stelsel van limieten en controls geïmplementeerd. De primaire doelstelling van risicomanagement is het beschermen van de financiële soliditeit en de reputatie van de Rabobank Groep. De volgende uitgangspunten verankeren het risicobeleid binnen de Rabobank Groep:

- bescherming van de financiële soliditeit: risico's dienen te worden beheerst om de impact van potentiële ongewenste ontwikkelingen op zowel het vermogen als het resultaat te beperken. De bereidheid om risico te nemen moet in verhouding staan tot het aanwezige vermogen. Om dit te kwantificeren is een zogeheten economic-capitalraamwerk ontwikkeld;
- bescherming van de reputatie: voor het uitoefenen van het bankiersvak is de reputatie van wezenlijk belang. Hier moet prudent mee worden omgegaan;
- risicotransparantie: het in kaart brengen van alle risico's is van groot belang om goed inzicht te hebben in de posities van de Rabobank Groep. Om de juiste commerciële afwegingen te kunnen maken, moeten de risico's zo zuiver mogelijk worden meegewogen;
- managementverantwoordelijkheid: de diverse onderdelen van de Rabobank Groep zijn verantwoordelijk voor zowel de resultaten als de risico's die voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten. Risico en rendement moeten in een evenwichtige verhouding tot elkaar staan, uiteraard binnen de risicolimieten;
- onafhankelijke risicocontrol: dit is het gestructureerde proces van identificeren, meten, monitoren en rapporteren van risico's. Om de integriteit te waarborgen, opereren de risicomanagementafdelingen onafhankelijk van de commerciële activiteiten.

Risicomanagementcyclus

De Rabobank is continu bezig met het identificeren en managen van de risico's voor haar organisatie. Dit heeft mede geleid tot een integraal risicomanagementmodel. Onderdeel hiervan vormt de risicomanagementcyclus; het bepalen van de risk appetite, het uitvoeren van stress-tests in verschillende scenario's, het opstellen van integrale risicoanalyses per groepsonderdeel en voor de groep als geheel, en het meten en monitoren van risico's. Hierbij hanteert de Rabobank een risicostrategie die gericht is op de continuïteit en die is toegespitst op bescherming van de winst en winstgroei, behoud van solide balansverhoudingen en bescherming van de identiteit en reputatie. Door voort te bouwen op dit sterke risicomanagementfundament is de Rabobank in staat om de juiste strategische keuzes te maken en haar processen in te richten om daarmee haar klantbediening verder te verbeteren.

Stresstesten vormt een essentieel onderdeel van het risicomanagementraamwerk. Met stress-tests wordt de impact berekend die extreme, maar plausibele gebeurtenissen op de Rabobank kunnen hebben. Een groot deel van 2011 heeft in het teken gestaan van het uitwerken van verzoeken van de European Banking Authority (EBA). De verzoeken van EBA hebben tot twee publicaties geleid waarin het lage risicoprofiel van de bank tot uiting kwam. Bij de eerste EBA-stresstest kwam de core tier-1 ratio na twee jaren van stress op 10,8%, ruim tweemaal zoveel is als de minimaal vereiste 5% die nodig is om te slagen voor de stresstest. De tweede stresstest, gericht op de overheidsexposures, resulteerde in een core tier 1-ratio van 12,3%, ruim boven de minimaal vereiste 9%.

Daarnaast zijn wederom enkele interne stress-scenario's uitgewerkt. Gemeenschappelijk voor alle stresstesten is dat de uitgangspunten achter de scenario's eerst worden vertaald naar macro-economische gevolgen. Deze macro-economische cijfers worden vervolgens gebruikt om de impact op de bank te bepalen. Voor elk van de scenario's wordt afzonderlijk gekeken naar de impact op de winst-en-verliesrekening, het eigen vermogen en de solvabiliteit van de bank. De resultaten van de uitgewerkte scenario's zijn vervolgens gerapporteerd aan en besproken met de raad van bestuur, het audit, compliance & risk committee en de raad van commissarissen. Naast de stresstestactiviteiten voor de groep zijn in 2011 ook weer de nodige stress-scenario's uitgewerkt voor (deel)portefeuilles van de bank.

Kredietrisico

Prudent kredietbeleid en inbedding kredietrisicomanagement

Kredietrisico is het risico dat de bank economisch verlies lijdt omdat een tegenpartij niet in staat is om contractuele of andere financiële verplichtingen uit hoofde van verkregen krediet na te komen. Krediet is iedere rechtsverhouding op grond waarvan de Rabobank in de uitoefening van het bankbedrijf een vordering heeft of kan krijgen op een debiteur door het verstrekken van enig product; behalve leningen en faciliteiten (al dan niet gecommiteerd) vallen ook garanties, accreditieven, derivaten en dergelijke onder de verzamelnaam krediet. De Rabobank Groep beschikt over een robuust raamwerk van beleid en processen om kredietrisico's te meten, te managen en te mitigeren. De Rabobank Groep kent drie kredietbeleidscommissies (KBC's): de KBC Rabobank Groep, KBC Rabobank International en de KBC Aangesloten Banken. De KBC Rabobank Groep stelt het kredietbeleid op groepsniveau vast. Binnen dit kader stellen de groepsonderdelen hun eigen kredietbeleid vast en werken dit ook nader uit. De KBC Aangesloten Banken doet dit voor het binnenlands retailbankbedrijf en de KBC Rabobank International voor het wholesalebankbedrijf en het internationaal retailbankbedrijf. In de KBC Rabobank Groep is de raad van bestuur vertegenwoordigd met drie leden. De CFO is de voorzitter. Ook het voorzitterschap van de KBC Rabobank International en de KBC Aangesloten Banken berust bij de CFO. De KBC's zijn verder samengesteld uit vertegenwoordigers van de hoogste managementniveaus van de Rabobank Groep. Het prudente kredietacceptatiebeleid van de Rabobank Groep kenmerkt zich door een zorgvuldige beoordeling van de klant en de mogelijkheden tot terugbetaling van het verstrekte krediet. Daardoor heeft de kredietportefeuille een relatief laag risicoprofiel. Het doel van de Rabobank Groep is een langetermijnrelatie met de klant aan te gaan die zowel de klant als de Rabobank Groep tot voordeel strekt. Over de grotere kredietaanvragen wordt in commissieverband besloten. Daarbij is een structuur aangebracht op diverse niveaus, waarbij de hoogte van de financiering bepalend is voor het antwoord op de vraag welke commissie bevoegd is. Over de grootste financieringsaanvragen besluit de raad van bestuur zelf. Een belangrijk uitgangspunt bij het acceptatiebeleid voor zakelijke kredieten is het 'ken uw klant'-principe. Dit houdt in dat alleen kredieten worden verstrekt aan bedrijfscliënten waarvan de Rabobank Groep het management integer en deskundig acht. Daarnaast is de Rabobank Groep uitstekend op de hoogte van de ontwikkelingen in de bedrijfstak waarin de klant opereert en kan ze de financiële prestaties van haar klanten goed beoordelen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent ook maatschappelijk verantwoord financieren. Daarom zijn er MVO-richtlijnen vastgesteld voor toepassing in het kredietproces.

Kredietrisico en Basel II

De Rabobank Groep werkt met de Advanced Internal Rating Based (Advanced IRB) benadering voor kredietrisico. Dit is de meest risicogevoelige vorm van de Basel II-kredietrisicobenaderingen. De Rabobank Groep heeft haar risicomanagement verder geprofessionaliseerd door Basel II-compliance-activiteiten te combineren met het implementeren van een best-practice economic-capitalraamwerk. Belangrijke Basel II-parameters in het kader van kredietrisico zijn EAD (Exposure at Default), PD (Probability of Default) en LGD (Loss Given Default). Mede op basis daarvan worden het economic capital en de Risk Adjusted Return On Capital (RAROC) bepaald. Een belangrijk voordeel dat samenhangt met het gebruik van het economic capital raamwerk is een gestroomlijnd en efficiënt goedkeuringsproces. Door het gebruik van de Basel II-parameters en RAROC zijn kredietbeoordelaars en kredietcommissies nog beter in staat om afgewogen kredietbesluiten te nemen. Ieder bedrijfsonderdeel van de Rabobank Groep heeft een doelstelling voor de RAROC op klantniveau vastgesteld voor zakelijke klanten. Dat is naast de kredietkwaliteit een belangrijke factor bij het nemen van besluiten over specifieke kredietaanvragen. Daarnaast vormen de genoemde Basel II-parameters een belangrijk onderdeel van de managementinformatie op portefeuilleniveau.

De EAD is het verwachte exposure van de bank op het moment dat een tegenpartij in gebreke zou blijven. Per eind 2011 bedraagt de EAD van de totale Advanced IRB-kredietportefeuille van de Rabobank Groep 606 (546) miljard euro. De EAD is inclusief de verwachte toekomstige benutting van kredietruimte.

De Rabobank Groep hanteert bij het goedkeuringsproces de Rabobank Risk Rating die de faalkans ofwel PD van de kredietrelatie weergeeft binnen een termijn van één jaar. De kredietrelaties zijn ingedeeld in 25 ratingklassen, waarvan vier defaultratings. De defaultratings worden gehanteerd als de klant in gebreke blijft, variërend van 90 dagen achterstallige betaling tot faillissement.

Van de totale performing Advanced IRB-kredietportefeuille van de Rabobank Groep is de met de uitzettingen gewogen PD per eind 2011 1,06% (1,21%). De verbeterde PD is niet alleen het gevolg van een gewijzigde faalkans van de bestaande debiteuren, maar ook van wijzigingen in de samenstelling van de portefeuille (in- en uitstroom van klanten), van de implementatie van nieuwe modellen en van beleidswijzigingen.

Een kanttekening is dat de PD alleen weergeeft in hoeverre verwacht wordt dat cliënten al dan niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen. Het zegt niets over het mogelijke verlies. De Rabobank Groep heeft veelal aanvullende dekking verkregen; dit vindt zijn weerslag in de LGD, waarin ook de herstructureringsperspectieven zijn meegenomen. De LGD is de schatting van het economische verlies in geval van default van de debiteur uitgedrukt als een percentage van de EAD. Per eind 2011 is het LGD-percentage van de totale Advanced IRB-portefeuille van de Rabobank Groep 22,0% (22,0%).

Kredietverliezen en waardeveranderingen

Nadat een krediet is verstrekt, vindt doorlopend kredietbeheer plaats, waarbij nieuwe informatie, zowel financiële als niet-financiële, wordt beoordeeld. Nagegaan wordt of de cliënt de gemaakte afspraken nakomt en of nog steeds kan worden verwacht dat dit ook in de toekomst het geval zal zijn. Als dit niet het geval is, wordt het kredietbeheer geïntensiveerd, de frequentie van monitoring verhoogd en kredietcondities scherper bewaakt. Wanneer bij grotere en meer complexe financieringen de bedrijfscontinuïteit in het geding is, vindt veelal begeleiding plaats door een speciale afdeling binnen de Rabobank Groep. Als het waarschijnlijk is dat de debiteur niet in staat is om de aan de Rabobank Groep verschuldigde bedragen in overeenstemming met de contractuele voorwaarden te voldoen, is sprake van een zogeheten impairment. Indien nodig, wordt dan een voorziening ten laste van het resultaat getroffen.

De voorziening voor kredietverliezen bestaat uit drie componenten:

- de specifieke voorziening die op individuele basis wordt vastgesteld voor onvolwaardige en qua omvang significante zakelijke kredieten. Deze voorziening is gelijk aan de exposure op de cliënt verminderd met de contante waarde van de toekomstige te ontvangen kasstromen;
- de collectieve voorziening die wordt vastgesteld voor onvolwaardige kredieten die individueel qua omvang niet significant zijn, met name in de particuliere en kleinzakelijke sfeer. Hierbij wordt de voorziening, vastgesteld op portefeuilleniveau met behulp van Basel II-parameters, aangepast aan de IFRS-richtlijnen;
- de algemene voorziening die wordt vastgesteld voor kredieten die per balansdatum de facto wel impaired, maar nog niet als zodanig geïdentificeerd zijn (IBNR: 'Incurred But Not Reported'). Ook hier worden Basel II-parameters, aangepast aan de IFRS-richtlijnen, gebruikt voor het vaststellen van de voorziening.

De kredieten, vordering op banken en kredietgerelateerde verplichtingen waarvoor een voorziening is getroffen, worden aangemerkt als onvolwaardig. Deze bedragen per eind 2011 9.958 (8.049) miljoen euro. De voorziening voor kredietverliezen bedraagt 3.222 (2.779) miljoen euro wat neerkomt op een dekking van 32% (35%). Naast de dekking door voorziening is er echter ook aanvullende dekking verkregen uit hoofde van onderpanden en andere zekerheden. Hierbij past de kanttekening dat de Rabobank Groep vroegtijdig voorzieningen treft. Daarbij wordt uitgegaan van het 'one obligor'-principe, wat inhoudt dat de exposure op de debiteur en alle verbonden tegenpartijen wordt meegenomen. Voorts wordt de volledige exposure op de cliënt als onvolwaardig aangemerkt, ook als voor een deel daarvan toereikende dekking aanwezig is in de vorm van zekerheden. De onvolwaardige kredieten uitgedrukt in procenten van de private kredietverlening bedragen per eind 2011 2,2% (1,8%).

Kosten kredietverliezen

in miljoenen euro's	2011	2010
Binnenlands retailbankbedrijf	648	358
Wholesalebankbedrijf en internationaal retailbankbedrijf	686	597
Leasing	144	214
Vastgoed	129	63
Overige	-1	2
Rabobank Groep	1.606	1.234

Kosten kredietverliezen

In basispunten van de gemiddelde kredietportefeuille	2011	2010
Binnenlands retailbankbedrijf	22	13
Wholesalebankbedrijf en internationaal retailbankbedrijf	73	64
Leasing	58	90
Vastgoed	69	36
Rabobank Groep	37	29

Onder invloed van de verslechterde economische omstandigheden als gevolg van de eurocrisis trad in de tweede helft van 2011 een relatief forse stijging op van de kosten kredietverliezen; in basispunten uitgedrukt 29 in het eerste halfjaar en 45 in het tweede. Het 10-jaars gemiddelde (periode 2001-2010) van de kosten kredietverliezen ligt op 24 basispunten. Deze beweging was organisatiebreed zichtbaar. Op jaarbasis lieten alleen de leasingactiviteiten een verbetering van de kosten kredietverliezen zien ten opzichte van 2010. Dit was met name het gevolg van een relatief hoge vrijval en hoge ontvangsten na afboeking in het eerste halfjaar. Voor de vastgoedactiviteiten geldt dat de vastgoedmarkt onder druk staat en dat de kosten kredietverliezen ten opzichte van 2010 bijna verdubbelden.

Onvolwaardige kredieten en voorzieningen (in miljoenen euro's)

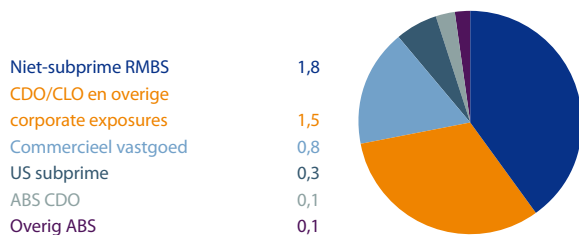
	31 december 2011		31 december 2010	
	Onvolwaardige kredieten	Voorziening	Onvolwaardige kredieten	Voorziening
Binnenlands retailbankbedrijf	4.559	1.543	3.577	1.376
Wholesalebankbedrijf en internationaal retailbankbedrijf	3.493	999	2.649	780
Leasing	832	474	960	464
Vastgoed	1.066	205	793	95
Overig	8	1	70	64
Rabobank Groep	9.958	3.222	8.049	2.779

Structured credit

Het structured credit exposure in de handels- en beleggingsboeken bedroeg per 31 december 2011 4,6 (5,8) miljard euro.

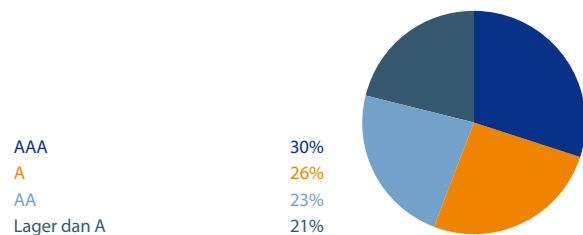
Structured credit exposure

in miljarden euro's ultimo 2011



Ratingverdeling structured credit exposure

ultimo 2011



In een aantal gevallen zijn monolineverzekeraars de tegenpartij van credit default swaps die het kredietrisico afdekken van bepaalde beleggingen. Het tegenpartijrisico op de monolineverzekeraars vóór voorzieningen bedroeg per 31 december 2011 1.313 (1.330) miljoen euro. De totale voorziening heeft een omvang van 1.140 (1.114) miljoen euro, hierdoor bedraagt het resterende tegenpartijrisico 173 (216) miljoen euro. Dit tegenpartijrisico ontstaat doordat de fair value van de onderliggende beleggingen is gedaald, of doordat andere verzekerde beleggingen tot een betalingsclaim bij deze verzekeraars kunnen leiden. Bij de bepaling van het economisch tegenpartijrisico is rekening gehouden met tijdsaspecten en met de kredietkwaliteit van de beleggingen. Aangezien het tegenpartijrisico reeds voor het overgrote deel is voorzien, hebben verdere downgrades slechts een beperkte impact.

Landenrisico

Bij het landenrisico wordt onderscheid gemaakt tussen collectief debiteurenrisico en transferisico. Collectief debiteurenrisico is het risico dat een groot aantal debiteuren in een land niet aan de verplichtingen zal kunnen voldoen vanwege dezelfde oorzaak, bijvoorbeeld in verband met oorlog, politieke en sociale onrust of natuurrampen, maar ook door overheidsbeleid dat er niet in slaagt macro-economische en financiële stabiliteit te realiseren. Transferrisico betreft de mogelijkheid dat een buitenlandse overheid beperkingen oplegt aan het overmaken van gelden aan buitenlandse crediteuren door debiteuren in het desbetreffende land. De Rabobank Groep hanteert een landenlimietensysteem ter beheersing van het collectief debiteurenrisico en het transferrisico. Relevante landen krijgen na zorgvuldig onderzoek een interne landenrisicorating, waarna algemene limieten en transferlimieten worden vastgesteld. De transferlimieten zijn ingesteld op het zogenoemde netto transferrisico dat gelijk is aan de totale uitzettingen verminderd met de uitzettingen in lokale valuta's, de verkregen garanties en andere dekkingen voor het transferrisico en een aftrek voor verlaagde weging van bepaalde producten. De limieten zijn toegewezen aan de kantoren die zelf verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse bewaking van de uitzettingen en die daarover rapporteren aan Group Risk Management. Op het niveau van de Rabobank Groep wordt per kwartaal het uitstaande landenrisico, inclusief het additionele vermogensbeslag voor transferrisico, gerapporteerd aan de Balans en Risico Management Commissie Rabobank Nederland en aan de Landenlimietencommissie.

Sinds de verhoogde onrust rond de euro wordt het uitstaande landenrisico en daarbinnen het debiteurenrisico op overheden ('sovereign risk') van relevante landen op maandbasis gerapporteerd. Bij de berekening van het additionele vermogensbeslag voor transferrisico wordt gebruikgemaakt van speciale Basel II-parameters, te weten EATE (Exposure at Transfer Event), PTE (Probability of Transfer Event) en LGTE (Loss Given Transfer Event). Deze berekening vindt plaats op grond van interne richtlijnen en heeft betrekking op alle landen waar sprake is van transferrisico.

Het collectieve debiteurenrisico op de niet-OESO-landen bedraagt eind 2011 28,1 (23,8) miljard euro. Het netto transferrisico vóór voorzieningen op niet-OESO-landen bedraagt eind 2011 12,4 (9,3) miljard euro, wat neerkomt op 1,7% (1,4%) van het balanstotaal.

Risico op niet-OESO-landen (in miljoenen euro's)

Regio's						31 december 2011
	Europa	Afrika	Latijns-Amerika	Azië/Pacific	Totaal	In % van het balanstotaal
Economisch landenrisico (exclusief derivaten) ⁹	921	609	12.286	14.275	28.091	3,8%
Risicoverlagende componenten:						
- uitzettingen in lokale valuta	114	95	6.306	3.967	10.482	
- door derden gedragen landenrisico	215	333	776	1.373	2.696	
- aftrek voor verlaagde weging van transacties met lager risico	-	84	895	1.502	2.481	
Nettolandenrisico vóór voorzieningen	593	97	4.310	7.434	12.433	1,7%
						In % van de totale voorziening
Totaal voorzieningen voor economisch landenrisico	-	-	197	116	313	9,7%

9 Totaal activa, vermeerderd met gestelde garanties, borgtochten en onbenutte kredietfaciliteiten.

Per 31 december 2011 heeft de Rabobank Groep een exposure van 349 miljoen euro uit hoofde van staatsobligaties uitgegeven door de GIIPS-landen. Daarnaast is er nog een beperkt exposure op Griekse en Portugese staatsgegarandeerde obligaties. De Portugese staatsgegarandeerde obligaties zijn in februari 2012 afgelost. De obligaties uitgegeven door financiële instellingen in de genoemde landen betreffen voornamelijk Spaanse gedekte obligaties waarbij de uitgevende instelling aanvullende zekerheden heeft verstrekt.

Staatsexposure ultimo 2011 (in miljoenen euro's)

Land	Staatsobligaties	Staats-gegarandeerde obligaties	Obligaties uitgegeven door financiële instellingen	Totaal	Cumulatieve aanpassingen ten laste van de winst- en-verliesrekening per 31 december 2011
Griekenland	49	38	-	87	227
Ierland	60	-	31	91	8
Italië	200	-	55	255	-
Portugal	19	60	42	121	23
Spanje	21	23	1.450	1.494	116
Totaal	349	121	1.578	2.048	374

Ten aanzien van de Griekse en Portugese staatsobligaties en enkele obligaties uitgegeven door financiële instellingen is op basis van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving geconstateerd dat er sprake is van een bijzondere waardevermindering, en zijn deze posities afgewaardeerd naar de marktwaarde per 31 december 2011. De gemiddelde waardering van de Griekse staatsobligaties en staatsgegarandeerde obligaties bedraagt per 31 december 2011 28%. De Rabobank Groep evalueert momenteel de verschillende alternatieven voor haar bijdrage aan de oplossing van de Griekse schuldenproblematiek.

Uitgezonderd posities in Nederlandse, Duitse en Franse staatsobligaties, is het exposure uit hoofde van staatsobligaties uitgegeven door andere Europese landen zeer beperkt. Er is geen exposure op Cyprus, Hongarije en Roemenië. De portefeuille Franse staatsobligaties is in 2011 fors gereduceerd tot circa 6 (11) miljard euro.

Renterisico

Onder renterisico wordt het risico verstaan dat het financiële resultaat en/of de economische waarde van de bank, gegeven de balanssamenstelling, negatief wordt beïnvloed door bewegingen in de geld- en kapitaalmarktrentes. Het renterisico van de Rabobank Groep vloeit voornamelijk voort uit het verschil in rentetypische looptijd tussen uitzettingen en aangetrokken middelen. Bij renteschommelingen zal het tarief van bepaalde passiva, bijvoorbeeld spaarmiddelen, direct kunnen worden aangepast. Veel activa, zoals hypotheekleningen, hebben daarentegen een langere rentevastperiode, waardoor het tarief pas op de eerstvolgende renteherzieningsdatum kan worden aangepast. Daarnaast heeft ook klantgedrag invloed op de renterisicopositie. Zo kunnen leningen vervroegd worden afgelost en kan spaargeld eerder dan verwacht worden opgenomen. Een belangrijke component in het renterisicobeheer is de behandeling van de variabele spaargelden. Het gedrag van deze middelen wijkt af van de contractuele kenmerken, waardoor aanvullende modellering noodzakelijk is.

Binnen de Rabobank Groep wordt het renterisico zo veel mogelijk geconcentreerd binnen treasury-afdelingen. Deze sturen de renterisicopositie bij met behulp van afdektransacties. De mate waarin en het moment waarop wordt overgegaan tot afdekking, is onder andere afhankelijk van de rentevisie en de verwachte balansontwikkeling. Groepsonderdelen hebben daarbij beperkte vrijheid om binnen de gestelde limieten hun eigen keuzes te maken. Bij het beheer, de sturing en de limitering van het renterisico wordt naar zowel de korte als de lange termijn gekeken. Hierbij gebruikt de Rabobank Groep drie kernindicatoren. Dit zijn de basispuntgevoeligheid (BPV), de Equity at Risk (EatR) en de Income at Risk (IatR). Deze indicatoren brengen het potentiële verlies door renteveranderingen tot uitdrukking en worden maandelijks berekend. De IatR dient als kernindicator voor het renterisico vanuit resultaatperspectief, met name gericht op de kortere termijn. De BPV en de EatR fungeren als kernindicatoren voor het renterisico vanuit waardeperspectief en hebben meer betrekking op de lange termijn. De BPV

weerspiegelt het absolute verlies aan marktwaarde van het eigen vermogen als alle rentes op de geld- en kapitaalmarkten met 1 basispunt stijgen. De EatR geeft aan met welk percentage de marktwaarde van het eigen vermogen zal dalen wanneer de geld- en kapitaalmarktrentes met 1 procentpunt stijgen. De latR representeert de grootste negatieve afwijking van het verwachte renteresultaat in de eerstkomende twaalf maanden als gevolg van een scenario waarin de geld- en kapitaalmarktrentes in die periode geleidelijk met 2 procentpunten stijgen en een scenario waarin de marktrentes geleidelijk met 2 procentpunten dalen. Hierbij wordt geen rekening gehouden met actief ingrijpen van het management, maar wel met door de renteontwikkeling teweeggebrachte veranderingen in het aflossings- en spaargedrag van klanten en met wijzigingen in het tarifieringsbeleid voor spaarproducten. Om het potentiële resultaatteffect van renteveranderingen in beeld te kunnen brengen, worden naast de twee standaardscenario's nog andere scenario's doorgerekend, waaronder een versteiling en vervlakking van de rentecurves. Verder wordt voor renterisico ook economic capital berekend en aangehouden en voert de Rabobank Groep in aanvulling op de maandelijkse rentegevoelighedsmetingen periodiek analyses uit, waarbij van één of meerdere macro-economische scenario's het effect op het renteresultaat wordt becijferd.

In 2011 bleven de BPV, EatR en latR ruimschoots binnen de gestelde groepslimieten. De BPV van de Rabobank Groep bedroeg in 2011 nooit meer dan 25 miljoen euro. De EatR varieerde in het verslagjaar tussen 2,2% en 5,0%. De latR is in 2011 niet hoger geweest dan 384 miljoen euro. Dit betrof het scenario waarin alle rentes geleidelijk met 2 procentpunten dalen. Per 31 december 2011 overschrijdt ook de potentiële impact van andersoortige veranderingen van de rentecurve, zoals een versteiling of vervlakking, dit bedrag niet. De genoemde risicocijfers houden geen rekening met het bijsturen van posities indien de veronderstelde scenario's zich voordoen.

Funding en liquiditeitsrisico

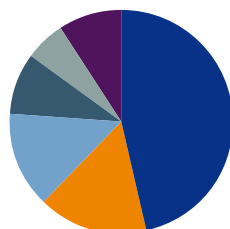
Liquiditeitsrisico is het risico dat een bank niet tijdig aan al haar (terug)betalingsverplichtingen kan voldoen, maar ook het risico dat de bank de groei van de activa op enig moment niet, of niet tegen een redelijke prijs, kan financieren. Deze situatie kan zich voordoen als klanten of professionele partijen plotseling meer geld opvragen dan verwacht, terwijl de bank niet genoeg geld in kas heeft en ook het verkopen of belenen van activa of het lenen van geld van derden geen uitkomst biedt. Een ruime liquiditeitspositie en het behoud van vertrouwen van zowel de professionele marktpartijen als de particuliere klanten is de afgelopen jaren cruciaal gebleken. Hierdoor bleef onbelemmerde toegang tot de publieke geld- en kapitaalmarkt verzekerd.

De verantwoordelijkheid voor het dagelijkse beheer van de kortetermijn-liquiditeitspositie is belegd bij de afdeling Global Financial Markets, onderdeel van Rabobank International. De uitgifte van langetermijnfunding en het beheer van de structurele positie is belegd bij Treasury Management, rapporterend aan de CFO. In lijn met de Baselse uitgangspunten is het beleid gericht op het financieren van de langlopende kredietverlening met stabiele funding, zijnde toevertrouwde middelen van klanten en langetermijnfunding van de professionele markten. Het funding- en liquiditeitsrisicobeleid omvat verder onder andere het strikt limiteren van uitgaande kasstromen binnen het wholesalebankbedrijf, het aanhouden van een omvangrijke liquiditeitsbuffer en het aantrekken van voldoende langlopende funding op de internationale kapitaalmarkt. Het internationaal retailbankbedrijf wordt geacht zich voor een belangrijk deel zelf te financieren door middel van het aantrekken van klantmiddelen.

Senior unsecured funding naar valuta

ultimo 2011

Euro	47%
Britse pond	16%
Amerikaanse dollar	14%
Australische dollar	8%
Japanse yen	6%
Overig	9%



Er zijn verschillende methoden ontwikkeld om het liquiditeitsrisico te meten en te beheersen. Zo wordt onder andere gebruikgemaakt van de kernactiva-kernpassivamethode. Het startpunt van deze analyse is de liquiditeitstypische vervalkender van alle activa en passiva. Vervolgens wordt berekend welke activa, niet-benutte faciliteiten en passiva waarschijnlijk nog op de balans staan of komen te staan na veronderstelde en nauwkeurig gedefinieerde stress-scenario's. Hierbij worden verschillende periodes gehanteerd. De resterende activa en passiva worden gedefinieerd als kernactiva en kernpassiva.

Hun onderlinge verhouding is de liquiditeitsratio. Gegeven de gekozen uiterst conservatieve wegingen wordt een ratio onder de 1,2 afdoende geacht. Ook in 2011 was dit in de gehanteerde scenario's het geval. De ontwikkelingen in met name de tweede helft van 2011 zorgden voor een additionele instroom van toevertrouwde middelen, vooral bij het wholesalebankbedrijf. Met deze middelen werd de liquiditeitsbuffer verder vergroot. De ruime liquiditeitspositie en omvangrijke liquiditeitsbuffer blijken ook uit de positie op basis van de liquiditeitsrichtlijnen van DNB. De aanwezige liquiditeit overschreed de eis met gemiddeld 40%. De langetermijnfundingactiviteiten waren ook succesvol. In het verslagjaar heeft de Rabobank Groep 42 miljard euro aan ongedekte langlopende obligaties kunnen uitgeven in zeventien verschillende valuta's. Hierbij is de bank wereldwijd actief, ook om te voorkomen dat de bank te veel afhankelijk is van één bepaalde financieringsbron. Het eigen vermogen werd versterkt door de uitgifte van hybride vermogensinstrumenten voor een bedrag van in totaal 4 miljard US-dollar.

Investor relations en ratingagencies

De Rabobank hecht aan goede en transparante communicatie met institutionele beleggers, andere geld- en kapitaalverschaffers en de ratingagencies. De afdeling Investor Relations staat opgesteld om alle door beleggers gevraagde relevante informatie te verstrekken en toe te lichten. Wereldwijd worden institutionele beleggers en andere geld- en kapitaalverschaffers via presentaties geïnformeerd over de financiële gang van zaken bij de Rabobank Groep. Daarnaast informeert ze institutionele beleggers en kapitaalverschaffers via een speciaal voor deze doelgroep ingerichte website en via een elektronische nieuwsbrief over de ontwikkelingen bij de Rabobank Groep. In de afgelopen jaren zijn de inspanningen op dit gebied vergroot, omdat beleggers meer dan ooit overtuigd willen blijven van het lage risicoprofiel van de Rabobank. Dat deze inspanningen worden gewaardeerd blijkt uit de toekenning van de Best Company award door de Nederlandse Vereniging van Investor Relations (NEVIR).

Marktrisico

Bij marktrisico gaat het om de waardeveranderingen van de handelsportefeuille door prijswijzigingen in de markt die onder andere betrekking hebben op rentes, aandelen, credit-spreads, valuta's en goederen.

Binnen de Rabobank Groep lopen vooral Rabobank International en Robeco marktrisico. Voor de beheersing van het marktrisico is een passend limietenstelsel opgezet. Elk jaar bepaalt de raad van bestuur de risk appetite voor de Rabobank Groep en de bijbehorende limieten. Deze limieten worden vertaald naar limieten op boekniveau en dagelijks gemonitord door de marktrisicoafdelingen van Rabobank International en Robeco. Op geconsolideerd niveau wordt het risico weergegeven door de Value at Risk en het event risk. De Value at Risk geeft op basis van één jaar historische marktontwikkelingen aan wat het maximale verlies is bij een gegeven betrouwbaarheidsniveau onder 'normale' marktomstandigheden. Om daarnaast de risico's onder 'niet-normale' marktomstandigheden mee te wegen, worden ook de gevolgen berekend van bepaalde extreme gebeurtenissen - event risks. Hierbij vindt analyse plaats van zowel historische scenario's als hypothetische scenario's. Ook wordt gebruikgemaakt van gevoeligheidsanalyses.

De Value at Risk bewoog in 2011 tussen 10 miljoen euro en 24 miljoen euro, met een gemiddelde van 16 miljoen euro. Hiermee is de Value at Risk gedurende het verslagjaar binnen de daarvoor geldende limiet gebleven, welke per jaareinde 40 miljoen euro bedraagt. Dit betekent dat het

Value at Risk

in miljoenen euro's



verwachte verlies op één dag onder normale omstandigheden en met een betrouwbaarheid van 97,5% maximaal 24 miljoen euro bedroeg. Door de wijze van berekenen is de hoogte van de Value at Risk het gevolg van zowel historische marktontwikkelingen als van de ingenomen posities. De schommelingen in de Value at Risk gedurende 2011 zijn het gevolg van markt-bewegingen en veranderingen in posities.

De Value at Risk kan worden onderverdeeld in een aantal componenten, waarvan veranderingen in rentes en creditspreads de belangrijkste zijn. De tegengestelde posities van verschillende boeken heffen elkaar deels op, wat leidt tot een diversificatievoordeel en een reductie van het totale risico. Per eind 2011 kwam de geconsolideerde Value at Risk uit op 16,5 miljoen euro.

Opsplitsing Value at Risk

in miljoenen euro's	31 december 2011
Creditspread	7,3
Valuta	1,3
Aandelen	5,2
Rente	15,8
Commodities	0,3
Diversificatie	-13,3
Totaal	16,5

Naast de Value at Risk zijn ook andere risico-indicatoren van belang voor het meten van het marktrisico. Zo geeft de basispuntgevoeligheid aan hoe de waarde van posities verandert als de rentecurve, parallel, met 1 basispunt stijgt. Onderstaande tabel geeft deze posities weer per belangrijke valutasoort.

Basispuntgevoeligheid

in miljoenen euro's	31 december 2011
Euro	-0,7
Amerikaanse dollar	-0,0
Britse pond	-0,0
Australische dollar	-0,1
Japanse yen	-0,1
Overig	-0,2

Het event risk, dat gemeten wordt door de gevoeligheidsanalyses en stresstests, bleef ook in het verslagjaar ruimschoots binnen de daarvoor vastgestelde limiet van 200 miljoen euro.

Operationeel risico

De Rabobank definieert operationeel risico als het risico van verliezen veroorzaakt door ontoereikende of falende interne processen, mensen en systemen of door externe gebeurtenissen. Bij de beoordeling en behandeling van operationeel risico worden ook mogelijke juridische en reputatierisico's in aanmerking genomen. De Rabobank Groep handelt binnen de kaders van de meest geavanceerde Basel II-benadering, de Advanced Measurement Approach, voor het meten en managen van operationele risico's.

Het operationeel risicobeleid is gebaseerd op het principe dat de primaire verantwoordelijkheid voor het management van operationeel risico bij de groepsonderdelen ligt en verweven moet zijn in de strategische en dagelijkse besluitvorming. Het doel van operationeel risicomangement is het identificeren, meten, mitigeren en monitoren van operationele risico's. Het kwantificeren van risico's ondersteunt het verantwoordelijke management bij het prioriteren van te nemen acties en het toewijzen van mensen en middelen.

Om invulling te geven aan het bovenstaande is het 'three lines of defence'-model binnen de Rabobank van toepassing. De groepsonderdelen vormen de 'first line of defence'. Deze zijn volledig verantwoordelijk voor de dagelijkse risicoacceptatie, integraal risicomangement en

-mitigatie binnen de vastgestelde risk appetite. De risicomanagementfuncties binnen de groepsonderdelen en binnen Group Risk Management vormen samen de 'second line of defence'. De risicomanagementfunctie binnen de groepsonderdelen heeft een rol als adviseur op het gebied van risico's en daagt de 'first line of defence' uit over de wijze van het managen van risico's binnen het groepsonderdeel. Group Risk Management is verantwoordelijk voor het groepsbeeld en het uitdagen van de groepsonderdelen en lokale riskmanagementfuncties over hun risicomanagement. Internal audit op groepsniveau en binnen de groepsonderdelen vormen de 'third line of defence'.

Op groepsniveau is de Operational Risk Committee verantwoordelijk voor het vaststellen van het beleid en de kaders. Daarnaast rapporteert Group Risk Management per kwartaal over de ontwikkeling van de operationele risico's op groepsniveau. Binnen de groepsonderdelen zijn risicomanagementcommissies ingesteld die onder andere de operationele risico's, inclusief business continuïteitsrisico's en frauderisico's, van het betreffende onderdeel identificeren, managen en bewaken. Verder zijn er productgoedkeuringscommissies ingesteld op diverse niveaus binnen de bank. Deze commissies fungeren als een extra waarborg voor de kwaliteit van nieuw te introduceren producten en processen of wijzigingen in bestaande producten en processen.

Binnen de groepsonderdelen vindt jaarlijks een Risk Control Self Assessment plaats. Hierbij worden de belangrijkste operationele risico's geïnvventariseerd en worden mitigerende maatregelen voorgezet indien risico's buiten de risk appetite vallen. Dit proces wordt geïnitieerd en gecoördineerd door Group Risk Management en de resultaten worden op groepsniveau teruggekoppeld aan de operational risk committee. Daarnaast coördineert Group Risk Management jaarlijks scenarioanalyses met senior managers van de volledige Rabobank Groep waarmee inzicht wordt verkregen in het risicoprofiel van de groep.

Verschillende toezichthouders in verschillende jurisdicties doen onderzoek naar de dagelijkse totstandkoming van LIBOR (London Interbank Offered Rate) rentetarieven. De Rabobank heeft deelgenomen (en neemt ook thans nog deel) aan LIBOR-panelen voor acht valuta, terwijl er in totaal voor tien valuta LIBOR-panelen zijn. De onderzoeken richten zich op de contributies die verschillende zogenoemde panel-banken, waaronder de Rabobank, in de afgelopen jaren hebben ingediend. Op basis van deze contributies van panel-banken zijn de dagelijkse LIBOR-rentetarieven tot stand gekomen. Voor zover bekend richten de onderzoeken zich op de vraag of er sprake is geweest van pogingen deze tarieven te beïnvloeden. De Rabobank werkt volledig mee aan deze onderzoeken. Voorts is de Rabobank genoemd als gedaagde in enkele lopende civiele procedures in de Verenigde Staten betreffende USD-LIBOR rentetarieven. De Rabobank heeft er vertrouwen in dat de claims geen doel zullen treffen en verdedigt zich zodanig.

Valutarisico

Valutarisico is het risico dat valutakoersveranderingen een negatieve invloed hebben op het resultaat of de waarde van het vermogen. Bij het beheersen van het valutarisico wordt onderscheid gemaakt tussen posities in de handelsboeken en in de bankenboeken. In de handelsboeken is valutarisico een onderdeel van het marktrisico dat net als andere marktrisico's wordt beheerst op basis van Value at Risk en andere limieten. Per 31 december 2011 bedroeg de Value at Risk uit hoofde van valutarisico in de handelsboeken 1,3 miljoen euro. In de bankenboeken is alleen sprake van translatierisico voor de niet-euro netto-investeringen in buitenlandse eenheden en voor de niet in euro genoteerde hybride vermogensinstrumenten. Voor het bewaken en beheersen van het translatierisico hanteert de Rabobank Groep een tweesporenbeleid gericht op bescherming van de vermogenspositie. Met de hedgestrategie wordt enerzijds voorzien in het afdekken van de niet-euro netto-investeringen in buitenlandse eenheden en anderzijds in het zo veel mogelijk beschermen van de vermogensratio's tegen effecten van valutakoersbewegingen.

Hoogwaardig duurzaamheidsbeleid

Duurzaamheidsprofiel

De Rabobank heeft duurzaamheid als een van haar kernwaarden benoemd die de basis vormen voor haar dienstverlening. Zo geeft de bank vorm aan wat ook wel Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) genoemd wordt. De Rabobank Groep heeft een primaire oriëntatie op haar klanten en op de samenleving en draagt bij aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Vanuit deze kernwaarde en haar toonaangevende positie in de wereldwijde food- en agribusiness wil de Rabobank bijdragen aan het duurzaam voeden van de negen miljard monden die er binnen enkele tientallen jaren op de wereld zullen zijn.

Coöperatief, verantwoord en duurzaam

Als grote financiële instelling wil ook de Rabobank haar verantwoordelijkheid nemen in het maatschappelijk verantwoord verlenen van haar diensten: de klant centraal, met oog voor de samenleving, nu en in de toekomst.

Ook mag van de Rabobank verwacht worden dat ze actief bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling van de werkgebieden waarin ze actief is. Zo is het project IN2030 erop gericht dat de bank en haar klanten zich een beeld vormen van sociaaleconomische ontwikkelingen in hun woon- en werkgebied. In ontwikkelingslanden zet de bank haar coöperatieve kennis en kunde in om mensen te helpen met de eerste stappen op de weg naar economische ontwikkeling.

Gedragscode Rabobank Groep

De Rabobank Groep legt zichzelf hoge normen op voor de wijze waarop ze omgaat met klanten, partners, medewerkers en de samenleving in het algemeen. Deze zijn weergegeven in de Gedragscode Rabobank Groep waarin ook de kernwaarden van de Rabobank Groep zijn opgenomen, te weten:

- integriteit: ze wil in haar handelen eerlijk, oprecht, zorgvuldig en betrouwbaar zijn;
- respect: ze werkt samen op basis van respect, waardering en betrokkenheid;
- professionaliteit: ze is haar klanten van dienst met hoogwaardige kennis en faciliteiten;
- duurzaamheid: ze wil bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving in economische, sociale en ecologische zin.

Het creëren en onderhouden van aandacht voor de Gedragscode Rabobank Groep en de bijbehorende kernwaarden is een continu proces waaraan ook in 2011 veel aandacht is besteed. Zo heeft in het verslagjaar 82% van de lokale Rabobanken de waarden en normen van de Rabobank besproken. In seniormanagementopleidingen wordt actief aandacht geschonken aan dit onderwerp. Dat gebeurt ook in de TalentenCoöperatie en de verschillende introductieprogramma's voor medewerkers en door MVO e-learning. MVO e-learning kwam gedurende het verslagjaar beschikbaar en per jaareinde hebben 2.006 medewerkers er gebruik van gemaakt. De essentie is telkens: het stimuleren van dialoog bij complexe en gevoelige kwesties. In 2011 is bijzondere aandacht besteed aan de opvolging van de moreel-ethische verklaring uit de Code Banken, die nauw gerelateerd is aan de Gedragscode Rabobank Groep. In 2012 gaat extra aandacht uit naar het zichtbaar maken van de impact van de Gedragscode. Voor Rabobank International is een start gemaakt met een verdere verankering van de Gedragscode door in samenhang met andere activiteiten de kernwaarden en de code nadrukkelijk onder de aandacht van medewerkers van Rabobank International te brengen.

Duurzame voedselzekerheid

Een van de grote wereldvraagstukken is hoe in 2050 negen miljard mensen gevoed kunnen worden. Er komen niet alleen twee miljard mensen bij, maar door de toegenomen welvaart worden ook meer dierlijke producten gegeten en groenten en fruit in plaats van zetmeelrijke graanproducten en wortel en knolgewassen. In het licht van deze ontwikkelingen en de groeiende vraag naar granen, suiker en oliezaden voor de productie van biobrandstoffen, zal de voedselproductie in de toekomst met circa 70% moeten stijgen.

De Rabobank-studie 'Sustainability and security of the global food supply chain' die eind 2010 verscheen, was een 'wake-up call' voor stakeholders binnen de food- en agrisector die de noodzaak van verduurzaming van de voedselketens aantoonde vanuit het strategische belang voor de politieke en economische stabiliteit in de wereld. In het verslagjaar werd verder onderzoek gedaan naar een strategie om de voedselproductie op een duurzame manier te verhogen. Steeds duidelijker wordt dat de oplossing van het wereldvoedselvraagstuk in handen is van kleine agrarische bedrijven die in ontwikkelingslanden gemiddeld 90% van de agrarische bedrijven uitmaken en 60% tot 80% van het agrarische land bewerken. Om het potentieel van deze bedrijven voor voedselproductie te kunnen benutten, is behoefte aan nieuwe vormen van samenwerking, niet alleen tussen boeren (coöperaties) maar in de hele waardeketen. Er zijn grote investeringen noodzakelijk. Het goede nieuws is dat het internationale agrarische bedrijfsleven en de publieke sector zich er steeds meer van bewust worden en voorzichtig aan het experimenteren zijn.

Maatschappelijk verantwoorde dienstverlening: beleggen

In 2011 heeft Rabobank Nederland gekozen haar gehele beleggingsdienstverlening in te richten volgens drie duurzaamheidscriteria. Allereerst vraagt de Rabobank aanbieders van beleggingsfondsen om de United Nations Principles of Responsible Investment te ondertekenen. Wie deze richtlijnen ondertekent, zegt toe in zijn beleggingsproces rekening te houden met mens, milieu en goed ondernemingsbestuur.

De tweede pijler is ook van de Verenigde Naties afkomstig en heet Global Compact (GC). Onder GC vallen onder meer het respecteren van de mensenrechten, anticorruptie, het tegengaan van kinderarbeid en het stimuleren van de verspreiding van milieuvriendelijke technologieën. De Rabobank hanteert deze uitgangspunten als referentiekader in de beleggingsdienstverlening.

De laatste pijler is het beleid van de Rabobank ten aanzien van beleggingen in de wapenindustrie. Hierin staat vastgelegd dat de bank geen ondernemingen financiert die betrokken zijn bij de productie van controversiële wapens. Denk aan landmijnen, clustermunitie, kernwapens en biologische wapens.

Onderzoek heeft aangetoond dat verantwoord beleggen niet ten koste gaat van het rendement. Integendeel. Meer en meer blijkt dat ondernemingen die de nadruk leggen op duurzaamheid, ook bovengemiddeld scoren op 'normale' bedrijfseconomische variabelen en marktpositie: beter gemotiveerd personeel, lagere financieringskosten en minder kans op schadeclaims.

Maatschappelijk verantwoorde dienstverlening: zakelijke kredietverlening

Het volledig in haar dienstverlening doorvoeren van maatschappelijke verantwoordelijkheid is een forse opgave, waaraan de Rabobank al enige tijd werkt. De introductie ervan die in de beleggingsdienstverlening in 2011 plaatsvond, heeft al eerder plaatsgevonden in de dienstverlening aan onze zakelijke klanten. Met en voor hen biedt de Rabobank enerzijds transparante dienstverlening en anderzijds ondersteuning bij het streven van klanten naar duurzame vormgeving van hun eigen onderneming.

MVO beleidskader

In 2011 zijn de OECD Guidelines for Multinational Enterprises gereviseerd en opnieuw vastgesteld. Daarbij is onder meer het nieuwe VN-Framework for Business and Human Rights van kracht geworden (het 'Ruggie Framework'). Dergelijke aanpassingen van internationale normen en regels maken geregelde updates van interne regelgeving noodzakelijk. Om die reden zijn in 2011 alle internationale verdragen die de Rabobank heeft ondertekend, vertaald naar een revisie van de interne MVO-richtlijnen voor kredietverlening en vermogensbeheer. Ook is een samenhangend inhoudelijk kader tot stand gebracht, zoals op de volgende pagina weergegeven.

MVO kernissues - policies Rabobank			
Kernwaarden Rabobank	Food en Agribusiness Principles	MVO kernissues	Supply Chain Policies
1 Respect 2 Integriteit 3 Professionaliteit 4 Duurzaamheid	Voldoende en veilige productie van voedsel	1 Mensenrechten	Aquacultuur Biobrandstoffen Bosbouw Cacao Katoen Koffie Mijnbouw Olie & Gas Palmolie Soja Suikerriet Visserij
Ondertekende convenanten, o.m.	Verantwoord gebruik van natuurlijke hulpbronnen	2 Milieu	
UN Global Compact UN PRI UNEP statement Equator principles ILO OESO richtlijnen	Bijdrage aan welbewuste keuzes van burgers en klanten	3 Dierenwelzijn	
	Verantwoord houden en verzorgen van dieren	4 Integriteit	
	Bevorderen van sociaal welzijn	5 Consumentenbelangen	
			Uitsluitingsbeleid

Vanuit de coöperatieve opvattingen en de strategische ambitie van de Rabobank is een viertal kernwaarden geformuleerd: respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid. Het is belangrijk voor de Rabobank dat klanten hun bank hierin herkennen. De kernwaarden zijn het fundament van de groepsbrede gedragscode en het handelen van de medewerkers van de Rabobank. De Rabobank Groep heeft verder verschillende externe en interne richtlijnen onderschreven met algemene principes voor de dienstverlening, bijvoorbeeld die van de Verenigde Naties, de OESO, de Internationale Kamer van Koophandel en het Internationaal Arbeidsbureau. Een overzicht van de gehanteerde richtlijnen en principes is te vinden op: www.rabobank.com/mvo-richtlijnen.

Sturen met kernprestatie-indicatoren (KPI's)

De ambitie van de Rabobank om een van de meest duurzame financiële instellingen ter wereld te zijn, zal in 2012 opnieuw getoetst worden door middel van een ratingbureau. De vier kernthema's van het Rabobank MVO-beleid zijn 1) streven naar een veilige en duurzame voedselvoorziening, 2) vernieuwing van productiemethoden en stimulering van efficiënt en duurzaam energiegebruik, 3) bevorderen van gelijke kansen en economische participatie en 4) bevorderen van de lokale samenhang en samenwerking in binnen- en buitenland. Intern is deze ambitie vertaald in een aantal kernprestatie-indicatoren (KPI's):

1. klanten helpen duurzaam te ondernemen;
2. klanten helpen verantwoord te beleggen;
3. samenwerking binnen gemeenschappen ondersteunen;
4. klimaatneutrale en energie-efficiënte uitvoering van de dienstverlening.

Deze KPI's dienen voor alle eenheden als uitgangspunt voor hun eigen MVO-beleid. Over de realisatie daarvan wordt per kwartaal gerapporteerd aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen. De KPI's hebben betrekking op de kernbusiness van de bank en op het ondersteunen van onze klanten. Elke eenheid van onze Groep geeft er een eigen, passende invulling aan. De KPI's dienen dus meer als inspiratiebron dan als taakstellend kader. Dat maakt het lastig om meetbare doelstellingen te bepalen op groepsniveau; maar op indirect niveau is wel vast te stellen of er voortgang is bereikt op de indicatoren: of klanten tevreden zijn over onze (duurzame, coöperatieve) dienstverlening, hoe stabiel we als financiële instelling zijn, hoe transparant ons MVO-beleid is etc.

In 2012 zullen het duurzaamheids- en het coöperatiebeleid van de Rabobank Groep geïntegreerd worden en verder toegespitst worden op onze manier van bankieren enerzijds en op onze sleutelrol in de internationale voedselzekerheid anderzijds. Dit zal mogelijk impact hebben op de KPI's voor MVO.

De voortgang in de praktijk

In 2011 zijn de beleidskaders verbeterd in samenhang met verbetering van het interne monitoringsysteem en de kernprestatie-indicatoren (KPI's) voor duurzaamheid. In het verslagjaar is de interne KPI-monitoring beter ingebed in de controlcyclus en de management-rapportages aan de raad van bestuur. De groepsonderdelen hebben duurzaamheid in het verslagjaar beter ingebed in de dagelijkse (commerciële) praktijk. Ook de invulling van de duurzaamheidsambitie op groepsniveau en de bijdrage daaraan van de verschillende groeps-onderdelen zijn duidelijk zichtbaar. Dit is een verbetering ten opzichte van voorgaande jaren, maar nog niet alle groepsonderdelen bevinden zich op het gewenste niveau. Daarbij moet worden opgemerkt dat het rapporteren over de KPI's en doelstellingen geen doel op zich is maar een middel om ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid te monitoren.

In 2011 is het 'MVO-maatpakproject' voor lokale Rabobanken opgestart en uitgevoerd. In dit project is door 50 lokale Rabobanken die bovengemiddeld 'groen' scoren in de interne duurzaamheidsthemarapportage een verdiepingsslag gemaakt met de aanscherping van duurzaamheid in het beleidsplan. Aansprekende voorbeelden uit het maatpakproject zijn Rabobank Flevoland en Rabobank Ridderkerk Midden-IJsselmonde. Rabobank Flevoland richtte in het verslagjaar een duurzaamheidsdesk in. In de provincie Flevoland wordt de meeste duurzame energie opgewekt, vergeleken met de andere Nederlandse provincies. Met zoveel duurzame projecten in haar portefeuille startte Rabobank Flevoland in het verslagjaar de duurzaamheidsdesk waarin alle kennis en alle groene producten van de Rabobank gebundeld zijn, van groene beleggingsfondsen tot verzekeringen. Ondernemers krijgen zo een totaaladvies wanneer zij duurzamer willen ondernemen.

Rabobank Ridderkerk Midden-IJsselmonde werd in 2011 huisbankier voor de gemeente Barendrecht. De gemeente heeft de ambitie om een van de koplopende gemeenten op het gebied van duurzaamheid te worden. MVO woog daarom nadrukkelijk mee in de keuze voor de Rabobank. Via het huisbankierschap wil de bank een actieve bijdrage leveren aan het realiseren van duurzaamheid in de gemeente. De Rabobank combineert op deze wijze haar lokale aanwezigheid en ervaring met specifieke kennis van de sector van decentrale overheden. De best practices van het MVO-maatpakproject worden ter beschikking gesteld aan alle lokale Rabobanken. In 2012 zullen het project en de bijbehorende ondersteuning opnieuw aan een groep van lokale Rabobanken ter beschikking worden gesteld.

Samengevat zijn de verbetering van de beleidskaders, de herziening van de MVO-monitor, de verbetering van KPI's en de rapportage aan de raad van bestuur, en het MVO-maatpakproject in 2011 vier samenhangende projecten geweest waarin nadrukkelijk geïnvesteerd is en waarmee de verbinding tussen de thema's van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de commerciële activiteiten van de Rabobank verstevigd is.

De scores op de MVO-KPI's hebben zich in 2011 positief ontwikkeld. De MVO-KPI 'klanten helpen duurzaam te ondernemen' laat een stijging zien in het totaalbedrag duurzame financiering van 5,7 miljard euro naar 6,2 miljard euro. De MVO-KPI 'klanten helpen verantwoord te beleggen' laat een stijging van het verantwoord beheerd en bewaard vermogen zien van 52,4 miljard euro naar 61,6 miljard euro. De derde MVO-KPI, het ondersteunen van samenwerking binnen gemeenschappen waarin de Rabobank werkt, laat zien dat het totale coöperatief dividend in het verslagjaar is toegenomen van 116 miljoen euro naar 122 miljoen euro. Deze stijging kwam vooral uit de coöperatiefondsen van lokale Rabobanken. De vierde MVO-KPI 'klimaatneutrale en energie-efficiënte uitvoering van de dienstverlening' laat zien dat de beoogde CO₂-reductie-doelstelling voor eind 2013 reeds in 2011 is behaald.

De Rabobank heeft de strategische ambitie om in 2012 een toonaangevende topdrie positie in te nemen op de lijst van meest duurzame banken. Hoewel de exacte plaats in de ranglijst niet belangrijk is voor de klanten van de Rabobank, is het meten en vergelijken van de prestaties van de Rabobank met een betrouwbare externe benchmark op het gebied van duurzaamheid een nuttig instrument om de prestaties op het gebied van duurzaamheid te blijven verbeteren. Als maatstaf voor deze meting hanteert de Rabobank - onder meer - de rating door SAM. In het verslagjaar 2011 is geen nieuwe SAM-rating bepaald. In 2010 was de positie van de Rabobank nummer vier in een groep van 135 mondiaal opererende financiële instellingen. In Nederland

is de jaarlijkse Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie een belangrijke graadmeter. In het verslagjaar behaalde de Rabobank een elfde plaats op de algehele ranglijst en was ze de hoogst genoteerde bank.

Organisatie en management

De organisatie en de processen van het duurzaamheidsbeleid van de Rabobank Groep werden niet materieel gewijzigd in het verslagjaar. Meer informatie is te vinden op de website: www.rabobank.com/mvo-organisatie. In het verslagjaar werden de directoraten Coöperatie en Bestuur en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen samengevoegd tot het directoraat Coöperatie & Duurzaamheid. De reden voor de samenvoeging is dat de coöperatieve waarden en de duurzaamheidsprincipes van de Rabobank strategisch nauw verwant zijn.

Maatschappelijke dialoog

De Rabobank is een maatschappelijk betrokken onderneming die actief de dialoog aangaat met stakeholders over maatschappelijke trends en issues. De uitkomsten van deze dialoog worden verwerkt in het duurzaamheidsbeleid en gedeeld met medewerkers, zodat ze op een verantwoorde en zakelijke wijze kunnen omgaan met de dilemma's die ze in hun dienstverlening ondervinden.

Dialoog over zaken die ertoe doen

Uitgangspunt voor de dialoog met stakeholders vormt het materialiteitsprincipe. Dat wil zeggen dat de Rabobank in dialoog wil treden over zaken die grote impact hebben op de bank, haar stakeholders en de samenleving. Hierbij baseert de Rabobank zich op haar eigen verwachtingen voor de toekomst, op externe bronnen en onderzoek, en op de zaken die stakeholders belangrijk vinden.

De volgende stakeholdersgroepen worden onderscheiden: klanten, medewerkers, belangenorganisaties van klanten, overheden en maatschappelijke organisaties. De dialoog met stakeholders wordt onder meer gevoerd door commercieel verantwoordelijke afdelingen met hun klanten en belangenorganisaties van klanten. Daarnaast is de Rabobank in dialoog met diverse maatschappelijke organisaties over tal van maatschappelijke onderwerpen en over het maatschappelijke beleid van de Rabobank.

Actief betrokken bij de dienstverlening

Stakeholders zoals ledenraden en jongerenraden van lokale Rabobanken worden actief betrokken bij het beleid en de dienstverlening van de bank. Ook wordt het duurzaamheidsbeleid besproken in medezeggenschapsorganen en worden maatschappelijke organisaties betrokken bij de uitwerking van beleid op het gebied van bijvoorbeeld mensenrechten, biodiversiteit en de wapenindustrie.

Maatschappelijke kwesties en beleidsontwikkeling

De maatschappelijke thema's die voor alle kernactiviteiten relevant zijn en die centraal staan in het maatschappelijke beleid zijn: mensenrechten, milieu en klimaat, dierenwelzijn, consumentenbelangen (transparante dienstverlening, productveiligheid, voedselzekerheid), integriteit (waaronder anticorruptie), en het beleid voor de wapenindustrie. Over deze thema's ontstaan steeds internationale beleidskaders van intergouvernementele organisaties (Verenigde Naties, OESO) en duurzaamheidsstandaarden (IFC Performance Standards, ISO26000, Equator Principles, GRI). Deze laatste standaarden worden zowel steeds verder geconcretiseerd als onderling verder geharmoniseerd. De Rabobank is in het verslagjaar begonnen met het aanpassen van het beleid aan deze externe kaders. Voorbeelden hiervan zijn de aanscherping van het beleid met betrekking tot mensenrechten en biodiversiteit. In 2012 wordt het beleid verder aangepast aan deze externe ontwikkelingen.

Dialoog met externe stakeholders

Het bijdragen aan voedselzekerheid en het verduurzamen van de food- en agribusiness en andere waardeketens behoren tot de kernthema's van het MVO-beleid van de Rabobank. Op het gebied van verduurzaming van waardeketens in de food- en agrisector neemt de Rabobank actief deel aan internationale stakeholderdialogen, samen met intergouvernementele organisaties, het bedrijfsleven, en maatschappelijke organisaties. Voorbeelden hiervan zijn het

Global Compact en het milieuprogramma voor financiële instellingen van de Verenigde Naties, het Initiatief Duurzame Handel (IDH), en diverse multistakeholder 'round tables' met betrekking tot verantwoorde gecertificeerde waardeketens in de food- en agribusiness, met name op het gebied van palmolie, soja, suiker, katoen, en vlees. De samenwerking binnen het Global Compact leidde mede tot verdere ontwikkeling van het mensenrechtenbeleid van de Rabobank Groep, dat in 2011 nader werd aangescherpt.

Duurzame ontwikkeling in waardeketens

De impact van de samenwerking binnen de round tables bleek uit de voortgang in de ontwikkeling van standaarden voor verantwoord geproduceerde suiker, de eerste levering van RTRS-gecertificeerde soja, en de gestaag toenemende productie van RSPO-gecertificeerde palmolie. De betekenis hiervan is dat de markt in staat is verduurzaming van waardeketens en producten te bewerkstelligen. De Rabobank draagt hieraan bij door met ketenpartners samen te werken.

Verantwoorde omgang met agrarische grondstofderivaten

In de tweede helft van het verslagjaar vroegen diverse maatschappelijke organisaties, onderzoeksbureaus en de media aandacht voor de mogelijke effecten van het handelen en investeren in grondstofderivaten voor de food- en agribusiness op de prijsontwikkeling van die grondstoffen (onder andere tarwe, rijst, plantaardige oliën en vetten). De Rabobank gaf desgevraagd aan dat ze betrokken is bij het maken en verhandelen van deze derivaten vanuit haar klassieke functie van het ondersteunen van partijen in voedselproductieketens om prijs- en valutarisico's af te dekken. Verder faciliteert de Rabobank investeringen van partijen die bereid zijn deze risico's op zich te nemen op een manier die prijsontwikkelingen stabiliseert in plaats van destabiliseert. Deze functie is noodzakelijk voor het goed functioneren van die ketens en draagt bij aan voedselzekerheid. De Rabobank onderzocht haar activiteiten op dit gebied en is van mening dat haar activiteiten geen negatieve invloed hebben op de prijzen van basisproducten voor de food- en agribusiness. Dit is in lijn met toonaangevend extern internationaal onderzoek op dit gebied. De Rabobank volgt de ontwikkelingen nauwgezet, en ontwikkelde een position paper die haar visie en activiteiten met betrekking tot dit onderwerp transparant maakt. De publicatie hiervan wordt begin 2012 verwacht.

Landverwerving en dierenwelzijn

Met betrekking tot mogelijk negatieve maatschappelijke effecten van landverwerving in ontwikkelingslanden ('land grabbing') gaf de Rabobank aan Oxfam Nobib en andere maatschappelijke organisaties aan hoe ze in haar financierings- en beleggingsbeleid rekening houdt met het voorkomen van negatieve effecten van land grabbing. En met de Dierenbescherming besprak de Rabobank welke initiatieven de Rabobank onderneemt om dierenwelzijn in alle segmenten van de varkenshouderij te verbeteren.

Milieu en klimaat

Op het gebied van milieu en klimaat sprak de Rabobank met stakeholders over onder andere ontbossing en certificering voor duurzaam hout. Vanwege de sterke samenhang tussen de ontwikkeling van de wereldbevolking, voedselzekerheidsvraagstukken, de toenemende behoefte aan energie en grondstoffen is het evenwichtige gebruik van natuurlijk kapitaal, grondstoffen en het afremmen van de opwarming van de aarde van groot belang in economisch, sociaal en milieuopzicht. Om dit te onderstrepen ondertekende de Rabobank in december 2011 als een van de eerste twee banken ter wereld de Natural Capital Declaration, een initiatief van onder andere het milieuprogramma van de Verenigde Naties voor financiële instellingen. In deze verklaring roepen financiële instellingen op tot bewust omgaan met aarde, water, flora en fauna en de daaraan verbonden ecosysteemdiensten.

Voor 2012 wordt een toenemende interesse verwacht van externe stakeholders op het gebied van voedselzekerheid, de transparantie in en verduurzaming van waardeketens, de toenemende afhankelijkheid van grondstoffen en duurzame energie.

Geactualiseerd beleid wapenindustrie, mensenrechten en UK Bribery Act

In januari 2011 is vanuit een groepsbrede, interne onderzoekscommissie wapenindustrie het beleid opnieuw vastgesteld door de raad van bestuur. Het beleid vormt het kader binnen de groep en sluit aan bij de belangrijkste internationale afspraken ten aanzien van controversiële wapens, zoals clusterwapens, antipersoonsmijnen, biologische en chemische wapens en nucleaire wapens.

In 2011 is het mensenrechtenbeleid van de Rabobank geactualiseerd. Dit beleid sluit goed aan op het nieuwe mensenrechtenkader van de VN voor internationale bedrijven, dat tot stand is gekomen onder leiding van speciale VN-vertegenwoordiger, professor John Ruggie. Een dergelijk kader voor mensenrechten ontbrak tot dusver.

In juli 2011 is de Britse omkoopwet (UK Bribery Act) in werking getreden. Deze wet vervangt een aantal oude wetten door een moderne en geconsolideerde omkoopwet en is relevant voor de Rabobank, omdat de bank via haar kantoor in Londen in het Verenigd Koninkrijk zakendoet.

Dilemma's en ethiek

De Commissie Ethiek adviseert alle groepsonderdelen van de Rabobank over ethische zaken waarmee medewerkers bij de uitoefening van hun beroep worden geconfronteerd. Ook dit is een helder voorbeeld van de wijze waarop de Rabobank intern constructieve tegenkracht heeft georganiseerd.

In het verslagjaar zijn 202 (200) vragen bij het Bureau Ethiek binnengekomen. Afhankelijk van de vraag wordt deze door het Bureau Ethiek afgehandeld aan de hand van bestaande moresprudentie. Alleen nieuwe of complexe kwesties worden doorgeleid naar de Commissie Ethiek. Ook worden vragen ter afhandeling doorgeleid naar het directoraat Toezicht, het directoraat Bedrijven of de Klachtenservice. In het verslagjaar is de Rabobank twee keer door andere banken benaderd om haar kennis en ervaring met de Commissie Ethiek te delen.

Samenwerking met het Wereld Natuur Fonds (WNF)

De missie van de Rabobank en WNF in het partnerschap dat in 2011 werd aangegaan, is het creëren van aansprekende praktijkvoorbeelden van manieren om tot een duurzame voedselvoorziening te komen, innovaties mogelijk te maken op het gebied van schone technologieën en efficiënt gebruik en hergebruik van (natuurlijke) grondstoffen. Hierbij gaat het om projecten waarin binnen een keten wordt samengewerkt met onder andere vooruitstrevende lokale boeren, grote bedrijven (handelaren, productiebedrijven, retailers), overheden en non-gouvernementele organisaties (NGO's). Een belangrijke doelstelling voor de Rabobank is dat met de projecten de relatie met de deelnemende klanten commercieel wordt versterkt en verdiept.

De nadruk bij de agrarische projecten ligt op het testen van innovatieve duurzame landbouwmethoden (zoals precisielandbouw) gericht op het verbeteren van agrarische productie in termen van opbrengstverhoging, winstgevendheid en duurzaamheid. Een nevensdoelstelling is dat – indien gepast – accountmanagers en kredietanalisten van de Rabobank een training krijgen in het identificeren en analyseren van issues op het gebied van biodiversiteit en ecosysteemdiensten waarmee klanten te maken kunnen krijgen.

In 2011 is een begin gemaakt met het opzetten van projecten in Brazilië (herbebossing door suikerboeren), Chili (duurzame zalmkweek), Indonesië (duurzame palmolie/cacaoproductie) en Australië (duurzame suikerproductie). In 2012 moet duidelijk worden of deze projecten ook daadwerkelijk binnen het kader van het partnerschap in de praktijk van start gaan.

De succesvol afgeronde projecten worden in een later stadium van het partnerschap gebruikt als voorbeeld voor overige stakeholders van de Rabobank en het WNF voor het transformeren van een gangbaar productieproces naar een duurzaam proces.

Milieu en bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering van de Rabobank Groep heeft met bijna 60.000 medewerkers (in fte) een grote impact op het milieu. In het kader van het MVO-beleid wil de Rabobank de 'klimaatvoetafdruk', de uitstoot van CO₂, zo veel mogelijk reduceren. Dankzij dit beleid is de beoogde CO₂-reductiedoelstelling voor eind 2013 reeds in 2011 behaald.

Klimaatneutrale bedrijfsvoering

De Rabobank Groep brengt sinds 2007 de klimaatvoetafdruk in kaart. Dit gebeurt conform de methodiek van het Greenhouse Gas Protocol. Het gaat om de registratie van energiegebruik, gereden leasekilometers, gereden zakelijke autokilometers, zakelijke vliegkilometers, gebruik airconditioning en papiergebruik. In 2011 is verder gewerkt aan CO₂-reductie en is de CO₂-uitstoot gecompenseerd via de inkoop van CO₂-certificaten. Deze certificaten komen van geproduceerde schone energie door een groot windmolenproject in China. Hiermee heeft de Rabobank Groep in 2011 klimaatneutraal gewerkt.

Klimaatvoetafdruk afgenomen

De klimaatvoetafdruk bedroeg over 2011 164.290 ton CO₂. Hiermee is de voetafdruk per fte gedaald tot 2,5 ton CO₂ (2010: 2,7). De belangrijkste verklaringen hiervoor zijn o.a. een daling van CO₂-uitstoot door leaseauto's en een grotere hoeveelheid ingekocht groen gas.

Dit betekent dat de Rabobank Groep de CO₂-reductiedoelstelling (20% reductie per fte tussen 2009-2013) in 2011 reeds behaald heeft.

Energiebesparing

Via een intern energieprogramma kunnen lokale Rabobanken en Rabobank Nederland zich laten ondersteunen bij het sturen op energie-efficiency. Kantoren die relatief slecht scoren op het gebied van energie ontvangen een energiescan met voorstellen voor energiebesparing.

Rabobank Bollenstreek ontving de Rabo Energieprijs 2011, deze lokale Rabobank had het laagste relatieve energiegebruik binnen de Rabobank Groep. In 2011 verbruikte de Rabobank Groep in Nederland 97% groene stroom en 71% groen gas.

Utrechtse nieuwbouw

In 2011 is de nieuwbouw in Utrecht in gebruik genomen. Een duurzaam kantoor geheel ingericht op een nieuwe manier van werken: medewerkers van Rabobank Nederland werken tijd- en plaatsafhankelijk, vanuit eigen verantwoordelijkheid en gericht op resultaat. Het gebouw is een afspiegeling hiervan: het is een plek om elkaar te ontmoeten en samen te werken. Vaste bureaus zijn verleden tijd.

Deze ontwikkeling zal naar verwachting een positieve bijdrage leveren aan onze klimaatvoetafdruk: we hebben minder m² vloeroppervlak nodig en geven medewerkers de eigen verantwoordelijkheid te reizen alleen als het ook echt nodig is.

Duurzaam inkopen

De Raboshop, een interne onlineshop waar inkopers van Rabobank Nederland en lokale Rabobanken veel producten inkopen, is verder verduurzaamd. Het assortiment kantoor- en huishoudelijke producten is herzien, meer dan de helft van het assortiment bestaat nu uit specifiek MVO-verantwoorde producten.

Daarbij zijn deze duurzame producten gelabeld waardoor ze makkelijker te herkennen zijn.

Duurzame mobiliteit

Tien lokale Rabobanken maken sinds 2011 voor hun facilitaire vervoer gebruik van elektrische bedrijfswagens. De allereerste volledig elektrische bedrijfswagens - Renault Kangoos - werden vanuit het leasebedrijf Athlon uitgereikt.

ICT

De almaar toenemende digitalisering leidt binnen de bedrijfsvoering tot een stijgende vraag naar ICT-middelen en een toenemend energieverbruik. Om hier goed mee om te gaan is de doelstelling geformuleerd om in 2013 het relatieve energieverbruik van ICT met 50% te reduceren ten opzichte van het jaar 2008. In 2011 is hiervoor een verdere efficiëncyslag gemaakt in het verduurzamen van onze datacenters; de energie-efficiency nam toe met 12,5% ten opzichte van 2010.

Via een interne campagne om gebruikte telefoons van medewerkers in te zamelen en opnieuw te gebruiken zijn ruim 3.400 telefoons verzameld. Dit leverde tevens een extra donatie van meer dan 10 duizend euro op aan het WNF.

In 2011 is Rabobank deelnemer geworden van het Kennisnetwerk Groene Software. Doel van het netwerk is om samen met overheid en bedrijfsleven de ontwikkeling van efficiëntere software te stimuleren, die minder hardware vereist en dus energie en geld bespaart. In 2012 zal de Rabobank binnen een eigen ICT-applicaties gaan onderzoeken wat de impact is van groene software.

Biologische catering

Het cateringassortiment voor Rabobank Nederland bestond in 2011 voor meer dan 70% uit biologische producten.

Onze gespecialiseerde dochters

Vermogensbeheer

www.robeco.com, www.sarasin.com, www.schretlen.com

Stabiel beheerd vermogen in turbulent beleggingsjaar

Het beheerd vermogen van klanten van de Rabobank Groep daalde in 2011 licht door een combinatie van positieve cashflow, negatieve beleggingsresultaten en positieve valutaresultaten. De totale instroom van vermogen bij de vermogensbeheeractiviteiten kwam uit op 7,0 miljard euro. Klanten hadden vooral in de tweede helft van 2011 te lijden onder de negatieve beursontwikkelingen. Het beleggingsresultaat was 16,5 miljard euro negatief en het valutaffect was 4,9 miljard euro positief. Complexiteitsreductie leidde tot kostenbesparingen en een daling van het aantal medewerkers bij Robeco. Onder invloed van de marktomstandigheden en als gevolg van de verkoop van Sarasin daalde het resultaat met 105 miljoen euro tot 62 miljoen euro. Private Banking introduceerde Rabo Vermogensmanagement, waarmee de klant integraal wordt bediend door een samenwerking tussen de lokale Rabobanken en Schretlen & Co. In het assortiment van Private Banking voldoet 71% van de beleggingsfondsen aan alle criteria van verantwoord beleggen. De Rabobank verkocht in 2011 haar belang in de Zwitserse private bank Sarasin. Als gevolg hiervan kan de Rabobank zich beter richten op haar strategische kernactiviteiten.

Vermogensbeheeractiviteiten Rabobank Groep

Met het aanbieden van een breed assortiment beleggingsfondsen en vermogensbeheerdiensten via verschillende distributiekkanalen ondersteunen Robeco en Schretlen & Co het marktleiderschap van de Rabobank Groep in Nederland. Ze bieden met een breed productassortiment en gespecialiseerde beleggingsteams passende beleggings- en vermogensdiensten aan voor elk type belegger. Robeco, haar dochters Transtrend en Harbor Capital Advisors en Sarasin leveren diensten aan grote institutionele beleggers en voorzien internationaal in beleggingsdiensten aan onder andere vermogende klanten. Rabobank Private Banking en Schretlen & Co bieden vermogensadvies en -beheer aan welgestelde en vermogende klanten. Verantwoord beleggen neemt hierbij een centrale plaats in. Rabo Vastgoedgroep biedt met Bouwfonds REIM op vastgoed gebaseerde beleggingsproducten aan particuliere en institutionele beleggers.

Strategie Robeco

Het strategisch plan van Robeco is in 2010 geactualiseerd voor de periode tot en met 2014. Robeco wil zich richten op het terugbrengen van de complexiteit in de organisatie en het verstevigen van zijn positie als marktleider in Nederland. Hiertoe heeft Robeco keuzes gemaakt ten aanzien van het aantal producten dat het wil aanbieden en ten aanzien van de markten waarop het zich wil richten. Als gevolg hiervan is Banque Robeco France verkocht en is het aantal Robeco-beleggingsfondsen teruggebracht. Door complexiteitsreductie zijn minder mensen nodig en werd het aantal medewerkers teruggebracht. Robeco staat voor verantwoord beleggen en de geactualiseerde strategie richt zich op het verder integreren van factoren op het gebied van milieu, maatschappij en goed ondernemingsbestuur. Er is een uitsluitingsbeleid, Robeco maakt actief gebruik van zijn stemrecht en gaat de dialoog aan met de bedrijven waarin wordt belegd.

Robeco krijgt vergunning Premie Pensioen Instelling

Een van de markten waarop de geactualiseerde strategie van Robeco zich richt, is de pensioenmarkt. In 2011 verkreeg Robeco als een van de eerste instellingen een vergunning van De Nederlandsche Bank voor zijn Premie Pensioen Instelling (PPI). De Wet introductie premiepensioeninstellingen maakt het voor andere partijen dan verzekeraars en pensioenfondsen mogelijk om pensioenregelingen uit te voeren. Behalve op (middel)grote Nederlandse bedrijven richt Robeco zich op de Europese markt. Het beleggingsrendement van de Robeco PPI wordt ingevuld op basis van life-cyclebeleggen, waarbij de beleggingsportefeuille wordt afgestemd op de leeftijd van de deelnemer. Er wordt actief gebruikgemaakt van het netwerk van de Rabobank Groep voor de verkoop van dit pensioenproduct. Eind 2011 werd bekend dat Nutreco zijn aanvullende pensioen- en prepensioenregelingen per 1 januari 2012 onderbrengt bij deze PPI. De jarenlange ervaring met Robeco, in combinatie met aantrekkelijke voorwaarden, gaf Nutreco het vertrouwen dat de Robeco PPI de meest geschikte partij is.

Rabobank verkoopt Sarasin aan Safra

De Rabobank heeft in het verslagjaar haar belang in de Zwitserse private bank Sarasin aan de Safra Group verkocht voor 844 miljoen euro. De transactie ligt op dit moment ter goedkeuring bij de betrokken autoriteiten. Door de verkoop van Sarasin, dat gericht is op de bediening van private klanten buiten Nederland, kan de Rabobank meer de nadruk leggen op haar strategische kernactiviteiten, namelijk het brede marktleiderschap in Nederland en wereldwijde groei op het gebied van food en agri.

Introductie nieuw bedieningsconcept en nieuwe producten

Rabobank Private Banking introduceerde in 2011 Rabo Vermogensmanagement. Met dit concept kunnen vermogende klanten met complexe vermogensvragen door hun lokale Rabobank worden bediend. De lokale vermogensmanager of accountmanager Private Banking werkt hierbij samen met de specialisten van Schretlen & Co om de klant integraal te bedienen. Klanten krijgen hiermee een combinatie van een specialistische aanpak en een persoonlijke benadering.

Naast vermogensstructurering, -beheer en -advies biedt Rabo Vermogensmanagement diverse individuele oplossingen voor vermogende klanten, zoals begeleiding bij het zoeken naar goede doelen die bij de wensen van de klant passen, financieel inzicht bieden in de verkoopopbrengst van een bedrijf en ondersteuning bij de afwikkeling van de nalatenschap. Het nieuwe bedieningsconcept werd ondersteund door een massamediale campagne met als belangrijkste boodschap 'Het verhaal kennen achter uw vermogen'. Met de introductie van diverse nieuwe producten heeft Rabobank Private Banking in 2011 ook haar dienstverlening op de markt voor welgestelden verder geoptimaliseerd. Zo introduceerde de Rabobank voor klanten met een aanzienlijk vrij vermogen Rabo VermogensSparen en werden de faciliteiten van het Rabo Riantpakket verder verbeterd.

Rabobank en Schretlen & Co in de prijzen

De Rabobank en Schretlen & Co kwamen als beste private bankers uit de bus in het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek van het tijdschrift Incompany100. De dienstverlening werd beoordeeld op de gebieden kennis, resultaat, prijs en service. De Rabobank en Schretlen & Co werden op alle gebieden beloond met cijfers boven de 7. Hieruit blijkt dat de klant de dienstverlening goed waardeert. Bij dit onderzoek werden 5.000 zakelijke beslissers uit het midden- en grootbedrijf gevraagd diverse bedrijven te beoordelen. De Rabobank staat al zeven jaar achter elkaar in de top drie. Naast de verder geïntensiveerde samenwerking tussen de Rabobank en Schretlen & Co in 2011, droegen ook de koersvastheid en de soliditeit van de bank bij aan dit resultaat. Bovendien zoeken klanten meer zekerheid ten aanzien van hun vermogen.

De Rabobank won de Gouden Tak 2011 met haar Eurostoxx 50 note. Volgens de website IEXProfs was deze note het meest transparante product met een uitstekend rendementsperspectief. Ook het tijdschrift Management Team onderscheidde in 2011 de Rabobank als beste financiële dienstverlener, particulier vermogensbeheer was een van de categorieën waarbij de Rabobank koploper was.

Beleggingsfondsen Robeco: wisselende resultaten over 2011

De aandelenbeurzen lieten over 2011 een negatief resultaat zien, de vastrentende markten waren over het algemeen positief. De AEX-index daalde met 9%, de MSCI Wereld-index met bijna 2% en de MSCI Emerging Markets-index nam met 16% af.

De beleggingsfondsen van Robeco behaalden wisselende beleggingsresultaten. Op totaal-niveau versloeg 50%¹⁰ van het beheerd vermogen bij Robeco de benchmark over 2011, over de afgelopen drie jaar is dit 73%. In de tabel hieronder worden voor de belangrijkste fondsen van Robeco de behaalde rendementen over 2011 weergegeven en wordt een vergelijking gemaakt met de benchmark.

Fonds	Rendement	Benchmark	Beheerd vermogen (in miljarden)
Harbor International	-10,4%	-12,1%	29,5 USD
Harbor Capital Appreciation	1,3%	2,6%	12,4 USD
Harbor Bond	4,0%	7,8%	7,5 USD
Transtrend Enhanced Risk USD	-8,6%	-	7,2 USD
Robeco	-5,6%	-1,8%	3,9 EUR
Rolinco	-14,9%	-3,7%	0,6 EUR
Robeco US Premium Equities	-0,8%	-0,1%	5,0 USD
Robeco Emerging Markets Equities	-16,8%	-15,7%	2,5 EUR
SAM Sustainable Water	-13,6%	-2,4%	0,7 EUR
Rorento	5,0%	5,9%	1,8 EUR
Robeco Lux-o-rente	7,8%	6,9%	2,9 EUR
Robeco All Strategy Euro Bonds	3,2%	3,2%	2,0 EUR
Robeco High Yield Bonds	3,5%	3,9%	2,0 EUR

Verantwoord beleggen bij Robeco

Robeco staat voor verantwoord beleggen. Sinds december 2006 is Robeco ondertekenaar van de United Nations Principles for Responsible Investment. Vanaf begin 2010 is Robeco zich nog meer gaan richten op verantwoord beleggen en op het uitbouwen van zijn leidende positie op dit gebied.

Dit wordt vooral bereikt door het in toenemende mate opnemen van factoren op het gebied van milieu, maatschappij en ondernemingsbestuur (ook aangeduid met de Engelse afkorting ESG voor environment, society and governance) in het beleggingsproces.

Ook wordt steeds vaker de actieve dialoog aangegaan met ondernemingen waarin Robeco belegt en wordt er gestemd tijdens aandeelhoudersvergaderingen. In het tweede kwartaal van 2011 heeft Robeco bijvoorbeeld grondig onderzoek uitgevoerd naar ondernemingen die zijn betrokken bij het engagementthema 'gedwongen arbeid in de keten van retailondernemingen'. Dit thema is door Robeco in 2008 gestart. Alle ondernemingen die bij dit onderzoek betrokken waren, hebben, mede als gevolg van de dialoog met Robeco, verbeteringen laten zien op onze doelstellingen. Voor een aantal ondernemingen is de dialoog over gedwongen arbeid in 2011 succesvol afgesloten. Dit geldt voor Gap, Carrefour, Best Buy, Vodafone en Inditex.

Daarnaast laat Robeco fondsen classificeren naar de wijze waarop en de mate waarin verantwoord beleggen wordt toegepast. Verder kent Robeco een uitsluitingsbeleid gericht op bedrijven die betrokken zijn bij de productie van of handel in controversiële wapens, zoals clustermunities en antipersoonsmijnen. SAM, de dochteronderneming die gespecialiseerd is in duurzaam beleggen, ten slotte, ontwikkelt duurzame beleggingsindices samen met Dow Jones en publiceert studies over waterschaarste, obesitas en andere ESG-onderwerpen.

Beheerd vermogen naar instrumenten van verantwoord beleggen (in miljarden euro's)

	2011	2010
Beheerd vermogen Robeco Groep	150	150
Vermogen in duurzame themafondsen	4	4
Vermogen waarvoor integratie ESG-factoren wordt toegepast	84	60
Beheerd vermogen waarvoor dialoog met ondernemingen wordt gevoerd ¹¹	41	44
Beheerd vermogen waarvoor wordt gestemd ¹²	26	26

10 Percentages zijn op basis van gewogen vermogen en de performanc cijfers zijn vóór aftrek van vermogensbeheerprovisies, met uitzondering van alternatives (Transtrend).

11 Het aantal dialogen dat Robeco in 2011 met ondernemingen heeft gevoerd bedroeg 471, in vergelijking met 365 in 2010.

12 Het aantal aandeelhoudersvergaderingen waarop Robeco in 2011 heeft gestemd bedroeg 2.781, in vergelijking met 2.188 in 2010.

Robeco beschouwt de integratie van factoren op het gebied van milieu, maatschappij en goed ondernemingsbestuur in het beleggingsproces als een van de belangrijkste elementen van verantwoord beleggen. Robeco hanteert 'enhanced engagement', dat betekent dat Robeco een actieve dialoog aangaat met ondernemingen die in strijd handelen met de principes van het UN Global Compact, en dat Robeco de mogelijkheid heeft dergelijke bedrijven uit te sluiten van de beleggingsportefeuilles als de dialoog niet het gewenste resultaat oplevert. Gedurende 2010 en 2011 heeft Robeco deze strategie op gefaseerde wijze geïmplementeerd. Inmiddels is op basis van de uitgevoerde analyses de dialoog over de schendingen van de UN Global Compact-principes gestart met 68 ondernemingen. In 2011 heeft Robeco de London Pension Fund Authority (LPFA) verwelkomd als eerste niet-Nederlandse klant voor de actieve dialoog en het stemmen op aandeelhoudersvergaderingen.

Robeco hanteert een classificatiesysteem voor beleggingsfondsen. Dit systeem is ontwikkeld samen met Sustainalytics, een onafhankelijke researchinstelling. De classificatie verschaft inzicht in de mate waarin een beleggingsfonds verantwoord belegt. De resultaten van de vernieuwde classificatie die in 2011 is uitgevoerd, zijn te vinden op de website van Robeco: www.robeco.nl.

Verantwoord ondernemen door Robeco

In 2011 heeft Robeco verdere maatregelen getroffen om duurzaamheid in het operationele management gestalte te geven. Een voorbeeld hiervan is het hanteren van duurzaamheids-criteria bij het selecteren van leveranciers.

In 2011 heeft Robeco een beleid voor maatschappelijke betrokkenheid en donaties opgesteld. Met dit beleid worden medewerkers van Robeco aangemoedigd zich actief in te zetten voor maatschappelijke doelen, waarbij Robeco een financiële bijdrage aan deze doelen kan geven.

Verantwoord beleggen bij Rabobank Private Banking

Private Banking heeft in 2011 verder invulling gegeven aan de ambitie om maatschappelijk verantwoord beleggen de norm te maken binnen haar gehele beleggingsdienstverlening. Fondshuizen worden bijvoorbeeld gevraagd om de UN Principles for Responsible Investment te ondertekenen, om de UN Global Compact als referentiekader in het beleggingsproces te gebruiken én om een uitsluitingsbeleid ten aanzien van controversiële wapens te definiëren. Op dit moment voldoet 71% van de beleggingsfondsen in het assortiment aan alle criteria, 16% ten dele en 13% niet. Met partijen die nog niet aan alle criteria voldoen, gaat Private Banking in gesprek om ze in de gewenste richting te bewegen. Informatie over verantwoord beleggen wordt gedeeld met adviseurs en klanten zodat ze hier rekening mee kunnen houden bij het nemen van beleggingsbeslissingen. Dat gebeurt door middel van een fondsselector die speciaal voor dit doel is aangepast. Deze selector geeft inzicht in de mate waarin een beleggingsfonds voldoet aan de criteria van Private Banking op het vlak van maatschappelijk verantwoord beleggen. In dit kader wordt ook steeds meer ESG-informatie ter beschikking gesteld aan adviseurs om nog beter tegemoet te komen aan de groeiende behoefte aan informatie over maatschappelijk verantwoord beleggen.

Private Banking heeft als lid van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling in november deelgenomen aan de Week van het Duurzaam Beleggen. Dit initiatief is bedoeld om extra aandacht te vragen voor maatschappelijk verantwoord en duurzaam beleggen bij adviseurs en klanten.

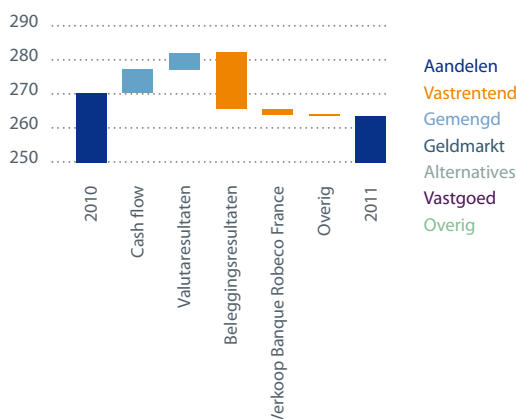
Charity Desk en Habitat for Humanity

De Charity Desk helpt zeer vermogende klanten bij het realiseren van hun maatschappelijke ambities. In totaal heeft het team van Rabo Charity Management al circa 85 klanten geholpen die hun vermogen willen schenken of nalaten aan een goed doel. Dit resulteerde voor hen in een grotere betrokkenheid bij hun gift en daarmee kreeg het geven meer impact. Rabo Charity Management biedt klanten 100% maatwerk in een persoonlijk Charity Plan.

In 2011 is in samenwerking met Habitat for Humanity een reis met klanten van Schretlen & Co georganiseerd naar de Filipijnen, waar ze zelf aan de slag gingen met het bouwen van huizen voor de lokale bevolking.

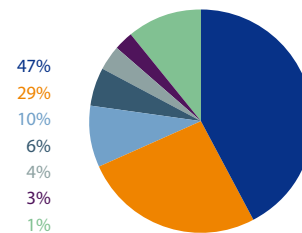
Ontwikkeling beheerd en bewaard vermogen van klanten

in miljarden euro's



Beheerd en bewaard vermogen van klanten

naar beleggingstype, ultimo 2011



Beheerd vermogen daalt licht

Het beheerd en bewaard vermogen van klanten van de Rabobank Groep daalde in 2011 licht tot 263,6 (270,4) miljard euro en was als volgt verdeeld over de dochters van de Rabobank Groep:

- Robeco 150,3 (149,6) miljard euro;
- Sarasin 79,3 (82,5) miljard euro;
- Schretlen & Co 8,4 (8,4) miljard euro;
- Rabo Vastgoedgroep van 7,2 (7,2) miljard euro.

De lokale Rabobanken bewaren het overige vermogen van klanten. De totale instroom van vermogen bij de vermogensbeheeractiviteiten bedroeg 7,0 (9,7) miljard euro. De instroom van vermogen bij Robeco bedroeg 7,6 miljard euro. Desondanks daalde het beheerd en bewaard vermogen van de Rabobank Groep, onder andere als gevolg van de negatieve beleggingsresultaten in het derde kwartaal en de verkoop van Banque Robeco France. De beurzen ontwikkelden zich in de eerste helft van 2011 gematigd positief, maar lieten vooral in het derde kwartaal zware verliezen zien. Deze werden in het vierde kwartaal slechts ten dele goedgemaakt. Per saldo resulteerde dit in een negatief beleggingsresultaat van 16,5 miljard euro, waar dit in 2010 nog 15,3 miljard euro positief was. Het totale valuta-effect was 4,9 (16,5) miljard euro positief.

Resultaatontwikkeling vermogensbeheer

Resultaten (in miljoenen euro's)

	2011	2010	Mutatie
Rente	163	166	-2%
Provisies	979	995	-2%
Overige resultaten	2	47	
Totale baten	1.144	1.208	-5%
Personeelskosten	593	564	5%
Andere beheerskosten	311	287	8%
Afschrijvingen	114	117	-3%
Totale bedrijfslasten	1.018	968	5%
Brutoresultaat	126	240	-48%
Waardeveranderingen	-1	2	
Bedrijfsresultaat vóór belastingen	127	238	-47%
Belastingen	65	71	-9%
Nettowinst	62	167	-63%
Vermogen (in miljarden euro's)			
	31-dec-11	31-dec-10	
Beheerd en bewaard vermogen van klanten	263,6	270,4	-3%
Aantal medewerkers (in fte)			
	3.129	3.070	2%

Toelichting resultaatontwikkeling vermogensbeheer

Baten dalen met 5%

De totale baten van de vermogensbeheeractiviteiten namen in 2011 met 5% af tot 1.144 (1.208) miljoen euro. De rentewinst daalde met 2% tot 163 (166) miljoen euro. Onder invloed van de marktomstandigheden en een daling van de provisies bij Robeco-dochter Transtrend namen de provisies met 2% af tot 979 (995) miljoen euro. De verkoop van Sarasin droeg bij aan de daling van de overige resultaten met 45 miljoen euro tot 2 (47) miljoen euro.

Bedrijfslasten stijgen met 5%

De totale bedrijfslasten van de vermogensbeheeractiviteiten stegen in 2011 met 5% tot 1.018 (968) miljoen euro. Bij Robeco daalde het aantal medewerkers. De personeelskosten bij de vermogensbeheeractiviteiten stegen met 5% tot 593 (564) miljoen euro. De andere beheerskosten stegen met 8% tot 311 (287) miljoen euro. Lagere afschrijvingen op immateriële vaste activa leidden tot een daling van de afschrijvingslasten met 3% tot 114 (117) miljoen euro.

Vooruitblik vermogensbeheer

Verwacht wordt dat het beheerd vermogen in 2012 toeneemt door een positieve cashflow en gematigd positieve beleggingsresultaten. De beleggingsrendementen zullen worden getemperd doordat er nog geen aanwijzingen zijn dat de rust op de financiële markten spoedig terugkeert. Robeco continueert zijn ingezette strategie, waarbij de nadruk ligt op het verstevigen van het marktleiderschap in Nederland in combinatie met complexiteitsreductie in het aanbod van producten. Private Banking rolt haar nieuwe bedieningsconcept Rabo Vermogensmanagement in 2012 verder uit en optimaliseert haar beleggingsdienstverlening.

Sterk resultaat door verbeterde marges en lagere waardeveranderingen

Ondanks de moeilijke economische omstandigheden was 2011 voor De Lage Landen een succesvol jaar. Lagere waardeveranderingen en hogere rentebaten leidden tot een stijging van het nettoresultaat met 103 miljoen euro tot 304 miljoen euro. Actief portefeuillebeheer resulteerde in hogere volumes en verbeterde marges. Bovendien herstelden de restwaarderesultaten van diverse leaseproducten. De kredietportefeuille groeide met 2,4 miljard euro tot 28,1 miljard euro. Het aandeel food en agri werd in lijn met het strategisch plan verder uitgebreid en kwam uit op 27,4% (26,8%) van de portefeuille. De Nederlandse kredieten vormden 24,5% (25,3%) van de portefeuille. Mede door de overname van een portefeuille met consumentenkredieten van Achmea, groeiden de consumentenkredieten met 28% tot 1,3 miljard euro. Voor de tweede maal op rij werd De Lage Landen verkozen tot Green Lessor of the Year. Deze onderscheiding onderstreept het duurzaamheidsbeleid van De Lage Landen. Hierbij streeft ze naar een minimale wereldwijde klimaatvoetafdruk en een positieve impact op de lokale gemeenschappen in de landen waar ze opereert.

Over De Lage Landen

De Lage Landen biedt wereldwijd financieringsoplossingen aan bedrijven en consumenten met als voornaamste merken De Lage Landen, Athlon Car Lease, Freo en Fideaal. In de Nederlandse equipmentleasemarkt is De Lage Landen marktleider. De Lage Landen ondersteunt de Rabobank bij het realiseren van marktleiderschap in Nederland door het aanbieden van equipmentlease, autolease, factoring en consumptief krediet. Internationaal streeft De Lage Landen naar vergroting van het aandeel food en agri in haar leaseportefeuille. Met haar uitgebreide internationale vendorfinance- en autoleasingnetwerk biedt De Lage Landen een goed platform voor synergie met andere onderdelen van de Rabobank Groep.

Strategie

De strategie van De Lage Landen is gericht op het verder optimaliseren van de portefeuille. Binnen de Vendor Finance-divisie wordt onderzocht op welke manier bestaande klanten beter ondersteund kunnen worden. Binnen de strategie staat samenwerking met andere onderdelen van de Rabobank Groep centraal. In Nederland wordt sinds jaar en dag intensief samengewerkt met de lokale Rabobanken. Ook internationaal groeit de samenwerking, bijvoorbeeld in Polen waar De Lage Landen een joint venture heeft met Bank BGZ, en in China waar Rabobank International en De Lage Landen een samenwerkingsverband zijn aangegaan met de Agricultural Bank of China. Met het programma OneDLL wordt de interne verbinding tussen de verschillende onderdelen van De Lage Landen verder verstevigd.

Vendor Finance

De activiteiten van De Lage Landen zijn onderverdeeld in twee divisies, te weten Vendor Finance en Finance & Mobility Solutions. In de markt voor vendor finance worden partnerships aangegaan met leveranciers van kapitaalgoederen, bijvoorbeeld in de vorm van een joint

venture. Deze werkwijze onderstreept het streven van De Lage Landen naar duurzame klantrelaties. Food en agri maakt een substantieel deel uit van de vendor-financeportefeuille. De Lage Landen heeft al 22 jaar een joint venture, AGCO Finance, met 's werelds grootste producent van landbouwmachines, AGCO. AGCO Finance is aanwezig in 18 landen en daarmee op vrijwel alle continenten actief. Het bedrijf financiert ongeveer 50% van alle verkopen van AGCO in deze markten.

Finance & Mobility Solutions

Hoewel de Nederlandse leasemarkt in 2011 in het algemeen werd gekenmerkt door een lage volumegroei, heeft De Lage Landen haar marktaandeel weten te vergroten. In onder andere de bouwsector was de stagnatie van de economische groei merkbaar. De leasemarkt voor de gezondheidszorg kende nog wel groei.

De Lage Landen ervaart dat factoring in de Nederlandse markt steeds vaker wordt gebruikt om het werkkapitaal beter te managen. In 2011 werd de productportefeuille binnen factoring verder uitgebreid.

In de Nederlandse markt voor consumptieve kredieten is De Lage Landen onder meer actief met het label Freo. Freo is specialist in het online verstrekken van consumptieve kredieten. Door gestroomlijnde processen kunnen de klanttarieven laag worden gehouden. In 2011 heeft Freo de portefeuille met consumentenkredieten van verschillende Achmea-labels overgenomen, die verdergaan onder de naam Fideaal. Hiermee heeft De Lage Landen haar marktaandeel verder verstevigd. De shirtsponsoring van de Eindhovense voetbalclub PSV heeft de naamsbekendheid van de online kredietverstrekker Freo verder vergroot. De omvang van de totale consumptiefkredietportefeuille steeg in 2011 met 0,3 miljard euro tot 1,3 miljard euro.

Athlon Car Lease is onderdeel van De Lage Landen Groep en heeft in Europa een leaseportefeuille van ongeveer 214.000 (206.000) contracten. In Nederland is Athlon met 115.000 auto's marktleider op het gebied van autoleasing. Daarnaast komt Athlon tegemoet aan de nieuwe, veranderende vraag naar mobiliteit van haar klanten. Athlon ontwikkelt zich hierdoor steeds meer van autoleverancier naar aanbieder van mobiliteitsdiensten, zodat klanten flexibele en milieuvriendelijke oplossingen hebben om hun werknemers van A naar B te brengen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen in leasing

De Lage Landen organiseert haar activiteiten op het vlak van duurzaamheid in vier strategische aandachtsgebieden:

Duurzame en innovatieve oplossingen

De businessunit Clean Tech blijft zich uitbreiden, zowel wat volume betreft als door toetreding tot nieuwe markten. De focus ligt op zonne- en windenergie, verlichting en ESCO's (Energy Service Companies). De Lage Landen heeft een specifiek leasefonds opgericht voor leasefinanciering aan veelbelovende, beginnende, cleantech en duurzame voedingsmiddelen- en landbouwbedrijven. Dit fonds vormt een aanvulling op de bestaande cleantech- en eco-innovatieactiviteiten.

De Lage Landen onderzoekt de mogelijkheden op het gebied van Life Cycle Asset Management. LCAM stelt de organisatie in staat om een meer strategische rol te spelen in het beheer van de levenscyclus van apparatuur.

De organisatie heeft medewerkers getraind op het gebied van duurzaamheid. Er zijn gedetailleerde analyses ontwikkeld van de duurzaamheidsactiviteiten van belangrijke vendor-partners en industriële sectoren, waarbij de nadruk wordt gelegd op trends, risico's en best practices in een sector.

Athlon Car Lease heeft het ontwikkelingsprogramma 'CHARGED' opgezet om voor klanten met elektrische voertuigen een one-stop-shop te creëren. Momenteel heeft Athlon meer dan driehonderd elektrische auto's in haar wagenpark, en nog eens ruim honderd in bestelling. Daarnaast heeft Athlon onlangs een overeenkomst gesloten met Tesla voor de ontwikkeling van een Europees leaseprogramma voor hun toekomstige Model S. Ook werd in 2011 verder invulling gegeven aan het Sustainable Mobility Plan. Met dit plan geeft Athlon vorm aan haar ambitie om in plaats van traditionele leaseauto's meer mobiliteitsdiensten te leveren.

ESG-risicobeleid bij De Lage Landen

De Lage Landen heeft een analyse van risico's gemaakt op het vlak van milieu, maatschappij en governance (environment, society, governance – ESG), waaruit blijkt welke delen van het bedrijf relatief hoge ESG-risico's lopen. Met deze analyse wordt de behoefte aan aanvullend ESG-risicobeleid voor specifieke sectoren of specifieke ethische kwesties beter in kaart gebracht. De Lage Landen is verder bezig met het actualiseren van haar algemene governance-model voor het beheersen van ESG-risico's en heeft onlangs haar beleid ten aanzien van de wapenindustrie aangescherpt met de toezegging af te zien van zaken waarbij controversiële wapenfabrikanten betrokken zijn.

Eco-effectiviteit

In 2011 werd het hoofdkantoor van De Lage Landen in Eindhoven gerenoveerd, waarbij een aantal milieumaatregelen is geïntroduceerd. Er is een flexibel kantoorconcept ingevoerd, met als resultaat een aanzienlijke vermindering van de benodigde kantoorruimte. Het is de bedoeling om in 2012 het BREEAM-certificaat voor duurzame gebouwen te verwerven. Het Amerikaanse kantoor in Wayne wordt ook vernieuwd, waarbij rekening wordt gehouden met de LEED-normen. In vergelijking met 2010 is het totale elektriciteitsverbruik licht gedaald, terwijl de hoeveelheid verbruikt papier en het aantal gereden kilometers ongeveer gelijk zijn gebleven.

In het kader van haar aanbod van duurzame mobiliteitsdiensten heeft Athlon Car Lease in Schiphol-Rijk een Flex Centre geopend. Dit Flex Centre biedt klanten, leaserijders en partners een prettige kantooromgeving, met moderne faciliteiten, geavanceerde apparatuur en volledige kantoordiensten. Het Flex Centre zal klanten extra flexibiliteit bieden bij het zo efficiënt mogelijk plannen van hun werkdag.

Maatschappelijke betrokkenheid

In 2011 ontwikkelde De Lage Landen een wereldwijd programma op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid, het Community Involvement Program. De organisatie streeft ernaar de lokale gemeenschappen waarin zij actief is positief te beïnvloeden door haar expertise, financiële middelen en bijdragen in natura aan te bieden voor gemeenschapsprojecten. Als 'asset-based leasing company' zal De Lage Landen ook haar assets en contacten met vendors benutten om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke doelen. Er zijn al vorderingen gemaakt met het verkennen van mogelijke pilotprojecten op het gebied van microleasing in zorgvuldig gekozen opkomende markten, in samenwerking met vendorpartners en NGO's.

De Lage Landen heeft samen met de gemeente Eindhoven een maatschappelijk verantwoord 'matchmaking'-evenement georganiseerd. Dit evenement heeft geleid tot samenwerkingsverbanden ter versterking van maatschappelijke betrokkenheid tussen maatschappelijke organisaties, liefdadigheidsinstellingen en bedrijven in de regio Eindhoven.

Rabobank is een samenwerkingsverband aangegaan met het Wereld Natuur Fonds (WNF) dat De Lage Landen officieel ondersteunt met haar deelname aan de 11-12 Clipper Round the World Yacht Race. Door fondsen te werven en evenementen te organiseren heeft De Lage Landen bijgedragen aan de bekendheid van het WNF en hun werk voor natuurbehoud op zee. WNF en De Lage Landen verkennen ook de mogelijkheden voor gezamenlijke initiatieven en informatie-uitwisseling op het vlak van clean technology.

Externe erkenning

De Lage Landen is door het tijdschrift Leasing Life uitgeroepen tot 'Green Lessor of the Year 2011'. Dat is de tweede keer dat deze prestigieuze prijs aan De Lage Landen is toegekend. Deze prijs is bedoeld voor de leasemaatschappij die de grootste stappen heeft gezet met financiering van groene technologie en tegelijkertijd de invloed van de dagelijkse bedrijfsvoering op het milieu heeft beperkt.

Kredietportefeuille

in miljarden euro's

Overig

Vendor finance operations

Consumer finance

Car lease

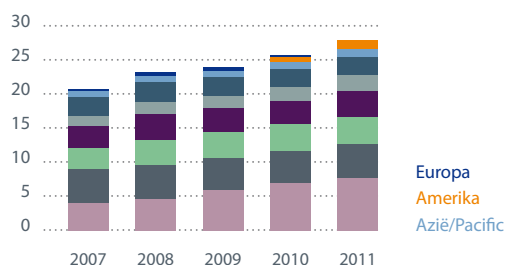
Healthcare en clean technology

Construction, transportation
en industrial

Financial institutions

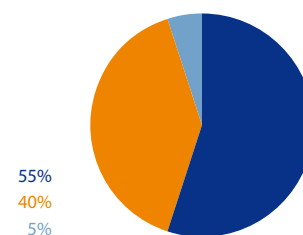
Office technology

Food en agri



Kredietportefeuille naar regio

ultimo 2011



Leaseportefeuille groeit met 9%

De kredietportefeuille van De Lage Landen groeide met 9% tot 28,1 (25,7) miljard euro. Ondanks de gematigde economische ontwikkelingen was er in 2011 sprake van een duidelijke groei van de portefeuille. In lijn met de strategie richtte De Lage Landen zich op uitbreiding van het aandeel food en agri in de portefeuille. De omvang van deze portefeuille steeg met 12% tot 7,7 (6,9) miljard euro en hiermee maakt food en agri 27,4% (26,8%) uit van de totale leaseportefeuille. De kredietportefeuille in Nederland kwam in het verslagjaar uit op 6,9 (6,5) miljard euro en vormt hiermee 24,5% (25,3%) van de totale portefeuille.

Resultaatontwikkeling leasing

Resultaten (in miljoenen euro's)

	2011	2010	Mutatie
Rente	778	658	18%
Provisies	76	83	-9%
Overige resultaten	465	440	6%
Totale baten	1.319	1.181	12%
Personeelskosten	455	416	9%
Andere beheerskosten	269	244	10%
Afschrijvingen	50	40	25%
Totale bedrijfslasten	774	700	11%
Brutoresultaat	545	481	13%
Waardeveranderingen	144	214	-33%
Bedrijfsresultaat vóór belastingen	401	267	50%
Belastingen	97	66	47%
Nettowinst	304	201	51%

Waardeveranderingen (in basispunten)

	58	90	-36%
--	----	----	------

Ratio's

Efficiencyratio	58,7%	59,3%
RAROC	25,3%	18,3%

Balansgegevens (in miljarden euro's)

	31-dec-11	31-dec-10	
Kredietportefeuille	28,1	25,7	9%

Vermogensseisen (in miljarden euro's)

Regulatory capital	1,3	1,2	8%
Economic capital	1,3	1,1	18%

Aantal medewerkers (in fte)

	4.964	4.835	3%
--	-------	-------	----

Toelichting resultaatontwikkeling leasing

Baten stijgen met 12%

De totale baten van De Lage Landen namen in 2011 toe met 12% tot 1.319 (1.181) miljoen euro. Door actief portfeuillemanagement stegen de rentebaten met 18% tot 778 (658) miljoen euro. De Lage Landen betaalde hogere provisies aan de lokale Rabobanken voor het aanbrengen van nieuwe leases. Hierdoor namen de provisies met 9% af tot 76 (83) miljoen euro. De verbeterde restwaarderresultaten op leaseproducten zorgden voor een stijging van de overige resultaten met 6% tot 465 (440) miljoen euro.

Bedrijfslasten stijgen met 11%

De totale bedrijfslasten van De Lage Landen zijn in het verslagjaar met 11% toegenomen tot 774 (700) miljoen euro. Als gevolg van reguliere loonstijgingen en een groei van de gemiddelde bezetting van het aantal medewerkers stegen de personeelskosten met 39 miljoen tot 455 (416) miljoen euro. De personeelsformatie nam met 3% toe tot 4.964 (4.835) fte. Mede vanwege het versneld afschrijven van intern ontwikkelde software stegen de andere beheerskosten met 10% tot 269 (244) miljoen euro en namen de afschrijvingskosten toe tot 50 (40) miljoen euro.

Waardeveranderingen bedragen 58 basispunten

Mede als gevolg van intensief risicobeheer verbeterde de kwaliteit van de portefeuille, wat bijdroeg aan een daling van de waardeveranderingen. De waardeveranderingen bij De Lage Landen namen met 33% af tot 144 (214) miljoen euro. Dit komt overeen met 58 (90) basispunten van de gemiddelde kredietportefeuille. Hiermee liggen de waardeveranderingen 11 basispunten onder het langjarige gemiddelde van 69 basispunten.

Regulatory capital stijgt met 10%

Het regulatory capital van De Lage Landen steeg in 2011 met 10% naar 1,3 (1,2) miljard euro. Het benodigde economic capital, de interne vermogenseis, groeide met 14% tot 1,3 (1,1) miljard euro.

Vooruitblik leasing

De Lage Landen continueert in 2012 de uitvoering van haar strategie. Dit betekent dat de focus ligt op verdere optimalisatie van de bestaande portefeuille. Om de klant optimaal te bedienen, staat samenwerking binnen De Lage Landen en met andere groepsonderdelen centraal. Verwacht wordt dat door het onzekere economische klimaat de leasemarkt beperkt zal groeien.

Guur marktklimaat beïnvloedt resultaat Rabo Vastgoedgroep

De aanhoudend ongunstige economische omstandigheden hadden een grote impact op de vastgoedmarkten. De crisis beïnvloedde de resultaten van Rabo Vastgoedgroep, maar desalniettemin wist ze haar posities in de markten waarin ze opereert vast te houden. Bouwfonds Property Development, in Nederland actief onder de naam Bouwfonds Ontwikkeling, verkocht 8.112 woningen en MAB Development verkocht 94 woningen. In Frankrijk en Duitsland stegen de woning-verkopen, maar in Nederland was er sprake van een daling. Voor het eerst werden er internationaal meer woningen verkocht dan in Nederland. MAB Development richtte zich specifiek op de herontwikkeling van commercieel vastgoed. In totaal werd voor ongeveer 650 miljoen euro aan projecten opgeleverd. De productie van commercieel vastgoed van MAB Development kwam iets lager uit op 269 miljoen euro. Ook FGH Bank ontkwam in deze markt niet aan oplopende dotaties aan de voorziening voor kredietverliezen. Er wordt onverminderd veel energie gestoken in het beheer van de kredietportefeuille. Ondanks de moeilijke marktomstandigheden behoudt de vastgoedbank haar stabiele positie. De kredietportefeuille groeide met 1,2 miljard euro tot 19,0 miljard euro. Het beheerd vermogen bij Bouwfonds REIM bleef nagenoeg stabiel op 7,2 miljard euro. Onder invloed van afwaarderingen op grondposities en een stijging van de waardeveranderingen van de kredietportefeuille daalde het resultaat van Rabo Vastgoedgroep tot 31 miljoen euro. De waardeveranderingen bedragen 69 basispunten van de gemiddelde kredietverlening. Rabo Vastgoedgroep richt zich op behoud van haar toonaangevende positie in Nederland en op beheerste groei in economisch sterke regio's in Frankrijk en Duitsland.

Strategie Rabo Vastgoedgroep

Rabo Vastgoedgroep opereert onder de merknamen Bouwfonds Property Development, MAB Development, FGH Bank, Bouwfonds REIM en Fondsenbeheer Nederland. Bouwfonds Property Development realiseert integrale woongebieden en kleinschalige multifunctionele projecten. MAB Development is een van de leidende ontwikkelaars van commercieel vastgoed. FGH Bank is specialist in het financieren van vastgoed. Bouwfonds REIM is manager van vastgoedfondsen. Fondsenbeheer Nederland is een onafhankelijke beheerder van zeven verschillende maatschappelijke fondsen die zich inzetten voor een betere kwaliteit van onze leefomgeving.

Rabo Vastgoedgroep is het vastgoedexpertisecentrum van de Rabobank Groep en behoort tot de grootste vastgoedondernemingen in Europa. Buiten Nederland is Rabo Vastgoedgroep primair actief in Frankrijk en Duitsland. Met vastgoedontwikkeling (woongebieden en commercieel vastgoed), vastgoedfinanciering en investment management wil Rabo Vastgoedgroep op een maatschappelijk verantwoorde wijze klanten helpen hun ambities te realiseren op het gebied van wonen, werken, winkelen en recreëren. Hierbij streeft Rabo Vastgoedgroep naar behoud van haar nationale en internationale marktposities, met een beheerste groei van de activiteiten in Frankrijk en Duitsland.

Herstel blijft uit voor vastgoed

De aanhoudend ongunstige economische omstandigheden hadden een grote impact op de vastgoedmarkten. De markt leek zich begin 2011 te stabiliseren, maar viel later in 2011 juist sterk terug. Op de Nederlandse woningmarkt vertaalde dit zich in een waardedaling van bestaand vastgoed en een daling van het aantal transacties. Ook in de Nederlandse markt voor nieuwbouwwoningen was de negatieve stemming voelbaar en daalde het aantal transacties. De woningmarkt in Frankrijk ontwikkelde zich gunstiger dan in Nederland, maar ook daar waren de gevolgen van de Europese schuldencrisis zichtbaar. De woningmarkt in Duitsland is gezond.

In de Nederlandse markt voor commercieel vastgoed bleef het aanbod van kantoorruimte hoog. Mede doordat er de afgelopen jaren minder nieuwbouw werd gerealiseerd, nam de leegstand minder snel toe dan in 2010. Op winkelgebied bleven de A1-locaties in trek, maar hadden vooral de secundaire locaties het moeilijk.

Op de vastgoedbeleggingsmarkten was nog steeds sprake van terughoudendheid bij beleggers met investeringen in vastgoed. De economische omstandigheden leidden tot een laag beleggingsvolume in veel landen en vrijwel de gehele vastgoedsector. In deze markt-omstandigheden besteedde FGH Bank extra aandacht aan actief beheer van de bestaande financieringsportefeuille. Met name de meer risicovolle projecten en posities werden intensief gevolgd en beheerst op alle niveaus binnen de organisatie.

Intensieve samenwerking Rabo Vastgoedgroep en Rabobank

De samenwerking tussen Rabo Vastgoedgroep en andere onderdelen van de Rabobank Groep werd in 2011 verder geïntensiveerd. De introductie van Bouwfonds Connect is een voorbeeld van samenwerking met duidelijke synergievoordelen voor de Rabobank Groep. Bouwfonds Connect is een digitaal leadmanagementsysteem ter ondersteuning van het verkoopproces van nieuwbouwwoningen van Bouwfonds Ontwikkeling. Met dit systeem krijgen de lokale Rabobanken inzicht in woonconsumenten die interesse hebben in een woning en mogelijk ook een hypotheek van de Rabobank.

Bouwfonds Ontwikkeling heeft samen met Rabobank Nederland de woonlastencalculator geactualiseerd, waarbij niet alleen wordt uitgegaan van de kaders die het Nibud hanteert, maar waarbij ook rekening wordt gehouden met het soort woning en het energieverbruik van de woning. Door ook met deze aspecten rekening te houden, verbetert de financierbaarheid van energiezuinige (nieuwbouw)woningen.

De raad van bestuur van Rabobank Nederland heeft in 2011 besloten om de samenwerking tussen FGH Bank en de lokale Rabobanken hechter te maken. Als vastgoedfinancierings-specialist kan FGH Bank juist in tijden waarin de vastgoedmarkt het moeilijk heeft, haar meerwaarde bewijzen. Verder ondersteunt FGH Bank de lokale Rabobanken met de analyse van vastgoedfinancieringsaanvragen, met taxaties via de FGH RaboTaxatieDesk en met revisies van financiële belangen. FGH Vastgoed Expertise adviseert de lokale Rabobanken op het gebied van markt- en locatieonderzoeken en portefeuille- en huisvestingsanalyses.

Bouwfonds REIM intensiverde de samenwerking met Robeco Duitsland voor de verkoop en distributie van het Bouwfonds European Residential Fund.

Rabo Eigen Steen heeft inmiddels 91 panden in bezit. Rabo Eigen Steen, waarin ook Bouwfonds REIM, FGH Vastgoed Expertise en MAB Development hun expertise inbrengen, biedt de mogelijkheid om het beheer en de exploitatie van het door de Rabobanken gebruikte vastgoed te verzorgen. De lokale Rabobank verkoopt haar vastgoed aan Rabo Eigen Steen en huurt het vervolgens terug. Ook kunnen de banken Rabo Eigen Steen inschakelen voor nieuwbouw of de herontwikkeling van panden.

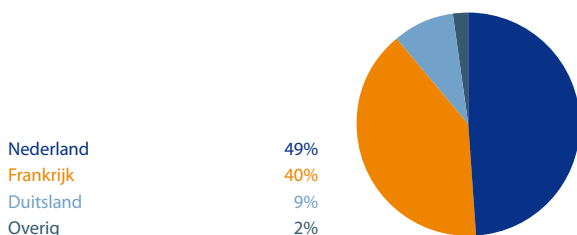
Ten slotte is de continuering van het Rabo Vastgoedloket een goed voorbeeld van samenwerking tussen Rabo Vastgoedgroep en andere onderdelen van de Rabobank Groep. Bij dit loket kunnen alle medewerkers van de Rabobank Groep terecht met hun vragen over vastgoed. Door dit initiatief verbeterde de toegang tot de bedrijfsonderdelen van Rabo Vastgoedgroep.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen bij Rabo Vastgoedgroep

De overtuiging van Rabo Vastgoedgroep is dat vastgoed in dienst staat van de eindgebruiker en moet bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving. Duurzaamheid is geïntegreerd in de strategie en de kernactiviteiten. Rabo Vastgoedgroep streeft naar een toppositie in de vastgoedsector op het gebied van duurzaamheid. Binnen een financieel verantwoorde huishouding betekent duurzaamheid voor Rabo Vastgoedgroep:

- Actief zijn met duurzaam vastgoed. Alle bedrijfsonderdelen van Rabo Vastgoedgroep leveren een bijdrage aan duurzame vastgoed- en gebiedsontwikkeling. Hierbij spelen niet alleen energieaspecten een belangrijke rol, maar ook onderwerpen als multifunctionaliteit, transformatie, mobiliteit en cultuurhistorie.
Om consumenten te ondersteunen bij hun oriëntatie op de koop van een nieuwbouwwoning introduceerde Bouwfonds Ontwikkeling de zogenaamde Groene Kopers Keuzelijst waarin een groot scala aan opties op het gebied van milieu en klimaat wordt gepresenteerd. Daarnaast ging het platform www.groenpluswonen.nl online, waar woonconsumenten adviezen kunnen vinden over duurzaamheid in en om de woning. De ontwikkeling van het multifunctionele gebouw De Rotterdam op de Kop van Zuid is een voorbeeld van een duurzame ontwikkeling door MAB Development. In zowel de voorbereiding, de bouw als in het uiteindelijke gebruik wordt op vele fronten bijgedragen aan de duurzaamheid van zowel het project als de omgeving.
FGH Bank startte in 2011 een pilot om op objectieve wijze na te gaan of de objecten in portefeuille van een duurzaamheidslabel kunnen worden voorzien. Daarnaast is duurzaamheid verder geïntegreerd in het taxatieproces. Bouwfonds REIM heeft in 2011 het door haar in 2010 ontwikkelde Locatie Object Gebruiker (LOG)-model in gebruik genomen. Met dit model kan de fondsmanager de portefeuille toetsen op duurzaamheidscriteria. Het model maakt gebruik van input van GPR Gebouw en in de VS van Green Globes. Fondsenbeheer Nederland heeft als strategisch motto 'investeren in ruimtelijke kwaliteit'. Via de door haar beheerde fondsen wordt dit dagelijks gerealiseerd op het gebied van monumenten, natuurbeheer, stadsvernieuwing en duurzaamheid en herbestemming van industrieel, agrarisch en religieus erfgoed.
- Integer ondernemen. Rabo Vastgoedgroep heeft een eigen gedragscode voor medewerkers op het gebied van integriteit en gedrag, dat aansluit bij die van de Rabobank Groep. In 2011 vond verdere inbedding van de gedragscode in de bedrijven plaats.
- Verantwoorde bedrijfsvoering. Rabo Vastgoedgroep houdt in haar bedrijfsvoering rekening met milieuaspecten. Zo wordt bij investeringen in apparatuur nadrukkelijk gekeken naar besparingen op het gebied van energieverbruik.
- Maatschappelijke betrokkenheid. Rabo Vastgoedgroep vindt het van groot belang dat monumentale bouwwerken uit het verleden behouden blijven zodat men zich bewust blijft van het cultureel erfgoed. Daarom is Rabo Vastgoedgroep al 25 jaar hoofdsponsor van de Open Monumentendag. De vijftiende Open Monumentendag trok ongeveer 950.000 bezoekers bij ruim 4.000 monumenten. Via Bouwfonds Cultuurfonds werden ruimtelijke en culturele initiatieven ondersteund, variërend van het NAI in Rotterdam, Museum De Fundatie in Zwolle tot de restauratie van de Drommedaris in Enkhuizen.

Verdeling aantal verkochte woningen in 2011
per land



Marktomstandigheden drukken woningverkoop

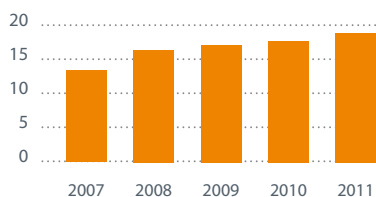
Bouwfonds Property Development is in Nederland marktleider op het gebied van ontwikkeling van woongebieden en kleinschalige multifunctionele projecten. De regiokantoren zorgen er in combinatie met de lokale Rabobanken voor dat Bouwfonds Property Development kan inspelen op specifieke marktomstandigheden in een bepaalde regio. In de moeilijke omstandigheden op de Nederlandse woningmarkt richtte Bouwfonds Property Development zich op het beperken van de voorraad onverkochte woningen. De woningverkoppen daalden tot 8.112 (8.982). In 2011 heeft Bouwfonds Property Development als

gevolg van de veranderde marktomstandigheden in Nederland een tweede reorganisatie ingezet. Deze reorganisatie gaat begin 2012 gepaard met een forse personeelsreductie. In Nederland daalden de woningverkoppen tot 3.922 (4.791). De marktomstandigheden in Frankrijk en Duitsland, waar Bouwfonds Property Development eveneens een sterke positie heeft opgebouwd, waren in het algemeen gunstiger dan in Nederland. In het buitenland was sprake van het hoogste resultaat ooit en bovendien van een stijging van het aantal woningtransacties; dit is in lijn met de strategie. In Frankrijk en Duitsland wordt gestreefd naar verdere groei in economisch sterke regio's.

Productie commercieel vastgoed vrijwel stabiel

MAB Development ontwikkelt commercieel vastgoed in Nederland, Frankrijk en Duitsland. In 2011 richtte MAB Development zich specifiek op herontwikkelingskansen van commercieel vastgoed. Het accent lag op mixed-use projecten en winkels in zowel de binnenstedelijke gebieden als in perifere gebieden. De joint ventures met het Spaanse NEINVER en het Portugese Sonae Sierra voor respectievelijk het ontwikkelen van factory-outletcentres en binnenstedelijke retailontwikkelingen zijn daar uitwerkingen van. Ondanks de lastige economische omstandigheden heeft MAB Development redelijke voortgang geboekt in de verhuur van haar projecten. Totaal werd voor ongeveer 650 miljoen euro aan projecten opgeleverd. De productie van commercieel vastgoed kwam uit op 269 (288) miljoen euro. Daarnaast verkocht MAB Development 94 (296) woningen als onderdeel van multifunctionele projecten. Eind 2011 had MAB Development 6 (10) projecten in aanbouw.

Kredietportefeuille
in miljarden euro's



Stabiele positie FGH Bank

FGH Bank biedt alle mogelijke vastgoedfinancieringen en richt zich in sterke mate op de Nederlandse markt. Alle expertise die hierbij benodigd is, heeft FGH Bank in huis; taxateurs, bouwkundigen, vastgoedanalisten en commerciële medewerkers. Groepsbreed wordt, met name door de lokale Rabobanken, gebruikgemaakt van de vastgoedkennis van FGH Bank. In 2011 liet FGH Bank een alleszins tevredenstellende brutoresultaatontwikkeling zien. De portefeuille groeide licht met 7% tot 19,0 (17,8) miljard euro.

Stabiel vermogen Bouwfonds REIM

De moeilijke marktomstandigheden maakten 2011 voor Bouwfonds REIM een lastig jaar. Doordat het aantal initiatieven achterbleef op de geplande uitvoering, bleef de hoeveelheid vermogen onder beheer stabiel op 7,2 miljard euro. De omvang van de organisatie is in 2011 afgenomen door het afstoten van activiteiten in de Verenigde Staten. In de lopende fondsen bleef Bouwfonds REIM zich richten op actief fonds- en assetmanagement, met volop aandacht voor verhuur, cashmanagement en kostenbeheersing. Bouwfonds REIM heeft in 2011 verder vorm gegeven aan de invulling van duurzaamheid van kantoren, winkels en woningen. Het verduurzamen van de bestaande portefeuille ziet Bouwfonds REIM als een eis om de waarde van het vastgoed op peil te kunnen houden.

Klimop-dossier

De activiteiten op het gebied van het Klimop-dossier van de FIOD-ECD en het Openbaar Ministerie zijn in 2011 gecontinueerd en steeds meer gericht op verhaalsacties op de verdachten. Daarnaast heeft dit dossier input geleverd voor ons Customer Due Diligence (CDD) beleid. De werkzaamheden zijn uitgevoerd met behulp van externe partijen. Sinds 2007 is aan forensisch onderzoek en externe juridische ondersteuning ongeveer 26 miljoen euro besteed. In verband met vermoedens van strafbare feiten heeft Rabo Vastgoedgroep in 2011 meerdere malen aangifte gedaan. De inhoudelijke behandeling van een groot deel van de strafzaken heeft in 2011 plaatsgevonden. Begin 2012 is vonnis gewezen en zijn alle verdachten veroordeeld. In het voorjaar start de inhoudelijke behandeling van de strafzaak tegen een aantal andere verdachten uit dit dossier.

Met instemming van het Openbaar Ministerie is in het verslagjaar door een aantal verdachte partijen een vaststellingsovereenkomst gesloten met de benadeelde partijen Philips Pensioenfonds en Rabo Vastgoedgroep. Verder zijn civielrechtelijke procedures opgestart gericht op het verhalen van schade bij verdachte partijen die geen bereidheid tonen tot terugbetalen van schade.

Resultaatontwikkeling vastgoed

Resultaten (in miljoenen euro's)	2011	2010	Mutatie
Rente	277	246	13%
Provisies	41	27	52%
Overige resultaten	205	210	-2%
Totale baten	523	483	8%
Personeelskosten	200	193	4%
Andere beheerskosten	122	79	54%
Afschrijvingen	10	8	25%
Totale bedrijfslasten	332	280	19%
Brutoresultaat	191	203	-6%
Waardeveranderingen	136	57	
Bedrijfsresultaat vóór belastingen	55	146	-62%
Belastingen	19	42	-55%
Jaarwinst Rabo Vastgoedgroep ¹³	36	104	-65%
Belang derden	-5	-2	
Nettoresultaat Rabo Vastgoedgroep ¹³	31	106	-71%
Overige	9	-64	
Nettowinst vastgoeddivisie ¹³	40	42	-5%
Waardeveranderingen (in basispunten)	69	36	92%
Aantal verkochte woningen	8.206	9.278	-12%
Overige gegevens (in miljarden euro's)	31-dec-11	31-dec-10	
Kredietportefeuille	19,0	17,8	7%
Beheerd vermogen	7,2	7,2	
Aantal medewerkers (in fte)	1.608	1.559	3%

Toelichting resultaatontwikkeling vastgoed

Baten nemen toe met 8%

De totale baten van Rabo Vastgoedgroep namen in 2011 met 8% toe tot 523 (483) miljoen euro. De groei van de kredietportefeuille en een verbetering van de marges op nieuwe leningen en verlengingen droegen bij aan een stijging van de rentewinst met 13% tot 277 (246) miljoen euro. Door nieuwe verstrekkingen en verlengingen, met name in de eerste helft van 2011, en hogere provisie-inkomsten bij Bouwfonds REIM, stegen de provisiebaten met 52% tot 41 (27) miljoen euro. Hogere baten uit projectontwikkeling, vooral in het buitenland, werden tenietgedaan door afwaarderingen op grondposities in Nederland. Per saldo daalden de overige resultaten met 2% tot 205 (210) miljoen euro.

Bedrijfslasten stijgen met 19%

De totale bedrijfslasten van Rabo Vastgoedgroep stegen in 2011 tot 332 (280) miljoen euro. Mede door de toename van het aantal medewerkers stegen de personeelskosten met 4% tot 200 (193) miljoen euro. De andere beheerskosten stegen mede als gevolg van reorganisatievoorzieningen met 54% tot 122 (79) miljoen euro. De afschrijvingen bleven nagenoeg stabiel op 10 (8) miljoen euro.

¹³ De 'Jaarwinst Rabo Vastgoedgroep' en het 'Nettoresultaat Rabo Vastgoedgroep' komen overeen met de resultaten die Rabo Vastgoedgroep zelf publiceert. De 'Nettowinst vastgoeddivisie' is inclusief de amortisatie- en financieringslasten door de overname van onderdelen van Bouwfonds en de verschillen in de waarderingsgrondslagen.

Waardeveranderingen bedragen 69 basispunten

Door de verdere verslechtering van de omstandigheden op de Nederlandse vastgoedmarkt stegen de waardeveranderingen bij Rabo Vastgoedgroep tot 136 (57) miljoen euro. Uitgedrukt in basispunten van de gemiddelde kredietportefeuille bedroegen de waardeveranderingen 69 (36) basispunten.

Vooruitblik vastgoed

Naar verwachting zal Rabo Vastgoedgroep ook de komende jaren last hebben van de moeilijke omstandigheden op de vastgoedmarkt. Op de woningmarkt is de onzekerheid bij de consumenten groot, omdat de crisis versterkt wordt door het ontbreken van een eenduidig woningmarktbeleid op de lange termijn. De woonconsument zal zich daardoor relatief weinig bewegen.

Door de aanhoudend lastige marktomstandigheden zal de vastgoedfinancieringsportefeuille naar verwachting weinig tot geen groei laten zien. Op de commerciële vastgoedmarkt is onvoldoende evenwicht tussen vraag en aanbod, waardoor de huren en waarden van panden onder druk staan. Dit neemt niet weg dat de interesse voor kantoren op goede locaties, zoals stations en A1-winkelgebieden in sterkere steden, nog steeds bestaat zowel bij beleggers als bij huurders. Ook in deze lastige markt wil Rabo Vastgoedgroep op sterke locaties actief zijn met de nadruk op duurzaamheid van vastgoed. In deze onzekere situatie is kennis van de markt buitengewoon belangrijk. Rabo Vastgoedgroep is vanwege haar marktpositie en expertise bij uitstek de partij om de schaarse kansen in de markt te verzilveren.

Inleiding

2011 was op HR-gebied een enerverend jaar. De nieuwe HR Visie en de Visie op Management Development zagen het licht. Deze visies gaan in op de toekomst van het werken bij de Rabobank. Daarnaast domineerde het project RN 2011 de agenda. Dit programma heeft ingrijpende consequenties voor een substantiële groep medewerkers van Rabobank Nederland. In de tweede helft van 2011 stond het beloningsvraagstuk nadrukkelijk in de schijnwerpers. In kort tijdsbestek werd een Groepsbreed Beloningsbeleid ontwikkeld en ingevoerd. Tot slot was 2011 ook een cao-jaar. Met de vakorganisaties werd een nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst aangegaan voor de Rabobank, De Lage Landen en Rabo Vastgoed.

HR-visie

'Mensen verbinden de Bank' is de actualisatie van de HR-visie 'Mensen maken de bank, nog beter'. Deze visie is opgebouwd langs vier perspectieven van verbondenheid. Verbonden met de klant, de samenleving, met elkaar en met de toekomst. Deze perspectieven sluiten naadloos aan bij de coöperatieve opvattingen van de Rabobank. Uit de HR-visie zijn drie HR-uitdagingen gedestilleerd: duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling van persoonlijk leiderschap en flexibiliteit. De HR-visie vormt één geheel met de visies op andere HR-thema's, zoals belonen, leren en ontwikkelen en management development.

Management development

De wens om management development naar een hoger niveau te tillen, heeft geleid tot de nieuwe Visie op management development: 'Het verhaal van MD: next level MD'. De essentie van de nieuwe visie is de noodzaak nadrukkelijker aan te sluiten bij de ontwikkeling van de organisatie, conform het Strategisch Kader. In 2011 werd ook een begin gemaakt met het hernieuwde managementcurriculum, het opleidingsprogramma voor managers en teamleiders binnen de Rabobank Groep. In dit programma wordt de context van de Rabobank geschetst en worden managers uitgedaagd deze te vertalen naar hun eigen jaarplannen en dagelijkse praktijk. Hierbij leren ze effectief de dialoog aan te gaan met hun medewerkers.

Inzicht en overzicht in opleiden

In een snel veranderende wereld vraagt de Rabobank van haar medewerkers dat ze voortdurend bijleren om zo het eigen vakmanschap op hoog niveau te houden. De opleidings-systemen die dit proces tot nu toe ondersteunden, bleken niet meer toekomstvast. In 2011 is het nieuwe leersysteem ontwikkeld, getest en geïmplementeerd bij 17 proefbanken. Resultaat is een efficiënter logistiek opleidingsproces. Daarnaast krijgen medewerkers zo inzicht in de kwalificaties die zij al bezitten en de ontwikkelingsmogelijkheden die relevant zijn voor hun functie. Doordat het management goed inzicht krijgt in de kwalificaties van medewerkers, ondersteunt het systeem ook de dialoog over vakmanschap tussen manager en medewerker. Het systeem wordt begin 2012 bij alle lokale Rabobanken geïmplementeerd.

Inzetbaarheid

Met de verwachte krapte en de uittocht van de babyboomgeneratie uit de arbeidsmarkt, neemt het belang van inzetbaarheid de komende jaren flink toe. De Rabobank onderkent het belang hiervan en heeft daarom in het voorjaar onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid.

Samengevat blijkt dat er een goede voedingsbodem is bij leidinggevend en medewerkers voor het verbeteren van inzetbaarheid. Men onderkent het nut, het belang en de eigen verantwoordelijkheid daarin. Er is echter een discrepantie tussen verwachting en de invulling van de rol van de manager. Medewerkers hebben duidelijke verwachtingen over toekomstperspectief en hun mogelijkheden bij een organisatieverandering, maar deze worden slechts ten dele ingelost. Dit beeld is zichtbaar bij alle bedrijfsonderdelen. Daarnaast blijven de gesprekken over inzetbaarheid vaak bij gesprekken erover in plaats van doelgericht handelen. In 2012 worden gerichte acties uitgewerkt.

Vakmanschap

In het afgelopen jaar is gewerkt aan vereenvoudiging van het deskundigheidsbeleid. In de bancaire omgeving zijn wettelijke vereisten ten aanzien van de deskundigheid waarover medewerkers moeten beschikken. Het vernieuwde deskundigheidsbeleid creëert een helder onderscheid tussen hetgeen wettelijk moet worden geleerd (wet en algemene regels) en de lokale verantwoordelijkheid voor vakbekwame medewerkers (vakmanschap). Dit onderscheid zorgt ervoor dat lokale Rabobanken vanuit hun eigen verantwoordelijkheid voor de klantbediening maximaal de regie kunnen voeren over de ontwikkeling van de medewerkers. Tegelijkertijd hebben de medewerker en de bank de zekerheid dat ze aan de wettelijke eisen voldoen. In dit nieuwe beleid wordt de medewerker - meer dan voorheen - uitgedaagd om zelf de regie te voeren over de ontwikkeling van zijn eigen vakmanschap.

De lokale Rabobank in 2011

Het jaar 2011 was voor de medewerkers van de lokale Rabobanken in verschillende opzichten een scherper vervolg op 2010. Medewerkers werden uitgedaagd om hun aandacht voor de klant te combineren met een scherpere aandacht voor risico's en soms een noodzakelijke interne focus. Het is mede daarom dat in 2011 de nieuwe HR-visie van de Rabobank 'Mensen verbinden de bank' breed is verspreid, met de bedoeling om medewerkers en leidinggevend en te ondersteunen bij hun dagelijkse afwegingen. De bank verbindt zich elke dag weer met haar klanten, de samenleving, de medewerkers en de toekomst. Dit vraagt persoonlijk leiderschap en oprechte verbinding van medewerkers en leidinggevend en. Een goed gesprek tussen medewerker en leidinggevende is daarmee de basis voor verbinding.

Het nieuwe werken

Rabo Unplugged is inmiddels bij veel medewerkers van Rabobank Nederland de werkstijl geworden. Het geeft medewerkers de mogelijkheid zelf te bepalen hoe zij hun werk inrichten om de klant beter te bedienen. Met deze werkstijl is Rabobank Nederland een inspiratie voor vele lokale Rabobanken en dochters, maar ook voor externe organisaties. Begrippen als vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen worden in de praktijk door de medewerkers goed opgepakt. Op een aantal punten, zoals sociale cohesie binnen eenheden en leiderschap, valt de komende jaren nog winst te behalen. Sinds 2011 is het nieuwe gebouw van Rabobank Nederland in gebruik. Dit gebouw biedt de medewerkers een inspirerende werkomgeving die aansluit op het nieuwe werken.

Robeco geeft met You! invulling aan het nieuwe werken. You! staat voor individuele mogelijkheden, persoonlijke ontwikkeling, maar ook voor samenwerken en het delen van kennis. Ook bij De Lage Landen staat het nieuwe werken op de agenda: er is hierover een studieafpraak gemaakt in de nieuwe cao.

Diversiteit op de werkvloer

De Rabobank heeft in 2011 activiteiten ontplooid om de diversiteit onder medewerkers te vergroten. Bij Rabobank Nederland resulteerde dit bij Groep ICT in meerdere corporate-managementtrainees en managementtrainees met een multiculturele achtergrond. In vervolg op de cao-afpraak over diversiteit heeft Rabo Vastgoedgroep in het verslagjaar de proef gecontinueerd waarin vacatures bij het Bestuurscentrum, die geschikt zijn voor starters, worden uitgezet bij een uitzendbureau voor Wajongers. Tot op heden heeft dit nog niet tot een match geleid. Ook zijn er op verschillende plekken binnen de organisatie initiatieven ontwikkeld om werkplekken te realiseren voor personen met een functionele arbeidsbeperking. De Rabobank eindigde in het werkgeversonderzoek van Management Team op het onderwerp

Diversiteit op de eerste plaats. Het stimuleren van meer vrouwen aan de top blijft een belangrijk thema. Eén vrouw maakt deel uit van de raad van bestuur en de raad van commissarissen telt sinds 2009 twee vrouwen. In 2011 werd 12,8% van de senior managementposities door een vrouw ingevuld (ten opzichte van 12,2% in 2010). In de diverse talentenprogramma's, zoals de talentencoöperatie, is specifieke aandacht voor het percentage vrouwelijke deelnemers. Dit heeft ertoe geleid dat 33% van de deelnemers aan talentenprogramma's in 2011 vrouw was (ten opzichte van 24% in 2010).

Goed werkgeverschap

Ook in 2011 viel de Rabobank als werkgever diverse malen in de prijzen. In juni werd de bank door Intermediair uitgekozen tot favoriete werkgever in de categorieën Overall, Starters en Financiële instellingen. Ook wist de Rabobank haar nummer één-positie te handhaven op de Barometer van favoriete werkgever van de Intelligence Group, en scoorde zij een nummer één-ranking in de branche Financiële instellingen bij het zakenblad Incompany. Daarnaast zijn er verschillende campagnes gevoerd om Rabobank Nederland en Rabobank International te positioneren als aantrekkelijke werkgever in de ICT. Sinds de lancering van de vernieuwde site www.rabobank.nl/werken in september 2010 heeft zij in één jaar meer dan één miljoen bezoekers gehad.

Een nieuwe cao

In maart 2011 bereikten de Rabobank en vakorganisaties De Unie, FNV Bondgenoten en CNV Dienstenbond een akkoord over een nieuwe cao. De overeenkomst loopt van 1 mei 2011 tot 1 juli 2012 en heeft betrekking op circa 40.000 medewerkers van Rabobank Nederland, lokale Rabobanken en Obvion.

In de cao zijn onder andere afspraken gemaakt over een verdere flexibilisering van werktijden. Verder zijn afspraken gemaakt over inzetbaarheid en is vaderschapsverlof geïntroduceerd. In aansluiting op de kernwaarde duurzaamheid is verder afgesproken dat reiskosten voor woon-werkverkeer volledig worden vergoed wanneer met het openbaar vervoer wordt gereisd. Tot slot is een loonsverhoging afgesproken van 1,5% per 1 juli 2011 en is het persoonlijk budget verhoogd van 2,5% naar 2,9%.

De Lage Landen sloot per 1 februari 2011 een eenjarige cao af. Over het beloningsbeleid is opgenomen dat per 1 april 2011 een eenmalige aanpassing van 1,75% plaatsvindt en dat bij uitdiensttreding geen pro-ratabonus meer van toepassing is (met uitzondering van bijzondere redenen van uitdiensttreding, zoals een Sociaal Statuut of overgang naar een andere entiteit binnen de Rabobank Groep). Daarnaast is op 1 februari 2011 een 38-urige werkweek geïntroduceerd, verder is de ploegdienstregeling komen te vervallen en geldt de check Erkenning van Verworven Competenties (EVC) ook voor hbo'ers.

Op 1 april 2011 kwam Rabo Vastgoedgroep met de vakbonden een cao overeen met als motto 'werken vanuit mogelijkheden'. Hiermee wordt de ingezette koers op het gebied van duurzame inzetbaarheid voortgezet. Rabo Vastgoedgroep vindt het van belang om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven in de turbulente context waarin de organisatie zich bevindt. 'Werken vanuit mogelijkheden' vraagt van leidinggevend en medewerkers een klantgerichte, ondernemende, betrokken en flexibele houding. In deze cao is een aantal arbeidsvoorwaardelijke instrumenten op het gebied van duurzame inzetbaarheid nader uitgewerkt, zoals de introductie van een nieuwe systematiek voor de variabele beloning, de uitbreiding van het keuzebudget met een deel van de bovenwettelijke verlof- en ATV-uren en de uitbreiding van de werkingssfeer van de seniorenregeling voor parttime medewerkers.

RN2011: betere ondersteuning en noodzakelijke besparingen

Het project RN 2011 richtte zich op het verbeteren van de ondersteuning van Rabobank Nederland aan lokale Rabobanken en tegelijkertijd op het reduceren van de kosten. De verbetervoorstellen zijn in juli 2011 door de raad van bestuur goedgekeurd. Ze werden ook getoetst door een begeleidingscommissie van negen directeurs van lokale Rabobanken om zo de aansluiting op de praktijk van lokale Rabobanken te borgen. De ondernemingsraad van Rabobank Nederland is van meet af aan betrokken geweest bij de operatie. In oktober adviseerde de raad op hoofdlijnen positief over de verbetervoorstellen en de bijbehorende personele paragraaf. Datzelfde geldt voor de vervolgadviesaanvragen in november. Over het

verlies van circa 400 interne arbeidsplaatsen in 2012 en 2013 traden de Rabobank en de vakorganisaties met elkaar in overleg. Uitgangspunt is dat boventallige medewerkers worden begeleid naar een nieuwe baan binnen of buiten de Rabobank. Er is daarnaast overeenstemming bereikt over een aanvulling op het Sociaal Statuut uit de Rabobank-cao. Deze aanvullende afspraken zijn van toepassing op reorganisaties met personele gevolgen binnen Rabobank Nederland (met uitzondering van Rabobank International) tot 1 januari 2014. Voor een professionele, eenduidige begeleiding en het borgen van maximale herplaatsing van boventallige medewerkers binnen of buiten de bank is een (tijdelijk) mobiliteitscentrum 'Nieuw Perspectief' ingericht.

Pensioenfondsen

De pensioenvoorziening voor medewerkers van de lokale Rabobanken, Rabobank Nederland, De Lage Landen, Obvion, Orbay en Rabo Vastgoedgroep is ondergebracht bij het Rabobank Pensioenfonds. De dekkingsgraad van het Rabobank Pensioenfonds is ultimo 2011 uitgekomen op 115,8% (119,9%). Bij een vereiste dekkingsgraad van 109,6% betekent dit dat het fonds een reserveoverschot had van 6,2%. Het fonds behoort met dit resultaat tot een selecte groep van pensioenfondsen dat geen dekkingstekort heeft, maar zelfs nog een reserveoverschot heeft. Toezichthouder DNB heeft pensioenfondsen opgedragen om ter bepaling van de verplichtingen eenmalig het gemiddelde van de rentes van het vierde kwartaal te nemen. Hierdoor is de dekkingsgraad van het Rabobank Pensioenfonds circa 4 procentpunten hoger uitgekomen dan anders het geval zou zijn geweest. Het pensioenakkoord en daarop aansluitende wet- en regelgeving alsmede aanpassingen in de jaarverslaggevingsregels voor de Rabobank Groep volgens IFRS vormen aanleiding tot herziening van de pensioenregeling. Voor dit project is een breed samengestelde projectorganisatie in het leven geroepen, bestaande uit werkgever, medezeggenschap, deelnemersraad en vakorganisaties.

De Robeco-pensioenregeling is een 'getrapte' regeling. Tot en met schaal 10 is er sprake van een toegezegde aanspraak. Daarboven ontvangt de deelnemer een beschikbare premie die naar keuze ook aan het brutoloon kan worden toegevoegd. Met ingang van 2011 is voor een deel van de medewerkers het eindloonsysteem vervangen door een middelloonsysteem met voorwaardelijke indexatie. Gegeven de dekkingsgraad ultimo 2011 is per 1 januari 2012 geen toeslag verleend op de opgebouwde rechten dan wel de ingegane pensioenen. De dekkingsgraad van het Pensioenfonds Robeco bedraagt ultimo 2011 108%.

Van ziek naar beter

In januari zijn bij Rabobank Nederland de nieuwe doelstellingen voor het Arbobeleid 2011/2012 definitief vastgesteld in overleg met medezeggenschap en de vakorganisaties. De verzuimdoelstelling in 2011 is hierbij aangescherpt van 4,0 naar 3,8%. Het verzuim is echter gestegen van 3,8% in 2010 naar 3,9% in 2011. De stijging is vooral te wijten aan toename van de verzuimduur. Deze is in 2011 gemiddeld 15 dagen (2010: 13,4 dagen). Het frequente verzuim (meer dan tweemaal ziek gemeld in 2011) is afgenomen tot 13,8%. Het aandeel van medewerkers die zich in 2011 helemaal niet ziek gemeld hebben, is gestegen van 36,5% in 2010 naar 39% in 2011. Nieuw in 2011 is de registratie van diagnosecodes van medewerkers die contact hebben gehad met een bedrijfsarts. Psychische klachten (50%) en klachten van het bewegingsapparaat (17%) zijn de meest voorkomende diagnosegroepen. Cliënten en leidinggevenden beoordelen de verzuimbegeleiding door de Arbodienst met een 7,7 respectievelijk een 7,5.

Bij Robeco bedraagt het ziekteverzuimpercentage over 2011 2,8%. Managers bij Robeco zijn zich meer en meer bewust van het belang van een tijdige en juiste verzuimbegeleiding van hun medewerkers, waarbij aandacht voor de mogelijkheden tot re-integratie van de zieke medewerker centraal staat.

Preventie: voorkomen is beter dan genezen

In 2011 zijn de medewerkersonderzoeken geactualiseerd met nieuwe thema's als 'ondernemerschap' en 'inzetbaarheid'. Zo richt het onderzoek zich meer dan in voorgaande jaren op de houding van de medewerkers zelf. Naast werkdruk en/of werkstress worden vanaf 2011 ook

factoren die juist energie geven, zoals bevologenheid, in beeld gebracht. Vanaf 2010 krijgen banken en directoraten een vitaliteitscore teruggekoppeld uit het medewerkersonderzoek. Er is sprake van vitaliteit wanneer er een goede balans bestaat tussen fysieke, mentale, sociale, emotionele en inspirerende aspecten. Uitgangspunt is dat een vitale medewerker productiever is. De vitaliteitscore Rabobank Nederland en lokale Rabobanken in 2011 is 64,6%. In 2011 is gestart met het rookvrij maken van de gebouwen van Rabobank Nederland en uiterlijk 1 januari 2013 zijn alle gebouwen rookvrij. Medewerkers van Rabobank Nederland zijn daarnaast veelal 'Unplugged' gaan werken. De Arbodienst biedt trainingen en hulpmiddelen die een fysiek en mentaal gezond werkgedrag bevorderen. Jaarlijks evalueert de Arbodienst Rabobank Groep ook de activiteiten van vertrouwenspersonen. Hiermee ontstaat inzicht in aantal en aard van de meldingen die bij de vertrouwenspersonen binnenkomen. In 2011 is 65% van de vertrouwenspersonen benaderd en hiermee is het percentage gelijk gebleven ten opzichte van 2010. Het aantal meldingen per vertrouwenspersoon is 2,6. Bij Robeco hebben in 2011 vijf medewerkers contact gehad met de vertrouwenspersoon.

Geschillen en misstanden

Het doel van de adviseurs van de Geschillenregeling Arbeidsverhoudingen (GRA) is de manager en medewerker samen op de eigen werkplek zo veel mogelijk naar een oplossing van hun geschil te begeleiden. In 2011 nam het aantal geschillen dat door de GRA is behandeld sterk toe. Er werden 335 geschillen in behandeling genomen, een stijging van bijna 100 ten opzichte van 2010. De indruk is dat deze toename mede het gevolg is van uitgebreidere communicatie over het bestaan en de mogelijkheden van de Geschillenregeling. Veel geschillen gingen over toekomstmogelijkheden (40%) en het functioneren (20%). De overige geschillen hadden betrekking op arbeidsvoorwaarden (17%), reorganisatie (12%) of de werkrelatie (11%). Advisering was de meest toegepaste behandeling van de geschillen (82%). In 15% van de geschillen was sprake van bemiddeling (5% telefonische bemiddeling en 10% mediation). Van de mogelijkheid tot een bindende uitspraak door de Geschillencommissie Arbeidsverhoudingen werd zeer beperkt gebruikgemaakt: slechts in 3% van de geschillen. Dit betreft negen geschillen, waarvan er uiteindelijk maar drie daadwerkelijk tot een zitting en uitspraak zijn gekomen. Bij Robeco zijn twee geschillen gemeld en behandeld en bij De Lage Landen zijn in 2011 geen geschillen gemeld.

De lokale Rabobanken en Rabobank Nederland beschikken over een Regeling Interne Melding Misstanden (Klokkenluidersregeling). Op grond van die regeling is een externe vertrouwenspersoon benoemd bij wie medewerkers misstanden kunnen melden. Medewerkers van een aantal dochters van Rabobank Nederland kunnen eveneens van deze regeling gebruikmaken; Robeco, Rabo Vastgoedgroep en De Lage Landen beschikken over een eigen Klokkenluidersregeling. Medewerkers van de buitenlandse vestigingen kunnen gebruikmaken van lokale meldingsregelingen of van het Trusted Persons Network (TPN) dat door KPMG wordt aangeboden.

In 2011 ontving de externe vertrouwenspersoon tien meldingen of vragen van medewerkers. Hiervan zijn er drie voorgelegd aan de vertrouwenscommissie Klokkenluidersregeling. Bij vijf meldingen leidde het gesprek tussen de externe vertrouwenspersoon en de melder tot voldoende inzicht bij de melder of besloot de melder van verdere behandeling af te zien. Over twee meldingen besloot de externe vertrouwenspersoon dat deze niet bij de Klokkenluidersregeling thuishoorden; de melders zijn zo nodig doorverwezen naar een andere regeling. In 2011 heeft de externe vertrouwenspersoon voor het eerst meldingen via het TPN ontvangen. Het betrof een viertal meldingen, die alle aan de vertrouwenscommissie zijn voorgelegd.

Groepsbreed Beloningsbeleid

De Rabobank is van mening dat zij in 2011, evenals in voorgaande jaren, een prudent en beheerst beloningsbeleid heeft gevoerd. Dit beloningsbeleid vindt ook zijn weerslag in het door de raad van bestuur vastgestelde en door de raad van commissarissen goedgekeurde Groepsbreed Beloningsbeleid (GBB). In het GBB zijn de uitgangspunten van het beloningsbeleid, zoals opgenomen in de in 2010 uitgebrachte Visie op belonen, nader uitgewerkt. De Rabobank vaart daarbij haar eigen - relatief gematigde - koers bij de vaststelling van de hoogte van de beloningen.

Het GBB is van toepassing op de gehele Rabobank Groep in binnen- en buitenland. Het is opgesteld in lijn met de eisen die de Europese Capital Requirements Directive (CRDIII) stelt op het gebied van beheerst belonen in de financiële sector. Deze eisen zijn in Nederland wettelijk verankerd in het Besluit beheerst beloningsbeleid Wft en de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2011. Het nieuwe beleid verbiedt voor alle medewerkers binnen de Rabobank Groep expliciet een aantal praktijken; de belangrijkste daarvan is dat gegarandeerde variabele beloningen niet zijn toegestaan. Ook geeft het nieuwe beleid de raad van commissarissen van Rabobank Nederland de mogelijkheid om te beslissen dat er geen uitbetaling van variabele beloning plaatsvindt als dit de langetermijncontinuïteit en -soliditeit van de Rabobank Groep zou schaden. Daarnaast zijn, in lijn met de genoemde wet- en regelgeving, specifieke regels van toepassing op de bepaling van de variabele beloning van zogenaamde Identified Staff (medewerkers die uit hoofde van hun functie een materiële impact kunnen hebben op het risicoprofiel van Rabobank) en monitoringfuncties (Risk Management, HR, Control, ARG en Compliance).

Alle medewerkers	Identified Staff	Monitoringfuncties
Algemeen verbod op toekennen van gegarandeerde bonussen	Verdeling van prestatiedoelstellingen over drie niveaus: Rabobank Groep, bedrijfs-onderdeel en individueel Maximaal 50% financiële prestatiedoelstellingen	Ten minste 70% functiespecifieke prestatiedoelstellingen Geen financiële doelstellingen op het niveau van de eigen controlerende rol, om onafhankelijkheid te waarborgen.
Terugvordering van de uitbetaalde bonus in het geval van fraude en/of onjuiste informatie.	Significant deel van de variabele beloning (ten minste 50%) wordt drie jaar uitgesteld, waarbij het uitgestelde deel onderworpen wordt aan ex-ante- en ex-post-risicotoetsen.	
Algemeen verbod op discretionaire pensioentoezeggingen en hedgingstrategieën met betrekking tot variabele beloningen	50% van de totale variabele beloning wordt in de vorm van een financieel instrument uitbetaald. De waarde hiervan is gekoppeld aan de koers van een Rabobank Ledencertificaat.	

De jaarlijkse beoordelings- en beloningscyclus, inclusief het vaststellen en meten van de performancedoelstellingen is erop gericht de juiste doelstellingen te kiezen die de oriëntatie op en zorg voor de klant versterken, en in het belang zijn van de langetermijncontinuïteit en -soliditeit van de organisatie.

De governancestructuur van de Rabobank is door de invoering van het GBB op een aantal punten versterkt, bijvoorbeeld op het punt van groepsbreed toezicht door de raad van commissarissen en de raad van bestuur op de toekenning en uitbetaling van variabele beloning aan de Identified Staff. Daarbij zijn monitoringcommissies ingericht bij alle bedrijfsonderdelen en dochters. Deze commissies zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de risicotoetsen op de totale en individuele variabele beloning van de Identified Staff en ze adviseren de raad van commissarissen over de goedkeuring van deze variabele beloning. Het doel van deze toetsen is om de risico's van variabele beloningen te verminderen en tevens eventuele ongewenste prikkels weg te nemen.

Corporate governance

De Rabobank Groep bestaat uit zelfstandige lokale Rabobanken, hun centrale organisatie Rabobank Nederland en een aantal gespecialiseerde dochterondernemingen. Gegeven haar missie kiest de Rabobank het belang van de klant als vertrekpunt voor het dagelijks handelen. Dit betekent dat de Rabobank de klant de best passende financiële diensten wil bieden. De coöperatieve structuur maakt een langetermijnbenadering van de klantrelatie mogelijk. Zo kan de continuïteit van de dienstverlening bij blijvende winstgevendheid worden geborgd en kan de bank op duurzame wijze blijven investeren in een directe betrokkenheid bij de klant en diens omgeving.

De lokale Rabobanken zijn de kern van de Rabobank. Zij zijn evenals Rabobank Nederland zelfstandige coöperaties. De lokale Rabobanken op hun beurt zijn lid en aandeelhouder van Rabobank Nederland.

De lokale Rabobanken zijn sterk geworteld in hun eigen werkgebieden en beogen bij te dragen aan de economische ontwikkeling daarvan. De lokale Rabobanken zijn verdeeld over twaalf regio's, kringen genoemd. Iedere kring heeft een bestuur waarvan de leden tevens lid zijn van de centrale kringvergadering, een orgaan van Rabobank Nederland waarin een belangrijk deel van de beleidsvorming plaatsvindt. De leden van de centrale kringvergadering zijn - via de kringbesturen - door leden benoemd als hun vertegenwoordiger op lokaal en collectief niveau. Alle lokale Rabobanken samen vormen de algemene vergadering van Rabobank Nederland, het hoogste orgaan in de governance dat onder andere de raad van commissarissen van Rabobank Nederland benoemt.

Het beleid van de Rabobank Groep is gebaseerd op haar strategische uitgangspunten. In de besluitvorming speelt de samenhang tussen risico, rendement en kapitaal een belangrijke rol. Voor de organisatie en beheersing van de Rabobank Groep zijn eisen geformuleerd die zijn gebaseerd op de geldende wettelijke regels en andere bepalingen.

Nederlandse corporate governance code

Hoewel Rabobank Nederland hiertoe vanwege haar coöperatieve structuur niet verplicht is, leeft Rabobank Nederland de Nederlandse corporate governance code op vrijwillige basis na. Mede vanwege haar coöperatieve structuur wijkt Rabobank Nederland op enkele punten af van de Nederlandse corporate governance code. Voor meer informatie hierover wordt verwezen naar www.rabobank.nl/governance.

Code Banken

In 2009 is de Code Banken voor de Nederlandse banken vastgesteld door het bestuur van de Nederlandse Vereniging van Banken in reactie op het rapport 'Naar herstel van vertrouwen' van de Adviescommissie Toekomst Banken. Rabobank Nederland heeft in 2010 haar governance in overeenstemming gebracht met de Code Banken, nadat hiertoe in 2009 al voorbereidende stappen waren gezet.

Gedragscode Rabobank Groep

De wijze waarop de Rabobank Groep in de wereld wil staan, wordt bepaald door vier kernwaarden die aan de missie en ambitie zijn ontleend: respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid. Alle aangesloten onderdelen van de Rabobank Groep onderschrijven deze kernwaarden. Het zijn de randvoorwaarden voor het handelen van alle medewerkers van de

Rabobank Groep. De kernwaarden staan vermeld in de Gedragscode Rabobank Groep. De kernwaarden en de Gedragscode Rabobank Groep zijn in de afgelopen jaren regelmatig onder de aandacht van de medewerkers gebracht.

Om de medewerkers in staat te stellen te handelen vanuit de Rabobankwaarden en de geldende denkkaders (Ambitiestatements, Gedragscode Rabobank Groep en specifieke gedragslijnen) zijn er verschillende praktische hulpmiddelen ontwikkeld en aangeboden. De bedoeling hiervan is de medewerkers verantwoorde beslissingen te laten nemen. In eerdere jaren zijn de kernwaarden en de Gedragscode Rabobank Groep al verankerd in HR-instrumenten. Bij deze continue aandacht voor de Gedragscode Rabobank Groep en het omgaan met dilemma's past tevens de moreel-ethische verklaring die is bekrachtigd in 2010.

Kruislingse garantieregeling binnen de Rabobank Groep

Diverse rechtspersonen binnen de Rabobank Groep vormen door hun onderlinge financiële verbondenheid één geheel. Dit omvat onder andere de lokale Rabobanken, Rabobank Nederland en een aantal groepsonderdelen. Er bestaat tussen deze rechtspersonen een interne verhouding van aansprakelijkheidstelling als bedoeld in artikel 3:111 van de Wet op het financieel toezicht. Deze verhouding ligt besloten in een interne kruislingse garantieregeling. Deze interne regeling houdt in dat, als een aan de regeling deelnemende instelling een tekort aan middelen heeft om haar verplichtingen tegenover haar crediteuren na te komen, de overige deelnemers de middelen van die instelling moeten aanvullen om haar in staat te stellen haar verplichtingen na te komen.

Lokale Rabobanken

De lokale Rabobanken hebben een coöperatieve structuur. Hun leden komen voort uit de lokale klantenkring. Deze lokale Rabobanken en hun leden en klanten vormen het coöperatieve kernbedrijf van de Rabobank Groep. Midden in de maatschappij, betrokken, dichtbij en toonaangevend. Medio 2010 heeft de algemene vergadering van Rabobank Nederland besloten om de verschillende bestuursmodellen die aan de lokale Rabobanken naar keuze ter beschikking stonden (partnershipmodel en directiemodel), te vervangen door één nieuw bestuursmodel: het Rabo-model. Op een enkele bank na zijn alle lokale Rabobanken inmiddels overgegaan op het Rabo-model. De banken die nog niet zijn overgestapt, wijzigden de statuten in 2012.

Via verscheidene organen (kringen, centrale kringvergadering, algemene vergadering en diverse commissies) voeren de lokale Rabobanken een intensieve dialoog met elkaar en met Rabobank Nederland over de koers van de groep. De lokale Rabobanken en Rabobank Nederland hebben over en weer nauwkeurig gedefinieerde rechten en plichten.

Naast een slagvaardig bestuur en onafhankelijk toezicht waarborgt het governance-model ook een effectieve ledeninvloed. Zo hebben de leden van lokale Rabobanken belangrijke statutaire bevoegdheden. Een goede aansluiting bij de leden en een verwevenheid met het werkgebied worden onder andere gerealiseerd door een actieve en open dialoog met onder meer haar klanten en leden via de ledenraad en diverse panels.

Statutaire directie

Iedere lokale Rabobank kent een meerhoofdige directie bestaande uit bancaire professionals, die het collegiale bestuur van de bank vormen. Deze directie wordt na goedkeuring van Rabobank Nederland benoemd door de lokale raad van commissarissen. De directie functioneert onder toezicht van de lokale raad van commissarissen. De directie is evenwichtig samengesteld op basis van complementariteit om de slagvaardigheid van het bestuur te waarborgen. Een belangrijke taak van de directie is om zorg te dragen voor ledenbetrokkenheid en ledeninvloed.

Raad van commissarissen

De leden van de lokale raad van commissarissen worden na goedkeuring van Rabobank Nederland voorgedragen door de lokale raad van commissarissen en benoemd door de ledenraad. Een van de taken van de lokale raad van commissarissen is om in de volle breedte toezicht te houden op de coöperatieve Rabobank. Dit omvat onder meer het beleid van de directie en

de algemene gang van zaken in de coöperatie en haar bedrijf. Belangrijke besluiten van de directie vereisen de goedkeuring van de lokale raad van commissarissen. Daarnaast houdt de lokale raad van commissarissen toezicht op de naleving van de interne en externe regelgeving. De lokale raad van commissarissen benoemt, beoordeelt, schorst en ontslaat de directieleden. Tot slot vertegenwoordigt de lokale raad van commissarissen samen met de directie de lokale Rabobank, als lid van Rabobank Nederland, in de kringvergaderingen.

De raden worden samengesteld uit personen met gevarieerde ervaring, competenties en achtergronden. Dit resulteert in een goede werking van de 'checks and balances' en zorgt voor een gewenst evenwicht tussen bankprofessionals en maatschappelijke professionals. Rabobank Nederland biedt de lokale commissarissen een programma van permanente educatie om de kennis van de organisatie te verhogen, de professionaliteit op peil te houden en onderlinge uitwisseling van ervaringen mogelijk te maken.

Verantwoording voor het gehouden toezicht door de lokale raad van commissarissen geschiedt in een vergadering van de ledenraad en door het opnemen van een verslag in het jaarverslag.

Ledenraad

Klanten kunnen hun betrokkenheid bij een lokale Rabobank vormgeven door lid te worden van 'hun' Rabobank. Zij verwerven hierdoor invloed en zeggenschap over de koers van de lokale Rabobank. De leden vormen de vertegenwoordigers van de klanten. Zij kennen immers als geen ander de wensen en opvattingen van leden en klanten, het werkgebied en de (lokale) maatschappelijke opvattingen.

De lokale Rabobank heeft een ledenraad om de ledenzeggenschap en ledeninvloed stevig en structureel te verankeren. Een ledenraad bestaat uit 30 tot 50 leden en is een afvaardiging van het totale ledenbestand, die door en uit de leden wordt gekozen en daarmee een afspiegeling is van het werkgebied. De statutaire directie schakelt de ledenraad in om haar beleid te toetsen en zo haar dienstverlening zo passend mogelijk te maken. De ledenraad beïnvloedt en bewaakt de koers van de lokale Rabobank en vormt de verbinding met de brede ledenbasis van de bank.

De ledenraad stelt onder meer de jaarrekening vast en benoemt de leden van de lokale raad van commissarissen. Ook is de ledenraad dikwijls betrokken bij de selectie van lokale projecten die in aanmerking komen voor het coöperatief dividend. Coöperatief dividend omvat alle investeringen en bestedingen die worden gedaan ter verbetering van de economische, sociale en culturele omgeving, inclusief initiatieven op het terrein van duurzaamheid.

Algemene vergadering

De algemene vergadering van een lokale Rabobank beslist over majeure kwesties die het voortbestaan van de betreffende bank raken. Hiermee wordt de ontbinding van de coöperatie of opzegging van het lidmaatschap van Rabobank Nederland bedoeld. Alle overige bevoegdheden worden uitgeoefend door de ledenraad.

Ondernemingsraad

Iedere lokale Rabobank heeft een eigen ondernemingsraad om te overleggen over de medezeggenschapszaken die de betreffende bank aangaan. Het is de taak van de directie om de lokale ondernemingsraad in brede zin (formeel en informeel) adequaat en tijdig te betrekken bij de gang van zaken en ontwikkelingen binnen de bank. Rechten die de lokale ondernemingsraad onder meer toekomen, zijn het informatierecht, het overlegrecht, het adviesrecht, het instemmingsrecht en het initiatiefrecht.

Om de medezeggenschapstaak zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren, overlegt de lokale ondernemingsraad met de directievoorzitter tijdens Overlegvergaderingen.

Ten minste tweemaal per jaar moet er in een overlegvergadering gesproken worden over de algemene gang van zaken. De lokale raad van commissarissen of een afvaardiging hiervan is bij deze vergadering aanwezig. De lokale raad van commissarissen is ook bij overlegvergaderingen aanwezig indien belangrijke advieskwesties, een voorgenomen benoeming of ontslag van een directievoorzitter aan de orde komen.

Groepsondernemingsraad Aangesloten Banken

De Groepsondernemingsraad Aangesloten Banken fungeert als centraal medezeggenschapsorgaan van het collectief van de lokale Rabobanken en vertegenwoordigt zo alle medewerkers van de lokale Rabobanken.

De Groepsondernemingsraad Aangesloten Banken wordt betrokken bij de ontwikkeling van beleid waarmee de lokale Rabobanken te maken krijgen. Als het gaat om advies- en instemmingsplichtige aangelegenheden die gelden voor de meerderheid van of voor alle aangesloten banken en waarover centraal wordt besloten, oefent de Groepsondernemingsraad Aangesloten Banken het advies- en instemmingsrecht uit. De Groepsondernemingsraad Aangesloten Banken ondersteunt daarnaast de lokale ondernemingsraden bij hun verdere ontwikkeling en professionalisering, en informeert en adviseert ze over actuele aangelegenheden en vraagstukken.

De Groepsondernemingsraad Aangesloten Banken overlegt met de raad van bestuur van Rabobank Nederland voorafgaand aan de centrale kringvergadering.

Rabobank Nederland

Rabobank Nederland is oorspronkelijk opgericht ter ondersteuning van het bankbedrijf van de lokale Rabobanken. Zij initieert en ontwikkelt beleid en producten op tal van terreinen. Te denken valt aan kredietverlening, betalingsverkeer, effectendienstverlening, klantbediening, marketing, distributie en personeelsbeleid. De ontwikkeling van dit beleid vindt plaats in nauwe samenspraak met vertegenwoordigers van lokale Rabobanken.

Naast een ondersteunende rol voor de lokale Rabobanken heeft Rabobank Nederland ook andere rollen. Zo is Rabobank Nederland aandeelhouder van verschillende gespecialiseerde ondernemingen, zoals Robeco, De Lage Landen en Rabo Vastgoedgroep. Rabobank Nederland beschikt ook over een eigen bankbedrijf, Rabobank International. Rabobank Nederland is tevens actief op de internationale financiële markten en verzorgt de geld- en kapitaalmarkttransacties van de groep.

Tot slot oefent Rabobank Nederland, uit hoofde van de Wet op het financieel toezicht, toezicht uit op de lokale Rabobanken. Zo oefent Rabobank Nederland krachtens haar statuten en de statuten van de lokale Rabobanken toezicht uit op lokale Rabobanken met betrekking tot een beheerste en integere bedrijfsvoering, uitbesteding, solvabiliteit en liquiditeit. Tevens is Rabobank Nederland krachtens de Wet op het financieel toezicht door het ministerie van Financiën in het gedragstoezicht aangewezen als houder van een collectieve vergunning. Dit houdt in dat het gedragstoezicht op de lokale Rabobanken door de Autoriteit Financiële Markten via Rabobank Nederland wordt uitgeoefend.

Omdat de Rabobank een coöperatie is, heeft zij in tegenstelling tot (beurs)vennootschappen geen aandeelhouders maar leden. De lokale coöperatieve Rabobanken zijn lid van de coöperatie Rabobank Nederland en spelen daardoor een belangrijke rol bij het functioneren van de governance van Rabobank Nederland. Een belangrijk element daarbij is de open en transparante cultuur met een duidelijke verantwoording over het gevoerde bestuur, het gehouden toezicht en de beoordeling daarvan. De invloed en zeggenschap van de lokale Rabobanken manifesteren zich via vertegenwoordiging in twee organen: de centrale kringvergadering en de algemene vergadering.

Raad van bestuur

De raad van bestuur van Rabobank Nederland is belast met het besturen van Rabobank Nederland. Dit houdt onder meer in dat de raad van bestuur verantwoordelijk is voor het opstellen en realiseren van de doelstellingen van Rabobank Nederland, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, de resultatenontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Tevens is de raad van bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de Rabobank Groep.

De raad van bestuur handelt bij de uitoefening van zijn taak overeenkomstig de belangen van Rabobank Nederland en de daaraan verbonden ondernemingen. Hierbij worden de belangen van groepen stakeholders, zoals klanten en medewerkers, in aanmerking genomen. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen, de centrale kringvergadering en de algemene vergadering van Rabobank Nederland.

Leden van de raad van bestuur worden voor een periode van vier jaar benoemd door de raad van commissarissen. Herbenoemingen geschieden eveneens voor een periode van vier jaar. De raad van commissarissen is tevens bevoegd bestuurders te ontslaan of te schorsen.

Ieder lid van de raad van bestuur beschikt over gedegen kennis van de financiële sector in het algemeen en het bankwezen in het bijzonder, van de maatschappelijke functies van de Rabobank en van de belangen van de betrokken partijen. Daarnaast beschikt ieder lid van de raad van bestuur over grondige kennis om de hoofdlijnen van het totale beleid van Rabobank Nederland te kunnen beoordelen en bepalen, en om zelfstandig een afgewogen oordeel te kunnen vormen over de risico's die daarbij worden gelopen. Er is een speciaal voor hen ontwikkeld programma van permanente educatie waar de leden van de raad van bestuur aan deelnemen. De raad van commissarissen beoordeelt periodiek het functioneren van de raad van bestuur en verbindt hier conclusies aan.

De uitgangspunten van het beloningsbeleid van de raad van bestuur worden, op voorstel van de raad van commissarissen, vastgesteld door de centrale kringvergadering. De raad van commissarissen bepaalt vervolgens de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur. De raad van commissarissen legt hier verantwoording over af aan de vertrouwenscommissie uit de centrale kringvergadering.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van Rabobank Nederland houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken bij Rabobank Nederland en de met haar verbonden ondernemingen. Tevens houdt de raad toezicht op de naleving van wettelijke, statutaire en andere relevante regels. De raad van commissarissen vervult zijn taak vanuit het brede perspectief van de continuïteit van Rabobank Nederland en de daarmee verbonden ondernemingen. De raad toetst of er voldoende rekening wordt gehouden met de belangen van alle stakeholders (onder andere klanten en medewerkers) van Rabobank Nederland en de daarmee verbonden ondernemingen.

Belangrijke besluiten van de raad van bestuur zijn onderworpen aan goedkeuring door de raad van commissarissen, zoals besluiten over de strategie die moeten leiden tot het realiseren van de doelstellingen, over de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, bijvoorbeeld met betrekking tot financiële risico's en de relevante aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen, en over de jaarlijkse vaststelling van de beleidsplannen en de begroting alsmede de operationele en financiële doelstellingen. Bij het toezicht wordt in het bijzonder aandacht besteed aan het risicomanagement. Daarnaast heeft de raad van commissarissen een belangrijke taak met betrekking tot het groepsbrede beloningsbeleid.

Kandidaten voor de functie van commissaris kunnen worden aangedragen door de raad van bestuur, de ondernemingsraad van Rabobank Nederland en de algemene vergadering. De algemene vergadering van Rabobank Nederland benoemt, op voordracht van de raad van commissarissen, de leden van de raad van commissarissen. Een belangrijke overweging bij de voordracht en de benoeming zijn de aspecten deskundigheid en onafhankelijkheid van de individuele leden. In de profielschets worden de integriteit en de naar het oordeel van de raad nodig geachte deskundigheid en beschikbaarheid van de commissarissen omschreven. De leden van de raad van commissarissen nemen deel aan een speciaal voor hen ontwikkeld programma van permanente educatie. De vertrouwenscommissie van de centrale kringvergadering is belast met het vaststellen van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen.

De raad van commissarissen kent vijf commissies die voorbereidende en adviserende werkzaamheden verrichten ten behoeve van de raad van commissarissen zelf. Dit zijn het audit, compliance & risk committee, de commissie voor coöperatieve aangelegenheden, de benoemingscommissie, de remuneratiecommissie en de beroepscommissie.

Centrale kringvergadering

Rabobanken zijn geografisch verdeeld in twaalf kringen die ieder een eigen bestuur hebben. De kringbesturen vormen gezamenlijk de centrale kringvergadering (CKV), die viermaal per jaar bijeenkomt. De leden van de CKV zijn - via de kringbesturen - in meerderheid door leden benoemd als hun vertegenwoordiger op lokaal en collectief niveau. De kringen bespreken voorafgaand aan een CKV de geagendeerde onderwerpen. Daarnaast kunnen de kringen zelf onderwerpen voor hun eigen vergadering inbrengen. De kring- en centrale kringvergadering hebben een belangrijke invloed op de standpuntbepaling in de Rabobankorganisatie.

Naast het voorgenomen beleid komen ook andere kwesties aan de orde. Zo is de CKV onder meer bevoegd:

- regels vast te stellen die bindend zijn voor alle lokale Rabobanken;
- het Strategisch Kader vast te stellen, waardoor zij de koers van de groep bepaalt;
- de begroting van de activiteiten van Rabobank Nederland ten behoeve van de lokale Rabobanken goed te keuren.

De CKV adviseert aan de lokale Rabobanken, aan de raad van bestuur, of aan de algemene vergadering. Indien besluitvorming over bepaalde kwesties statutair is voorbehouden aan de algemene vergadering van Rabobank Nederland, brengt de CKV hier van tevoren advies over uit.

In de CKV vinden indringende inhoudelijke discussies plaats. Niet alleen onderwerpen die voortvloeien uit de specifieke taken en bevoegdheden van de CKV komen aan de orde. De CKV fungeert namelijk ook als klankbord voor de raad van bestuur. De discussies in de CKV zijn tevens ingegeven door het streven naar consensus tussen de lokale Rabobanken en Rabobank Nederland.

De raad van bestuur van Rabobank Nederland informeert en bespreekt het gevoerde beleid in de CKV. Om slagvaardig te kunnen opereren heeft de CKV uit haar midden commissies benoemd die belast zijn met specifieke taken. De vertrouwenscommissie adviseert over benoemingen in de raad van commissarissen, stelt de hoogte van de vergoeding van de leden van de raad van commissarissen vast en beoordeelt de toepassing van het remuneratiebeleid door de raad van commissarissen. De CKV-coördinatiecommissie stelt de CKV-agenda vast en toetst de te agenderen stukken aan formele vereisten. De commissie voor spoedzaken adviseert in spoedeisende, koersgevoelige en/of vertrouwelijke gevallen voornamelijk over majeure (des)investeringen namens de CKV aan de raad van bestuur.

Algemene vergadering

De algemene vergadering is het orgaan waarin alle lokale Rabobanken, de leden van Rabobank Nederland, direct zeggenschap kunnen uitoefenen. In de algemene vergadering vindt de vaststelling van de jaarrekening plaats, evenals het verlenen van decharge, de wijziging van statuten en de benoeming van de leden van de raad van commissarissen.

De CKV brengt voorafgaand advies uit over alle onderwerpen die in de algemene vergadering zijn geagendeerd. Door deze procedure is gewaarborgd dat voorafgaand aan de algemene vergadering een inhoudelijke discussie over deze onderwerpen heeft plaatsgevonden op lokaal, regionaal en centraal niveau.

Ondernemingsraad

Ondernemingsraad Rabobank Nederland

De Ondernemingsraad Rabobank Nederland is het medezeggenschapsorgaan. Deze ondernemingsraad ziet onder andere toe op een goede toepassing van de cao, de Arbowet en het Arbeidstijdenbesluit.

Om de medezeggenschapstaak zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren, overlegt de OR met de voorzitter van de raad van bestuur tijdens overlegvergaderingen. Per jaar worden er gemiddeld zes overlegvergaderingen gehouden. Tijdens dit overleg komen zaken aan de orde die Rabobank Nederland of de medewerkers raken, zoals bezuinigingen, reorganisaties en sociaal beleid. Voorafgaand aan de overlegvergadering bespreken de leden in de ondernemingsraadvergadering de behandeling in de overlegvergadering voor. Daar worden meningen en standpunten uitgewisseld om uiteindelijk tot een definitieve mening of definitief standpunt te komen.

Op grond van de Wet op de Ondernemingsraden zijn aan de OR verschillende rechten toegekend. Zo is de raad van bestuur bijvoorbeeld verplicht tijdig alle inlichtingen en gegevens te verstrekken die de OR redelijkerwijs nodig heeft om zijn taak te kunnen vervullen. Naast het recht op informatie heeft de OR onder meer over een advies-, instemmings- en initiatiefrecht.

European Works Council

De Rabobank heeft een Europese ondernemingsraad ingesteld, de European Works Council. Deze ondernemingsraad vertegenwoordigt de werknemers van Rabobank International en van dochterondernemingen van de Rabobank Groep in de Europese Unie. De European Works Council wordt geïnformeerd en geconsulteerd over medezeggenschapsonderwerpen die van belang zijn voor medewerkers van de gehele Rabobank Groep of onderwerpen die ten minste twee verschillende lidstaten raken.

Rabobank Groep

Onder de Rabobank Groep wordt verstaan de groep die Rabobank Nederland vormt met haar leden, de lokale Rabobanken, en een aantal gespecialiseerde dochterondernemingen.

Code Banken

Achtergrond

Naar aanleiding van de financiële crisis die medio 2007 ontstond, is er een diepgaand maatschappelijk debat op gang gekomen over het functioneren van financiële instellingen. In Nederland nam de Adviescommissie Toekomst Banken het voortouw door op 1 april 2009 het rapport 'Naar herstel van vertrouwen' uit te brengen. Binnen de bancaire wereld zijn daar diverse vervolgdiscussies over gevoerd waarin ook de Rabobank actief heeft geparticipeerd. Deze hebben geleid tot de Code Banken. De Code Banken is op 9 september 2009 vastgesteld door de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en op 1 januari 2010 in werking getreden. De Code Banken kent een wettelijke verankering.

De Code Banken maakt deel uit van een stelsel van nationale, Europese en internationale wet- en regelgeving, jurisprudentie en codes, dat deels nog in ontwikkeling is. Bij de toepassing van de Code Banken moeten de banken met dit volledige kader rekening houden. De Code Banken bevat bepalingen over de inrichting van de governance, het risicomanagement, de auditfunctie en het beloningsbeleid. Tegelijkertijd vormt de Code Banken voor derden een handvat om te beoordelen of de banken naar aanleiding van de financiële crisis de juiste maatregelen hebben genomen. Doel van de Code Banken is bij te dragen aan het herstel van vertrouwen in de financiële sector.

De Rabobank leeft de Code Banken volledig na. Dit hoofdstuk gaat in op de context waarin de bepalingen worden toegepast en beschrijft op hoofdlijnen hoe de bepalingen zijn geïmplementeerd. Het naleven van de bepalingen van de Code Banken gebeurt op basis van het 'pas toe of leg uit'-beginsel. De Rabobank hecht aan transparantie en een duidelijke verantwoording. Voor een meer gedetailleerd overzicht van de bijzonderheden per bepaling wordt verwezen naar een separate bijlage bij dit jaarverslag op www.rabobank.com/jaarverslagen.

Reikwijdte Code Banken

Lokale Rabobanken

Binnen de Rabobank Groep is beleid van kracht dat zorg draagt voor een groepsbrede toepassing van de Code Banken voor alle in Nederland gevestigde groepsentiteiten, inclusief de lokale Rabobanken. Dit betreft bijvoorbeeld het beleid met betrekking tot risicomanagement, audit en beloningen. Daar waar de Code Banken spreekt over de raad van bestuur en de raad van commissarissen heeft dat, gegeven de structuur van de Rabobank Groep, betrekking op de organen van Rabobank Nederland en dus niet op de directie en de raad van commissarissen van iedere individuele lokale Rabobank. De Code Banken is dan ook niet van toepassing op de individuele lokale Rabobanken.

Dochters

Binnen de Rabobank Groep rapporteren Robeco en Rabo Vastgoedgroep zelfstandig over de toepassing van de Code Banken. Over de toepassing van de Code Banken door De Lage Landen wordt in dit jaarverslag geconsolideerd gerapporteerd, omdat De Lage Landen zelf geen jaarverslag publiceert. Gelet op het groepsbeleid met betrekking tot risicomanagement, audit en beloningen voldoet De Lage Landen volledig aan de betreffende bepalingen van de Code Banken. De samenstelling en het functioneren van de raad van commissarissen van De Lage Landen reflecteert het feit dat De Lage Landen een volledige dochteronderneming is van Rabobank Nederland.

Rabobank: klantbelang en beheersing van risico's als uitgangspunt

Vanzelfsprekend onderschrijft de Rabobank het belang van de Code Banken en beschouwt zij deze als een belangrijke stap voor de sector om de inrichting en werking van interne functies te verbeteren.

Governance: raad van bestuur

Belangrijke onderwerpen uit dit deel van de Code Banken zijn zorgplicht ('de klant centraal') en de moreel-ethische verklaring.

Klant centraal

Het centraal stellen van het belang van de klant en de zorgvuldige behandeling van de klant zijn verankerd in de Gedragscode Rabobank Groep en het Ambitiestatement van de Rabobank. Dit komt tot uiting in haar producten en diensten en in de wijze waarop die worden aangeboden. Het centraal stellen van het belang van de klant is voor de Rabobank geen nieuwe doelstelling. De basis hiervoor ligt in de coöperatieve structuur waarin klanten lid van de coöperatie kunnen worden en invloed kunnen uitoefenen op het functioneren van de bank. Al bij het ontstaan van de Rabobank, ruim 110 jaar geleden, was het dienen van het belang van leden, de klanten van de bank, het belangrijkste uitgangspunt.

De Rabobank heeft al geruime tijd per groepsonderdeel een productgoedkeuringscommissie. Deze commissies toetsen producten op hun kwaliteit en beoordelen of de informatie die de klant ontvangt begrijpelijk, evenwichtig en volledig is. Ook toetsen deze commissies of nieuwe producten en diensten aansluiten op de behoefte van de klant en of het bestaande product-aanbod nog aan de huidige eisen voldoet. De Rabobank is in 2011 doorgegaan met het vereenvoudigen van het productassortiment. Dat geldt zowel voor hypotheek, betaalpakketten, consumptieve leenproducten, spaarproducten als beleggingsproducten. Hierdoor wordt het assortiment voor de klant overzichtelijk, duidelijk en dikwijls voordeliger. De Rabobank besteedt veel aandacht aan het vereenvoudigen van de taal in productinformatie, offertes en voorwaarden, zodat die voor de klant begrijpelijk en duidelijk zijn. Ook worden continu de informatie en teksten op de website verbeterd om klanten duidelijke, volledige en juiste informatie te verstrekken.

De medewerkers van de lokale Rabobanken en Rabobank Nederland streven een hoogwaardige en zorgvuldige dienstverlening na. De prestatieafspraken die met medewerkers worden gemaakt zijn evenwichtig, waarbij de variabele beloning volgens het gehanteerde performance-managementsysteem relatief gematigd is. Klantgerichtheid is een kerncompetentie waarop medewerkers worden beoordeeld en die door de Rabobank ook bij het aannamebeleid van nieuwe medewerkers als belangrijk criterium wordt gehanteerd. Dat begint al bij de arbeidsmarktcommunicatie en bij vacatureteksten. Tijdens de introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers wordt uitgebreid aandacht besteed aan de kernwaarden van de Rabobank: respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid.

Via managementrapportages en compliancerapportages worden de kwaliteit van de dienstverlening en de zorg voor de klant voortdurend gemonitord. Al deze elementen zorgen ervoor dat in de bedrijfscultuur van de Rabobank het belang van de klant daadwerkelijk centraal staat. Door deze cultuur en werkwijze blijft de klanttevredenheid hoog, zoals blijkt uit interne en externe onderzoeken.

Moreel-ethische verklaring

Alle leden van de raad van bestuur van de Rabobank hebben de moreel-ethische verklaring ondertekend en deze is op de website gepubliceerd. De in de moreel-ethische verklaring opgenomen principes worden doorlopend onder de aandacht van de medewerkers van de Rabobank Groep gebracht, waarbij de Gedragscode Rabobank Groep en het omgaan met dilemma's centraal staan. Deze gedragscode omvat alle in de moreel-ethische verklaring opgenomen principes. Het indiensttredingspakket voor nieuwe medewerkers verwijst naar de gedragscode en de arbeidsovereenkomst bevat hierover een paragraaf. Het hoofdstuk Corporate governance gaat nader in op de gedragscode. Los van de moreel-ethische verklaring en de gedragscode moet vooral de dagelijkse praktijk uitwijzen dat de Rabobank zich naar de geest van deze principes gedraagt. Dit wordt doorlopend getoetst.

Permanente educatie

De raad van bestuur volgt een programma voor permanente educatie van enkele dagdelen per jaar. Onderdelen van dit programma zijn onder andere relevante ontwikkelingen binnen de Rabobank en de financiële sector, corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, de zorgplicht jegens de klant, integriteit, het risicomanagement, financiële verslaggeving en audit. Aan de permanente-educatiesessies wordt, afhankelijk van het onderwerp, een bijdrage geleverd door zowel interne als externe deskundigen. In 2011 heeft de raad van bestuur zich onder meer laten informeren over de ontwikkelingen inzake Basel III, mededingingsrecht en de ontwikkeling van de wereldvoedselprijzen.

Naast het programma voor permanente educatie wordt voor nieuw benoemde bestuursleden een introductieprogramma op maat opgesteld waarbinnen zij diverse interne en externe deskundigen spreken en werkbezoeken afleggen.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen van Rabobank Nederland is divers samengesteld. Nieuwe commissarissen volgen een introductieprogramma dat hen op hun rol voorbereidt. Voorts wordt jaarlijks een opleidingsprogramma opgesteld. De gekozen onderwerpen houden rekening met de actualiteit en met de kennisbehoefte binnen de raad van commissarissen. In 2011 zijn er onder meer bijeenkomsten georganiseerd met betrekking tot de ontwikkelingen inzake Basel III, mededingingsrecht en de ontwikkeling van de wereldvoedselprijzen. Als onderdeel van het programma permanente educatie leggen de commissarissen ook bedrijfsbezoeken af. In het voorjaar van 2011 heeft de raad van commissarissen een werkbezoek gebracht aan een aantal vestigingen van de Rabobank in de Verenigde Staten met als doel de bedrijfsactiviteiten en actuele gang van zaken te beoordelen.

Voor elke vacature in de raad van commissarissen, inclusief die van de voorzitter, wordt een individuele profielschets opgesteld. De profielschets geeft de gewenste integriteit, deskundigheid en beschikbaarheid van de commissaris weer.

Verder voert de raad van commissarissen jaarlijks een evaluatie uit met betrekking tot het functioneren van individuele commissarissen en van de raad van commissarissen als geheel. In dit jaarverslag is het verslag van de raad van commissarissen opgenomen waarin meer informatie staat over de activiteiten van de raad van commissarissen in 2011.

Risicomanagement

Ook risicomanagement is een centraal thema in de Code Banken. Het behoudende risicoprofiel van de Rabobank Groep vloeit voort uit de degelijke doelstellingen inzake stabiliteit en soliditeit die de Rabobank sinds jaar en dag hanteert. Ook in de recente jaren van economische en financiële turbulentie is gebleken dat de Rabobank de risico's effectief heeft beheerst en binnen de sector als een positief voorbeeld wordt beschouwd. Bij het verder versterken van het risicomanagement is in 2011 onder meer een top-down risicoanalyse uitgevoerd waarbij meer integraal naar de verschillende risicocategorieën is gekeken. Tevens hebben de verschillende groepsonderdelen de eigen risicobereidheid verder geëxpliciteerd. In dit jaarverslag is een apart hoofdstuk over risicomanagement opgenomen.

Risicobereidheid

Het risicomanagement vindt plaats binnen de begrenzing van de risico's die de Rabobank bereid is te accepteren. Dit is de risicobereidheid, ook wel risk appetite genoemd, waarvoor op groepsniveau expliciet beleid is geformuleerd. Al in 2010 is de zogeheten risicobereidheid opgesteld die voldoet aan de Code Banken. Dit document is vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de raad van commissarissen. Bij het opstellen van de risicobereidheid is uitgegaan van de strategie van de Rabobank. De risicobereidheid sluit ook aan bij de door de Rabobank gehanteerde kernwaarden. De risicobereidheid wordt jaarlijks - en bij materiële wijzigingen tussentijds - ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd. In 2011 is in het verlengde van de risicobereidheid op groepsniveau voor alle materiële groepsactiviteiten een eigen risicobereidheid opgesteld.

Productgoedkeuring

Het productgoedkeuringsproces is ingericht op groepsniveau. Sinds eind 2010 is een groeps-kader van kracht dat het beleid van de Rabobank Groep voor het productgoedkeuringsproces beschrijft en zich richt op het waarborgen van productkwaliteit. Tevens gelden normen voor de inrichting en processen voor productgoedkeuring, alsmede voor de individuele toetsing van producten binnen de groepsonderdelen. Hiermee neemt de Rabobank verantwoordelijkheid voor haar relatie met de klanten en voor het geboden kwaliteitsniveau. De afdeling Audit Rabobank Groep toetst de opzet, het bestaan en de werking van het productgoedkeuringsproces.

Audit

Op het gebied van audit maakt de raad van bestuur gebruik van de onafhankelijk gepositioneerde afdeling Audit Rabobank Groep. Die verricht op basis van een uitgebreide risicoanalyse en een daarvan afgeleid auditplan jaarlijks auditwerkzaamheden om te toetsen of de interne beheersing en het risicomanagement op orde zijn. De directeur van deze afdeling rapporteert rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van bestuur en heeft een directe rapportagelijijn naar het audit, compliance & risk committee van de raad van commissarissen. Minimaal één keer per jaar vindt een tripartite-overleg plaats tussen de externe accountant, Audit Rabobank Groep en toezichthouders van De Nederlandsche Bank. Daarbij komen onder meer risicoanalyses, het auditplan en auditbevindingen aan de orde. In het jaarverslag staat in een verklaring van de raad van bestuur dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen zo zijn ingericht dat de financiële verslaggeving betrouwbaar kan worden geacht.

Beloningsbeleid

De Code Banken bevat principes voor een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid, met aandacht voor niet-financiële prestatiecriteria. De regels voor het beloningsbeleid hebben betrekking op de lange termijn en op het voorkomen van ongewenste prikkels als het gaat om risico's. De Rabobank onderschrijft deze uitgangspunten. De Rabobank hanteert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid. Dit past bij de strategie, het gewenste risicoprofiel, haar coöperatieve identiteit en bij de kernwaarden. Het beloningsbeleid sluit aan op een klant-gerichte oriëntatie en houdt rekening met de langetermijnbelangen van de Rabobank, de internationale context van de markten waarop zij actief is en met de maatschappelijke acceptatie. De beloningsuitkomsten zijn evenwichtig en de performancecriteria zetten medewerkers niet aan tot het nemen van onverantwoorde risico's.

Groepsbreed Beloningsbeleid

De Rabobank heeft in 2011 evenals in voorgaande jaren, een prudent en beheerst risicobeleid gevoerd, wat zijn weerslag vindt in het beloningsbeleid. Voor een meer gedetailleerde toelichting over het Groepsbreed Beloningsbeleid wordt verwezen naar het hoofdstuk Medewerkers in dit jaarverslag.

Ontslagvergoeding: 'pas toe of leg uit'

Voor leden van de raad van bestuur die voor 1 januari 2010 zijn aangesteld, wordt bij ontslag een ontslagvergoeding gegeven waarvan de hoogte is gebaseerd op de kantonrechtersformule. Dit is vastgelegd in eerder gemaakte afspraken met de betreffende leden van de raad van bestuur en betreft een afwijking van de betreffende bepaling van de Code Banken. De Rabobank kiest voor het toepassen van de bepalingen van de Code Banken en voor nieuwe leden van de raad van bestuur zal dan ook worden voldaan aan het principe van de Code Banken inzake de ontslagvergoeding.

Bestuurders

Samenstelling raad van bestuur Rabobank Nederland

Leden raad van bestuur en aandachtsgebieden

dr. Piet Moerland (P.W.)

Voorzitter

- Audit Rabobank Groep
- Toezicht
- Juridische en Fiscale Zaken
- Kennis en Economisch Onderzoek
- Communicatie
- Bestuurssecretariaat



mr. Sipko Schat (S.N.)

- Rabobank International Wholesale
- Corporate Clients
- Corporate Finance
- Trade & Commodity Finance
- Global Financial Markets
- Private Equity
- Vastgoed



prof. dr. ir. Bert Bruggink (A.)

CFO

- Control Rabobank Groep
- Group Risk Management
- Kredietrisicomanagement
- Treasury Management
- Bijzonder Beheer Rabobank Groep



ir. Piet van Schijndel (P.J.A.)

- Particulieren
- Private Banking
- Groep ICT



Berry Marttin MBA (B.J.)

- Rabobank International Rural and Retail banking
- Regionale Internationale Operations
- Internationaal Risicomanagement
- Rabo Development



Gerlinde Silvis (A.G.)

- Bedrijven
- Bedrijfsmanagement
- Control OAB
- Coöperatie en Duurzaamheid
- Human Resources Rabobank



Bestuurssecretaris

drs. Rens Dinkhuijsen (L.A.M.)

Samenstelling raad van commissarissen Rabobank Nederland

Leden raad van commissarissen

Achternaam	Functie	Jaar eerste benoeming	Benoemingstermijn volgens rooster van aftreden
prof. em. dr. Lense Koopmans (L.)	voorzitter	2002	2013
	plaatsvervangend		
ing. Antoon Vermeer (A.J.A.M.)	voorzitter	2002	2014
prof. h.c. dr. ir. Martin Tielen (M.J.M.)	secretaris	2002	2013
	plaatsvervangend		
prof. mr. Irene Asscher-Vonk (I.P.)	secretaris	2009	2013
ir. Bernard Bijvoet (B.)	lid	2002	2012 ¹⁴
Tom de Bruijn (A.)	lid	2009	2013
ir. Wout Dekker (W.)	lid	2010	2012 ¹⁵
Leo Graafsma RA (S.L.J.)	lid	2010	2014
prof. dr. ir. Louise Fresco (L.O.)	lid	2006	2014
drs. Erik van de Merwe (E.)	lid	2010	2012 ¹⁵
Rinus Minderhoud (M.)	lid	2002	2014 ¹⁶
Prof. dr. Cees Veerman (C.P.)	lid	2007	2015 ¹⁶
Prof. dr. Arnold Walravens (A.H.C.M)	lid	2004	2011 ¹⁶

14 In 2012 is de heer Bijvoet vanwege het bereiken van zijn maximale zittingstermijn aftredend en niet herbenoembaar.

15 In 2012 zijn de heren Dekker en Van de Merwe periodiek aftredend en herbenoembaar.

16 Op 16 juni 2011 zijn de heren Minderhoud en Veerman herbenoemd als lid van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland en is de heer Walravens afgetreden.

De samenstelling van de commissies uit de raad van commissarissen is vermeld in het verslag van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland.

Directeuren en directievoorzitters

Directeuren Rabobank Nederland¹⁷

drs. Arjo Blok (A.J.)	Global Financial Markets
dr. Jan Bos (J.J.)	Control Rabo Groep
drs. Ralf Dekker (R.J.)	Rabobank International
drs. Paul Dirken (P.H.J.M.)	Bedrijven
drs. Pieter Emmen (P.C.A.M.)	Group Risk Management
drs. Ab Gillhaus (A.J.)	Kredietrisicomanagement
drs. Rob Kemna (R.A.C.)	Bedrijfsmanagement
mr. Lex Kloosterman (L.A.M.)	Rabobank International
drs. Harold Knebel (H.A.J.M.)	Rabo Wielerploegen
drs. Jos van Lange (J.H.P.M.)	Rabo Vastgoedgroep
drs. Hans van der Linden (J.A.M.)	Rabo Vastgoedgroep
drs. Pim Mol (P.W.)	Private Banking
drs. Jan van Nieuwenhuizen (J.L.)	Rabobank International
Rik Op den Brouw (H.)	Particulieren
mr. Sander Pruijs (J.A.)	Rabobank International
Harry de Roo RA (J.H.)	Rabobank International
drs. René Steenvoorden (R.A.)	Groep ICT
Rinus van der Struis RA (M.)	Audit Rabobank Groep
mr. Jan van Veenendaal (J.)	Juridische en Fiscale Zaken
ir. Fred Weenig (F.)	Rabobank International

Directievoorzitters belangrijkste dochterondernemingen

drs. Roderick Munsters (R.M.S.M)	Robeco
drs. Hans van der Linden (J.A.M.)	Rabo Vastgoedgroep
Gerbert Mos MBA (G.A.)	Schretlen & Co
Ronald Slaats (R.A.M.)	De Lage Landen
drs. Ronald Touwslager RC (R.)	Obvion
Jacek Bartkiewicz (J.)	Bank BGZ
mr. Sander Pruijs (J.A.)	ACCBank
Joachim Straehle (J.H.)	Sarasin

17 Per 1 februari 2012.

Verslag raad van commissarissen Rabobank Nederland

www.rabobank.com/rvc

In 2011 wist de Rabobank, ondanks de wereldwijde economische turbulentie, haar solide financiële positie verder te verstevigen. De unieke governance van de Rabobank, met de coöperatieve 'checks and balances', vormde hiervoor de basis. De schulden crisis, die verhevigde in de tweede helft van 2011, had invloed op het resultaat van de Rabobank Groep. Zo nam de concurrentie op de spaarmarkt toe en stegen de waardeveranderingen bij de lokale Rabobanken. Ook nam de winstgevendheid van Robeco, Rabo Vastgoedgroep en Achmea af. Hoewel de winst op een lager niveau is uitgekomen dan begin 2011 werd voorzien, is de raad van commissarissen gegeven de huidige marktomstandigheden tevreden met het behaalde resultaat.

Voorstel aan de algemene vergadering

In lijn met het bepaalde in de statuten van Rabobank Nederland heeft de raad van commissarissen het jaarverslag en de jaarrekening 2011 van Rabobank Nederland en van de Rabobank Groep, alsmede de daaraan toegevoegde gegevens onderzocht. De raad van commissarissen besprak deze stukken met de raad van bestuur, de interne accountant en de externe accountant Ernst & Young Accountants LLP, en nam kennis van de goedkeurende verklaring van Ernst & Young Accountants LLP bij de jaarrekening 2011. De raad van commissarissen stelt de algemene vergadering van Rabobank Nederland voor om de jaarrekening 2011 vast te stellen.

Corporate Governance

De drie pijlers van de governance van Rabobank Nederland zijn slagvaardig bestuur, effectieve ledeninvloed en een sterk en onafhankelijk toezicht. Het hoofdstuk Corporate Governance van dit jaarverslag beschrijft de corporate governance van Rabobank Nederland en de naleving van de Nederlandse corporate governance code. In het hoofdstuk Code Banken wordt uitgebreid over de toepassing van de bepalingen van de Code Banken gerapporteerd. Hierin geeft de Rabobank aan deze bepalingen voor goed ondernemingsbestuur in de financiële sector te volgen. De raad van commissarissen onderschrijft de inhoud van beide hoofdstukken.

Raad van commissarissen van Rabobank Nederland

Informatie over de samenstelling van de raad van commissarissen is in dit jaarverslag opgenomen in het hoofdstuk Directeuren en commissarissen. Voor de profielschets van de raad van commissarissen wordt verwezen naar de website. De taakopdracht van de raad van commissarissen en de rol die de raad van commissarissen in de governancestructuur van Rabobank Nederland vervult, zijn vermeld in het hoofdstuk Corporate Governance.

De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van Rabobank Nederland en de met haar verbonden ondernemingen en betreft daarin ook de belangen van de daarbij betrokken en de voor de Rabobank relevante aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In 2011 zijn de werkwijzen en reglementen van de raad van commissarissen, het audit, compliance & risk committee en de remuneratiecommissie aangescherpt in het kader van onder andere de Regeling Beheerst Beloningsbeleid. Het programma voor permanente educatie dat in 2010 voor de raad van commissarissen werd gestart, werd in 2011 voortgezet.

Honorering raad van commissarissen

In 2011 bedroeg de honorering van de leden en oud-leden van de raad van commissarissen van Rabobank Nederland in totaal 1,5 (1,5) miljoen euro.

(Her)benoemingen

Benoemingen en herbenoemingen van commissarissen vinden plaats door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen en na advies van de centrale kringvergadering.

De heren Minderhoud en Veerman waren in 2011 aftredend en herbenoembaar. Ook de heer Walravens, die als commissaris van Achmea tevens een positie in de raad van commissarissen van Rabobank Nederland bekleedde, was in 2011 aftredend en herbenoembaar. In verband met de herziening van de aandeelhoudersrelatie met Achmea in 2010 is de heer Walravens niet voor een nieuwe zittingstermijn voorgedragen. De raad van commissarissen dankt de heer Walravens voor zijn betrokkenheid en zijn inspanningen als commissaris gedurende de afgelopen jaren.

Op 16 juni 2011 besloot de algemene vergadering van Rabobank Nederland de heren Minderhoud en Veerman te herbenoemen als commissaris. Eind 2011 resteert nog één vacature in de raad van commissarissen. Het streven is deze vacature in 2012 te vervullen.

Op de hoogte blijven van ontwikkelingen

De voorzitter van de raad van commissarissen onderhoudt intensief contact met de voorzitter van de raad van bestuur en overlegt maandelijks met de interne accountant en de directeur Toezicht. Verder vindt minstens viermaal per jaar een gesprek plaats tussen de voorzitter van de raad van commissarissen, de voorzitter van het audit, compliance & risk committee, de externe accountant en de interne accountant. De leden van de raad van commissarissen zijn gedurende het jaar geregeld als toehoorder aanwezig bij vergaderingen van de Ondernemingsraad Rabobank Nederland en van de Groepsondernemingsraad Aangesloten Banken, bij de vergaderingen van de kringen en bij de centrale kringvergaderingen. Hierdoor weet de raad van commissarissen wat er leeft bij belangrijke stakeholders van Rabobank Nederland. De commissarissen hebben zich binnen het programma voor permanente educatie laten informeren over diverse aspecten rond Basel III, waarbij onder andere is gesproken over de nieuwe kapitaalseisen, de kwaliteit van het kapitaal, de effecten van Basel III op de balans van de Rabobank, de Net Stable Funding Ratio en de afhankelijkheid van de kapitaalmarkt. Tevens heeft de raad van commissarissen zich laten informeren over de ontwikkeling van de wereldvoedselprijzen en over mededingingsrechtelijke aspecten. Voorts wordt tijdens reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen en in de commissies regelmatig met de raad van bestuur gesproken over zorgplicht, risicomanagement, financiële verslaggeving en audit. In elke vergadering van de raad van commissarissen wordt vanzelfsprekend stilgestaan bij relevante ontwikkelingen binnen de Rabobank en de financiële sector en laten de commissarissen of de aan de raad van commissarissen verbonden committees zich over een breed scala aan onderwerpen informeren door directeuren en onderdirecteuren van Rabobank Nederland.

De leden van de raad van commissarissen brachten in 2011 een werkbezoek aan de Verenigde Staten. Tijdens dit bezoek werden diverse groepsonderdelen in de Verenigde Staten bezocht, waaronder Rabobank N.A. in Californië (dit mede naar aanleiding van diverse acquisities in deze staat in 2010), Rabo AgriFinance en de wholesale-activiteiten van de Rabobank in Noord-Amerika. Tijdens dit bezoek is niet alleen nader kennisgemaakt met deze groepsonderdelen en een aantal van hun klanten, maar is ook uitvoerig aandacht besteed aan de onderwerpen risk, compliance, engagement en duurzaamheid. Over deze onderwerpen werd gesproken met diverse relevante partijen van binnen en buiten de Rabobank. Tevens is de raad van commissarissen tijdens deze reis geïnformeerd over wijzigingen in wetgeving in de Verenigde Staten en de gevolgen daarvan voor de Rabobank.

Vergaderfrequentie

De raad van commissarissen vergaderde in 2011 twaalf keer. Geen enkele commissaris is herhaaldelijk bij deze vergaderingen afwezig geweest. De raad van commissarissen kent vijf commissies. Het audit, compliance & risk committee kwam in het verslagjaar achtmaal bijeen, de commissie voor coöperatieve aangelegenheden vijfmaal, de benoemingscommissie viermaal en de remuneratiecommissie vijfmaal. De beroepscommissie hoefde in 2011 niet bijeen te komen.

Werkzaamheden van de raad van commissarissen in 2011

Conform zijn wettelijke taak heeft de raad van commissarissen toezicht gehouden op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken bij Rabobank Nederland en de met haar verbonden ondernemingen. Daarnaast fungeerde de raad van commissarissen als klankbord voor de raad van bestuur. Als regulier terugkerende onderwerpen zijn de jaar- en halfjaarcijfers besproken en goedgekeurd, en ten minste per kwartaal zijn de operationele en financiële doelstellingen, de strategie, het maatschappelijk verantwoord ondernemen en de aan de onderneming verbonden risico's besproken en goedgekeurd. In het kader van de risico's zijn onder andere de uitkomsten besproken van de beoordeling door de raad van bestuur van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en significante wijzigingen daarin. Daarnaast werd het functioneren van de compliance-organisatie binnen de Rabobank Groep besproken, alsmede de naleving van wet- en regelgeving, de verhoogde aandacht voor het thema Klantbelang Centraal, de verhouding met de lokale Rabobanken en ICT, waaronder de logische toegangsbeveiliging en het probleem van data leakage.

De raad van commissarissen gaf op advies van het audit, compliance & risk committee goedkeuring aan het Risicobereidheidsdocument en het Risk Charter.

Om de Rabobank Ledencertificaten ook na de invoering van CRD IV te kunnen blijven kwalificeren als core tier1-vermogen, keurde de raad van commissarissen in 2011 de omzetting goed van de oude ledencertificaten in nieuwe Rabobank Ledencertificaten. De algemene vergadering heeft op 16 juni 2011 besloten tot de hiervoor benodigde statutenwijziging.

De raad van commissarissen wijdde een bespreking aan de communicatiestrategie, behandelde de risicoanalyse van De Nederlandsche Bank en nam kennis van de uitkomsten van de EBA-stresstest, van de aanvraag van een bankvergunning in India en van de aangekondigde samenwerking met PGGM. Voorts wisselde de raad van commissarissen met de raad van bestuur van gedachten over de opzet van de ondersteuningsorganisatie Rabobank Nederland en over de internationale strategie van de Rabobank Groep. De raad van commissarissen heeft zich in 2011 tevens laten informeren over de gevolgen van de aardbevingen in Nieuw-Zeeland en van de aardbevingen en de daarop volgende tsunami in Japan voor de medewerkers en relaties van de Rabobank.

Onderwerpen die in 2011 bijzondere aandacht van de raad van commissarissen kregen

Jaarrekening 2010, halfjaarverslag 2011 en begroting 2012

De raad van commissarissen heeft het jaarverslag 2010 van Rabobank Nederland en de Rabobank Groep uitvoerig besproken, inclusief het verslag van de raad van bestuur, het begeleidende accountantsrapport, de jaarrekening en het voorstel tot winstbestemming. Ook de managementletter, inclusief de managementresponse, werd in aanwezigheid van de interne en de externe accountant gedetailleerd besproken. De raad van commissarissen heeft tevens het halfjaarverslag 2011 van de Rabobank Groep uitvoerig behandeld. Daarnaast is de begroting voor 2012 door de raad van commissarissen besproken en op hoofdlijnen goedgekeurd. Tevens is goedkeuring verleend aan het Jaarplan en het Budget Rabobank Nederland Ondersteuning Aangesloten Banken 2012. Voorts heeft de raad van commissarissen het fundingmandaat voor 2012 goedgekeurd. Bij de behandeling van de jaarrekening en de begroting heeft de raad van commissarissen stilgestaan bij de door het Basels Comité aangekondigde regelgeving inzake solvabiliteit en liquiditeit (Basel III). Specifiek kwam daarbij het belang van toevertrouwde middelen als bron van financiering ter sprake, evenals de wenselijkheid van een evenwichtige en diverse samenstelling van fundingbronnen. Ten behoeve van deze onderwerpen verrichtte het audit, compliance & risk committee intensief voorwerk.

Schuldencrisis

In 2011 heeft de raad van commissarissen veelvuldig met de raad van bestuur van gedachten gewisseld over de schuldencrisis in Europa en de gevolgen daarvan voor de Rabobank. De situatie op de financiële markten werd door de raad van commissarissen nauwgezet gevolgd. Met de raad van bestuur werd intensief gesproken over de door de Rabobank getroffen en te treffen maatregelen en over de maatregelen die door verschillende toezichthouders zijn

getroffen. Zo is uitgebreid van gedachten gewisseld over de uitkomsten van de verschillende stresstests die door de Rabobank zijn uitgevoerd. De raad van commissarissen constateerde hierbij dat de core tier 1-ratio zich op een comfortabel niveau bevindt en ten opzichte van andere financiële instellingen op een onderscheidend hoog niveau. Ook is door de raad van commissarissen en de raad van bestuur uitvoerig gesproken over maatregelen die door de respectievelijke toezichthouders en de regering zijn afgekondigd en de risico's die aan stapeling van deze maatregelen verbonden zijn.

Nieuwe ratingmethodologie Standard & Poor's

Al in een vroegtijdig stadium is de raad van commissarissen door de raad van bestuur geïnformeerd over de aangekondigde methodologiewijzing van ratingbureau Standard & Poor's en de aanpassing van de rating van de Rabobank die daarvan mogelijk het gevolg zou kunnen zijn. De raad van commissarissen heeft de mogelijke impact hiervan en de te treffen maatregelen op diverse momenten met de raad van bestuur besproken. De raad van commissarissen ziet in de nieuwe rating de stabiliteit en sterke kredietwaardigheid van de Rabobank herbevestigd.

ICT

Gelet op het steeds groter wordende belang dat binnen de organisatie aan ICT moet worden gehecht, is in 2011 besloten ICT-gerelateerde onderwerpen niet langer eerst binnen het ACRC te bespreken, maar direct in de volledige raad van commissarissen. De raad van commissarissen heeft tijdens enkele bijeenkomsten in het jaar met de raad van bestuur van gedachten gewisseld over onder meer de stabiliteit van de IT-infrastructuur, diverse veiligheidsaspecten, de bestrijding van cybercrime in generieke zin en de cyberaanvallen die in 2011 op de Rabobank zijn uitgevoerd.

Aanpassing interne governance

In 2011 heeft de Rabobank haar interne governance in lijn gebracht met de bepalingen van nieuwe regelgeving op basis van de Regeling Beheerst Beloningsbeleid. De raad van commissarissen was intensief betrokken bij dit proces en zal voortaan onder andere goedkeuring dienen te verlenen aan de variabele beloning van de individuele Identified Staff-medewerkers binnen de Rabobank Groep. Mede ten gevolge van deze gewijzigde regelgeving en de invoering van het Groepsbreed Beloningsbeleid zijn de reglementen van de raad van commissarissen, de remuneratiecommissie van de raad van commissarissen en het audit, compliance & risk committee van de raad van commissarissen gewijzigd.

Desinvesteringen

De Rabobank bereikte in november 2011 overeenstemming met Safra over de verkoop van het belang dat de Rabobank heeft in de Zwitserse bank Sarasin. De transactie ligt op dit moment ter goedkeuring bij de betrokken autoriteiten. In 2010 besloot de Rabobank het belang in Achmea te verminderen. Dit is in 2011 geëffectueerd. De raad van commissarissen heeft met deze transacties ingestemd.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het stemt de raad van commissarissen tevreden dat maatschappelijk verantwoord ondernemen in 2011 verder is geïntegreerd in de dienstverlening van de Rabobank. De commissie voor coöperatieve aangelegenheden heeft zich gedurende het verslagjaar in een adviserende hoedanigheid over diverse MVO-gerelateerde thema's gebogen en heeft daarover met de raad van bestuur van gedachten gewisseld.

Beloningsbeleid

De Rabobank hanteert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid. Voor een toelichting over het Groepsbreed Beloningsbeleid wordt verwezen naar het hoofdstuk Medewerkers in dit jaarverslag.

Elk jaar wordt er een benchmark uitgevoerd voor de positionering van de inkomens van de leden van de raad van bestuur. Eerdere benchmarks wezen uit dat deze inkomens zich onder

de mediaan van de relevante arbeidsmarkt bevinden. De variabele beloning voor de leden van de raad van bestuur is relatief beperkt van omvang, zowel ten opzichte van het vaste inkomen als ten opzichte van de markt. Het variabele inkomen is gebaseerd op een serie kwantitatieve, kwalitatieve, individuele en collectieve doelstellingen en heeft betrekking op de lange en de korte termijn. De raad van commissarissen keurt het beloningsbeleid voor het senior management goed en ziet toe op de uitvoering hiervan door de raad van bestuur. Materiële retentie-, en exitpakketten en andere gegarandeerde bonussen zijn niet toegestaan. Enkel bij het aannemen van nieuwe medewerkers kan uitsluitend voor het eerste jaar een welkomstvergoeding worden toegekend, ter compensatie voor het vervallen van (uitgestelde) variabele beloning bij de voormalige werknemer. Eventuele materiële uitzonderingen op het Groepsbreed Beloningsbeleid moeten de voorafgaande toestemming van de raad van bestuur en de raad van commissarissen hebben. De hoogste beloningen worden elk jaar door de raad van commissarissen via een groepsbrede beloningsrapportage besproken.

De Rabobank kent geen variabele beloning in de vorm van optie- of aandeelhoudersrechten die aan bestuurders of hoger management worden toegekend. Wel wordt in lijn met de genoemde wet- en regelgeving de variabele beloning van zogenoemde Identified Staff (medewerkers met een significante impact op het risicoprofiel van de onderneming) voor 50% toegekend in een instrument, de Deferred Remuneration Note (DRN). De waarde van de DRN is één-op-één gekoppeld aan de koers van de Rabobank Ledencertificaten. De variabele beloning van de raad van bestuur van Rabobank Nederland is bescheiden van aard en bedraagt maximaal 30% van het vaste salaris. Minimaal 60% van de toegekende variabele beloning wordt in eerste instantie voorwaardelijk toegekend en wordt pas na drie jaar onvoorwaardelijk (dit is de zogeheten uitstelregeling). Slechts bij een aantal zeer specialistische functies binnen Rabobank International en dochterondernemingen die in het buitenland opereren, wordt een wat hogere variabele looncomponent uitgekeerd, waarbij een vergelijkbare uitstelregeling wordt toegepast als voor de raad van bestuur. Dit is in lijn met de beloningspraktijk die voor dit type medewerkers wereldwijd gebruikelijk is. Binnen de Rabobank is nooit sprake geweest van een zodanige beloningsstructuur dat hierdoor eventueel onverantwoorde risico's zouden kunnen worden uitgelokt.

Beoordeling en beloning leden raad van bestuur

De bezoldiging van de leden en oud-leden van de raad van bestuur van Rabobank Nederland bedroeg in 2011 10,3 (10,3) miljoen euro. Dit bedrag bestaat uit:

In miljoenen euro's	2011	2010
Salarissen	7,0	6,8
Pensioenlasten	1,6	1,6
Prestatiegebonden uitkeringen	1,7	1,7
Overige	0,0	0,2
Totaal lasten	10,3	10,3

Omdat een deel van de lasten met betrekking tot de toegekende prestatiegebonden uitkering over meerdere jaren wordt verantwoord, zijn de totale lasten onder de personeelskosten gedaald naar 9,5 (10,3) miljoen euro.

De coöperatieve identiteit en structuur van de Rabobank zijn verankerd in het beloningsbeleid voor de leden van de raad van bestuur. Binnen het kader van het door de centrale kringvergadering geformuleerde beloningsbeleid voor de leden van de raad van bestuur, dat past binnen de Visie op belonen en het Groepsbreed Beloningsbeleid, heeft de raad van commissarissen de prestatiegebonden uitkering van ieder lid van de raad van bestuur vastgesteld op basis van de beoordeling die heeft plaatsgevonden naar aanleiding van het functioneren in 2010. Het volledige remuneratierapport 2010 is na behandeling door de raad van commissarissen besproken met de vertrouwenscommissie uit de centrale kringvergadering. Laatstgenoemde commissie heeft hierover verslag gedaan aan de centrale kringvergadering, die optreedt als vertegenwoordiger van de leden van Rabobank Nederland. Het totale inkomen van ieder lid

van de raad van bestuur is in overeenstemming met de normen die zijn geformuleerd in de Nederlandse corporate governance code, de Code Banken, de Principes voor beheerst beloningsbeleid en de Regeling Beheerst Beloningsbeleid van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

Reflectie op eigen functioneren

De raad van commissarissen beoordeelt doorlopend het eigen functioneren en dat van de afzonderlijke commissies. In 2011 voerde de raad van commissarissen ook een integrale evaluatie uit. Tevens wordt jaarlijks in een bilateraal gesprek tussen de voorzitter en elke commissaris het functioneren van de raad in zijn geheel en van de desbetreffende commissaris geëvalueerd. Voor zover noodzakelijk worden op basis van deze reflectie verbeteringen in het functioneren van de raad en de afzonderlijke commissarissen aangebracht en individuele of collectieve inspanningen op het gebied van kennisvergroting ondernomen. Belangrijke aandachtspunten bij de beoordeling van het functioneren zijn de aanwezigheid bij en de bijdragen van commissarissen aan de vergaderingen van de raad van commissarissen, de mate waarin de raad van commissarissen, de commissies en de commissarissen voldoen aan het gewenste profiel, de samenstelling en de aanwezigheid van de vereiste competenties in de raad van commissarissen en in de afzonderlijke commissies. Waar nodig worden de vertegenwoordigde competenties aangevuld door nieuwe benoemingen. Het audit, compliance & risk committee heeft ook in 2011 zijn functioneren tegen het licht gehouden en op grond daarvan enkele verbeteringen in de werkwijze doorgevoerd.

De commissies uit de raad van commissarissen hebben naar het oordeel van de raad van commissarissen gedurende het verslagjaar op actieve en alerte wijze uitvoering gegeven aan hun taakopdracht. Hiermee werd een belangrijke bijdrage gegeven aan de vervulling van de toezichthoudende verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen.

Goede prestaties

De raad van commissarissen is tevreden over de wijze waarop de Rabobank Groep de gevolgen van de uitdagende financiële en economische omstandigheden heeft weten op te vangen. Daarbij constateert de raad van commissarissen dat de kracht van de coöperatieve organisatie-structuur zich ook in 2011 weer heeft bewezen. De raad van commissarissen bedankt het management en de medewerkers voor hun getoonde inzet en geleverde prestaties.

Commissies uit de raad van commissarissen

Leden:

M. Minderhoud, *voorzitter*
S.L.J. Graafsma RA, *plaatsvervangend*
voorzitter
prof. dr. L. Koopmans
ir. B. Bijvoet
drs. E.A.J. van de Merwe
ing. A.J.A.M. Vermeer

Audit, compliance & risk committee

Het audit, compliance & risk committee (ACRC) bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor betreffende het toezicht op het bestuur in het kader van financiële aangelegenheden, compliancegerelateerde onderwerpen en risicomanagement.

In het verslagjaar heeft het ACRC de besluitvorming van de raad van commissarissen voorbereid inzake de jaarstukken 2010, de halfjaarstukken 2011 en de begroting voor 2012. De aandacht ging daarbij met name uit naar onderwerpen als de resultaatontwikkeling van de Rabobank Groep, de solvabiliteits- en liquiditeitsontwikkeling van de Rabobank Groep, de boekhoudkundige verwerking van impairments, de werking van de control- en beheersmechanismen, het concentratierisico en het systeemrisico, het landenrisico, de nieuwe ratingen de gevolgen daarvan voor de Rabobank, het tarievenbeleid en de mogelijkheden tot het aantrekken van funding.

In het bijzonder stond het ACRC in 2011 frequent stil bij de Europese schuldencrisis en de gevolgen daarvan voor de Rabobank Groep, de verdere invulling van de door het Basels Comité aangekondigde regelgeving inzake solvabiliteit en liquiditeit (Basel III) en het effect hiervan op de strategie van de Rabobank Groep. Het ACRC heeft zich voortdurend diepgaand laten informeren over de ontwikkelingen op de financiële markten en in de eurozone, de economische gevolgen daarvan en de vooruitzichten voor de economie. Het ACRC heeft zich bovendien indringend beziggehouden met de 'lessons learned' inzake de financiële crisis, alsmede met het versterken van de risicomanagementcyclus en de stresstesting-capabilities.

Ook stond het ACRC stil bij enkele ontwikkelingen die verband houden met de situatie op de financiële markten, zoals de veranderingen in de financiële sector en het toezicht daarop. Daarnaast heeft het ACRC zich uitgebreid laten informeren over de inrichting en werking van het operationeel risicomanagement binnen de Rabobank Groep.

Andere door het ACRC behandelde onderwerpen betroffen de kwartaalrapportages inzake de financiële ontwikkeling van de Rabobank Groep, de managementletter 2010, de begroting voor 2012, het fundingmandaat voor 2012, de Net Stable Funding Ratio, het solvabiliteitsbeslag bij de diverse groepsonderdelen, alsmede het Jaarplan en het Budget Rabobank Nederland Ondersteuning Aangesloten Banken 2012. Ook heeft het ACRC zich uitvoerig laten informeren over de diverse sectoren waarin de Rabobank een relatief groot marktaandeel heeft, alsmede over de gevolgen van de uitbraak van de EHEC-bacterie. Door het ACRC en de raad van bestuur is voorts gesproken over een juiste werking van Customer Due Diligence. Tevens is het thema Klantbelang Centraal diverse keren behandeld.

Het ACRC verrichtte ten behoeve van de raad van commissarissen voorbereidende werkzaamheden voor de goedkeuring van de risicobereidheid en het Risk Charter. Voorts besprak het ACRC de halfjaarrapportages van het directoraat Toezicht. Daarnaast kwamen aan de orde: de compliancefunctie bij lokale Rabobanken, dochters en buitenlandse kantoren, het voorkomen van externe fraude in het kader van Customer Due Diligence en het beheersen van compliance-risico's. Ieder kwartaal bespreekt het ACRC de managementinformatie over krediet-, markt- en operationeel risico. Het ACRC besprak de vervolgacties op de uitkomsten van een eerder uitgevoerd hypothekenonderzoek door de Autoriteit Financiële Markten, de jaarlijkse risicoanalyse van De Nederlandsche Bank over het strategische, het operationele, het krediet- en het compliancerisico, alsmede de uitkomsten van de onder de Europese banken gehouden stresstest door de European Banking Authority.

Het ACRC heeft het Auditplan Rabobank Groep 2012 goedgekeurd en de kwartaalrapportages van de interne accountant (Audit Rabobank Groep) besproken. Tevens vonden, buiten aanwezigheid van de raad van bestuur, de jaargesprekken met de externe en met de interne accountant plaats en is het functioneren van het ACRC geëvalueerd. Medio 2011 werd besloten ICT-gerelateerde onderwerpen niet langer eerst in het ACRC te bespreken, maar direct in de voltallige raad van commissarissen.

Leden:

ing. A.J.A.M. Vermeer, *voorzitter*
prof. mr. I.P. Asscher-Vonk
A. de Bruijn
ir. W. Dekker
prof.dr.ir. L.O. Fresco
prof. dr. L. Koopmans
prof. dr. C.P. Veerman
prof. h.c. dr. ir. M.J.M. Tielen

Commissie voor coöperatieve aangelegenheden

De commissie voor coöperatieve aangelegenheden (CCA) bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor betreffende beleidsvoornemens van de raad van bestuur over de coöperatieve beleids- en structuurdimensie van de lokale Rabobanken en Rabobank Nederland. Daarnaast bereidt de CCA de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In 2011 heeft de CCA onder andere gesproken over de inrichting van het nieuwe directoraat Coöperatie en Duurzaamheid, voortgekomen uit de samenvoeging van de directoraten Coöperatie en Bestuur en MVO, en het opleidingsprogramma voor commissarissen van lokale Rabobanken. Tevens sprak de CCA over de voortgang van het Strategisch Kader en over de taakverdeling tussen de lokale Rabobanken en Rabobank Nederland en de inrichting van Rabobank Nederland op lange termijn.

Daarnaast is uitvoerig gesproken over de verdere ontwikkeling van het MVO-beleid. Voorts behandelde de CCA de MVO-passages uit diverse rapportages en uit het jaarverslag 2010 en ze wisselde met de raad van bestuur van gedachten over het verder implementeren van de MVO-doelen in de bedrijfsvoering.

De CCA heeft een beschouwing gewijd aan de rol en positie van de Rabobank als wereldwijde food- en agribank en heeft zich laten informeren over de ontwikkeling van de wereldwijde voedselprijzen en over de mogelijke gevolgen van de schaarste van water voor de wereldwijde voedselvoorziening. Ook is door de CCA aandacht besteed aan de inrichting en werking van het Rabobank Projectenfonds en heeft de CCA zich laten informeren over de werking van klachtenmanagement. Ten slotte heeft de CCA gesproken over het door de Verenigde Naties uitgeroepen Jaar van de Coöperatie: 2012.

Leden:

prof. dr. L. Koopmans, *voorzitter*
prof. mr. I.P. Asscher-Vonk
ir. W. Dekker
prof. dr. ir. L.O. Fresco
ing. A.J.A.M. Vermeer

Leden:

prof. mr. I.P. Asscher-Vonk, *voorzitter*
ir. W. Dekker
prof. dr. ir. L.O. Fresco
prof. dr. L. Koopmans
ing. A.J.A.M. Vermeer

Leden:

prof.h.c.dr.ir. M.J.M. Tielen, *voorzitter*
prof.mr. I.P. Asscher-Vonk
S.L.J. Graafsma RA

Benoemingscommissie

De benoemingscommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor betreffende de samenstelling van en (her)benoemingen in de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Tevens brengt de commissie aan de raad van commissarissen advies uit ten aanzien van benoemingen op directeursposities binnen de Rabobank en de gelieerde instellingen, en behandelt zij het thema ‘management en talent’ in de volle breedte ter voorbereiding van de bespreking ervan in de vergadering van de raad van commissarissen. De benoemingscommissie behandelde ten slotte de (her)benoemingen in de raad van commissarissen.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor betreffende de remuneratie van de leden van de raad van bestuur en het remuneratiebeleid voor de leden van het Executive Kader. Daarnaast volgt zij nauwgezet het remuneratiebeleid in de externe markt en adviseert zij de raad van commissarissen over de toepassing van de richtlijnen betreffende het beloningsbeleid in de bancaire sector. In 2011 heeft de remuneratiecommissie zich, binnen de kaders van het door de centrale kringvergadering vastgestelde remuneratiebeleid en aan de hand van de beoordeling van het functioneren van de raad van bestuur en de individuele leden van de raad van bestuur, diepgaand beziggehouden met de beloningsvoorstellen (waaronder begrepen de variabele beloningen) voor de individuele leden van de raad van bestuur. Tevens richtte de commissie zich op de beloningsoverzichten van de medewerkers op de lagere echelons en op de overige beloningsgerelateerde bepalingen die volgen uit de Code Banken alsmede op de Regeling Beheerst Beloningsbeleid en de vertaling daarvan in het Groepsbreed Beloningsbeleid van de Rabobank. Voor verdere informatie over het beloningsbeleid van de Rabobank Groep wordt verwezen naar het hoofdstuk Medewerkers.

Beroepscommissie

De beroepscommissie fungeert als adviserende beroepsinstantie bij geschillen tussen lokale Rabobanken of tussen een of meer lokale Rabobanken en Rabobank Nederland. In 2011 zijn aan de beroepscommissie geen geschillen ter behandeling voorgelegd.

Utrecht, 29 februari 2012

Raad van commissarissen

Geconsolideerde balans

In miljoenen euro's	Per 31 december 2011	Per 31 december 2010
Activa		
Geldmiddelen en kasequivalenten	70.430	13.471
Vorderingen op andere banken	25.221	33.511
Voor handelsdoeleinden aangehouden financiële activa	8.112	12.987
Overige financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening	7.015	9.588
Derivaten	58.973	43.947
Kredieten aan cliënten	468.085	455.941
Voor verkoop beschikbare financiële activa	51.930	55.458
Tot einde looptijd aangehouden financiële activa	109	218
Investerings in geassocieerde deelnemingen	3.340	3.539
Immateriële vaste activa	2.802	3.675
Onroerende zaken en bedrijfsmiddelen	6.132	6.006
Vastgoedbeleggingen	784	816
Acute belastingvorderingen	571	357
Uitgestelde belastingvorderingen	995	1.200
Overige activa	12.210	11.822
Vaste activa aangehouden voor verkoop	14.956	-
Totaal activa	731.665	652.536

In miljoenen euro's	Per 31 december 2011	Per 31 december 2010
Verplichtingen		
Schulden aan andere banken	26.259	23.476
Toevertrouwde middelen	329.892	298.761
Uitgegeven schuldpapieren	213.441	196.819
Derivaten en overige handelsverplichtingen	64.931	49.640
Overige schulden	8.422	8.665
Overige financiële verplichtingen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening	25.889	29.867
Voorzieningen	765	979
Acute belastingverplichtingen	324	359
Uitgestelde belastingverplichtingen	893	731
Achtergestelde schulden	2.413	2.482
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	13.435	-
Totaal verplichtingen	686.664	611.779
Eigen vermogen		
Eigen vermogen Rabobank Nederland en lokale Rabobanken	26.500	24.749
<i>Eigenvermogensinstrumenten rechtstreeks uitgegeven</i>		
Rabobank Ledencertificaten	6.614	-
Capital Securities	7.645	4.790
	40.759	29.539
<i>Eigenvermogensinstrumenten uitgegeven door dochtermaatschappijen</i>		
Rabobank Ledencertificaten	-	6.583
Capital Securities	167	163
Trust Preferred Securities III tot en met VI	1.399	1.353
	1.566	8.099
Overige belangen van derden	2.676	3.119
Totaal eigen vermogen	45.001	40.757
Totaal verplichtingen en eigen vermogen	731.665	652.536

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

In miljoenen euro's	Jaar eindigend op 31 december	
	2011	2010
Rentebaten	22.211	19.928
Rentelasten	12.982	11.314
Rente	9.229	8.614
Baten uit hoofde provisies	3.646	3.469
Lasten uit hoofde provisies	665	638
Provisies	2.981	2.831
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-17	292
Resultaat uit financiële activa en verplichtingen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening	640	231
Resultaat uit voor verkoop beschikbare financiële activa	-169	105
Overige baten	714	643
Baten	13.378	12.716
Personeelskosten	5.141	4.919
Andere beheerskosten	3.001	2.706
Afschrijvingen	578	571
Bedrijfslasten	8.720	8.196
Waardeveranderingen	1.606	1.234
Bedrijfsresultaat vóór belastingen	3.052	3.286
Belastingen	425	514
Nettowinst	2.627	2.772
Waarvan toekomend aan Rabobank Nederland en lokale Rabobanken	1.549	1.846
Waarvan toekomend aan houders Rabobank Ledencertificaten	315	303
Waarvan toekomend aan Capital Securities	612	460
Waarvan toekomend aan Trust Preferred Securities III tot en met VI	73	73
Waarvan toekomend aan overige belangen van derden	78	90
Nettowinst van het jaar	2.627	2.772

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

In miljoenen euro's	Jaar eindigend op 31 december	
	2011	2010
Nettowinst over de periode	2.627	2.772
Voortvloeiend in de periode (na belastingen):		
<i>Omrekeningreserves vreemde valuta</i>		
Valutaomrekeningsverschillen	92	413
<i>Herwaarderingsreserve - Voor verkoop beschikbare financiële activa</i>		
Valutaomrekeningsverschillen	-31	-48
Wijzigingen geassocieerde deelnemingen	-13	45
Wijzigingen in reële waarde	1.108	390
Amortisatie als gevolg van gereclassificeerde activa	73	143
Naar nettowinst overgebrachte resultaten	-1.092	-114
<i>Herwaarderingsreserve - Deelnemingen</i>		
Wijzigingen in reële waarde	-38	-30
<i>Herwaarderingsreserve - Kasstroomafdekkingen</i>		
Wijzigingen in reële waarde	513	18
Naar nettowinst overgebrachte resultaten	-607	1
<i>Belangen van derden</i>		
Valutaomrekeningsverschillen	26	266
Mutatie AFS-herwaarderingsreserve	-11	-9
Totale baten en lasten over het boekjaar direct opgenomen in het eigen vermogen	20	1.075
Totaal baten en lasten	2.647	3.847
Waarvan toekomend aan Rabobank Nederland en lokale Rabobanken	1.554	2.664
Waarvan toekomend aan houders Rabobank Ledencertificaten	315	303
Waarvan toekomend aan Capital Securities	612	460
Waarvan toekomend aan Trust Preferred Securities III tot en met VI	73	73
Waarvan toekomend aan overige belangen van derden	93	347
Totaal baten en lasten	2.647	3.847

Geconsolideerd vermogensoverzicht

In miljoenen euro's	Eigen vermogen Rabobank Nederland en lokale Rabobanken	Rabobank Leden- certificaten	Capital Securities en TPS	Overige belangen derden	Totaal
Stand per 1 januari 2011	24.749	6.583	6.306	3.119	40.757
Nettowinst	1.549	315	685	78	2.627
Baten en lasten over het boekjaar direct opgenomen in het eigen vermogen bestaande uit:					
Omrekeningsreserves vreemde valuta	92	-	-	26	118
Herwaarderingsreserve - Voor verkoop beschikbare financiële activa	45	-	-	-11	34
Herwaarderingsreserve - Deelnemingen	-38	-	-	-	-38
Herwaarderingsreserve - Kasstroomafdekkingen	-94	-	-	-	-94
Totaal baten en lasten	1.554	315	685	93	2.647
Betalingen op Rabobank Ledencertificaten, Trust Preferred Securities III tot en met VI (TPS) en Capital Securities	-	-315	-685	-	-1.000
Uitgifte van Rabobank Ledencertificaten en Capital Securities	-	122	2.911	-	3.033
Omwisseling van Rabobank Extra Ledenobligaties	-	225	-	-	225
Terugstorting agio	-	-308	-	-	-308
Kosten uitgifte Capital Securities	-	-	-52	-	-52
Overige	197	-8	46	-536	-301
Stand per 31 december 2011	26.500	6.614	9.211	2.676	45.001
Stand per 1 januari 2010	21.963	6.315	6.182	3.423	37.883
Nettowinst	1.846	303	533	90	2.772
Baten en lasten over het boekjaar direct opgenomen in het eigen vermogen bestaande uit:					
Omrekeningsreserves vreemde valuta	413	-	-	266	679
Herwaarderingsreserve - Voor verkoop beschikbare financiële activa	416	-	-	-9	407
Herwaarderingsreserve - Deelnemingen	-30	-	-	-	-30
Herwaarderingsreserve - Kasstroomafdekkingen	19	-	-	-	19
Totaal baten en lasten	2.664	303	533	347	3.847
Betalingen op Rabobank Ledencertificaten, Trust Preferred Securities III tot en met VI (TPS) en Capital Securities	-	-303	-533	-	-836
Uitgifte van Rabobank Ledencertificaten	-	257	-	-	257
Overige	122	11	124	-651	-394
Stand per 31 december 2010	24.749	6.583	6.306	3.119	40.757

Geconsolideerd overzicht van kasstromen

In miljoenen euro's	Jaar eindigend op 31 december	
	2011	2010
Kasstromen uit bedrijfsactiviteiten		
Bedrijfsresultaat vóór belastinglasten	3.052	3.286
Aangepast voor:		
<i>Niet-geldelijke posten opgenomen in het bedrijfsresultaat vóór belasting</i>		
Afschrijvingen	578	571
Afschrijvingen bedrijfsmiddelen operational lease en vastgoedbeleggingen	782	783
Waardeveranderingen	1.704	1.234
Resultaat op verkoop van onroerende zaken en bedrijfsmiddelen	-3	-7
Resultaat geassocieerde deelnemingen	17	-292
Reële waarde resultaten uit financiële activa en verplichtingen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening	-640	-231
Resultaat uit voor verkoop beschikbare financiële activa	169	-105
<i>Nettomutatie in operationele bedrijfsmiddelen</i>		
Vorderingen en schulden op andere banken	10.315	3.181
Voor handelsdoeleinden aangehouden financiële activa	4.667	131
Derivaten	-15.026	-4.856
Nettomutatie in overige financiële activa en passiva tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening	-556	1.955
Kredieten aan cliënten	-22.040	-24.536
Dividend ontvangen van geassocieerde deelnemingen en financiële activa	76	464
<i>Nettomutatie in verplichtingen uit hoofde van operationele activiteiten</i>		
Derivaten en overige handelsverplichtingen	15.291	874
Toevertrouwde middelen	41.505	12.423
Uitgegeven schuld papier	16.622	23.149
Overige schulden	1.597	116
Betaalde belastingen	-435	-772
Overige mutaties	-4.822	-1.940
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	52.853	15.428
Kasstromen uit investeringsactiviteiten		
Overname van geassocieerde deelnemingen, na aftrek van overgenomen geldmiddelen	-67	-19
Afstoting van geassocieerde deelnemingen, na aftrek van overgenomen geldmiddelen	207	722
Verwerving van onroerende zaken, bedrijfsmiddelen en vastgoedbeleggingen	-1.880	-1.636
Ontvangsten uit verkoop van onroerende zaken en bedrijfsmiddelen	538	983
Verwerving van voor verkoop beschikbare en tot einde looptijd aangehouden financiële activa	-25.081	-64.554
Ontvangsten uit verkoop en aflossing van voor verkoop beschikbare en tot einde looptijd aangehouden financiële activa	28.760	44.632
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	2.477	-19.872
Kasstromen uit financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit uitgifte van Capital Securities en Rabobank Ledencertificaten	2.673	36
Ontvangsten uit uitgifte van achtergestelde schulden	-	1.000
Ontvangsten uit uitgifte van Senior Contingent Notes en Rabo Extra Ledenobligaties	-	2.150
Betalingen op Rabobank Ledencertificaten, Trust Preferred Securities III tot en met VI en Capital Securities	-1.000	-836
Aflossingen van achtergestelde schulden	-	-1.000
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	1.673	1.350
Nettomutatie in geldmiddelen en kasequivalenten	57.003	-3.094
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het begin van het jaar	13.471	16.565
Koersverschillen vreemde valuta op geldmiddelen en kasequivalenten	-44	-
Geldmiddelen en kasequivalenten aan het eind van het jaar	70.430	13.471
In de nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten zijn begrepen kasstromen uit hoofde van rente.		
Rente-inkomsten	22.200	19.332
Rente-uitgaven	12.647	11.651

Verkorte bedrijfssegmenten

In miljoenen euro's	Binnenlands retailbank- bedrijf	Wholesale bankbedrijf en internationaal retailbankbedrijf	Vermogens- beheer	Leasing	Vastgoed	Overige segmenten	Consolidatie effecten/ hedge accounting	Totaal
Over het jaar eindigend op 31 december 2011								
Rente	5.218	2.957	163	778	282	-169	-	9.229
Provisies	1.357	586	979	76	41	-29	-29	2.981
Overige resultaten	366	207	2	465	207	520	-599	1.168
Totaal baten	6.941	3.750	1.144	1.319	530	322	-628	13.378
Segmentlasten	3.986	2.072	1.018	774	344	-25	551	8.720
Waardeveranderingen	648	686	-1	144	129	-	-	1.606
Bedrijfsresultaat vóór belastingen	2.307	992	127	401	57	347	-1.179	3.052
Belastingen	454	211	65	97	17	-123	-296	425
Nettowinst	1.853	781	62	304	40	470	-883	2.627
Activa van het bedrijfsonderdeel	372.934	514.040	25.304	31.799	27.252	84.115	-327.119	728.325
Geassocieerde deelnemingen	17	515	1	30	77	2.700	-	3.340
Totaal activa	372.951	514.555	25.305	31.829	27.329	86.815	-327.119	731.665
Verplichtingen van het bedrijfsonderdeel	347.784	509.366	22.814	28.635	25.365	67.944	-315.244	686.664
Totaal verplichtingen	347.784	509.366	22.814	28.635	25.365	67.944	-315.244	686.664
Investerings in onroerende zaken en bedrijfsmiddelen	177	56	2	1.441	5	87	-	1.768
Afschrijvingen inclusief afschrijvingen op software	119	108	114	51	20	166	-	578
Goodwill	1	744	376	460	322	-	-	1.903
Over het jaar eindigend op 31 december 2010								
Rente	4.894	2.813	166	658	253	-171	1	8.614
Provisies	1.321	460	995	83	26	-22	-32	2.831
Overige resultaten	294	306	47	440	214	347	-377	1.271
Totaal baten	6.509	3.579	1.208	1.181	493	154	-408	12.716
Segmentlasten	3.833	1.939	968	700	367	-56	445	8.196
Waardeveranderingen	358	597	2	214	63	-	-	1.234
Bedrijfsresultaat vóór belastingen	2.318	1.043	238	267	63	210	-853	3.286
Belastingen	475	269	71	66	21	-175	-213	514
Nettowinst	1.843	774	167	201	42	385	-640	2.772
Activa van het bedrijfsonderdeel	360.881	439.646	25.166	29.768	26.473	86.789	-319.726	648.997
Geassocieerde deelnemingen	20	434	38	28	62	2.957	-	3.539
Totaal activa	360.901	440.080	25.204	29.796	26.535	89.746	-319.726	652.536
Verplichtingen van het bedrijfsonderdeel	338.681	440.202	22.355	26.862	25.331	73.563	-315.215	611.779
Totaal verplichtingen	338.681	440.202	22.355	26.862	25.331	73.563	-315.215	611.779
Investerings in onroerende zaken en bedrijfsmiddelen	128	51	22	1.101	11	287	-	1.600
Afschrijvingen inclusief afschrijvingen op software	120	108	116	40	29	158	-	571
Goodwill	1	733	805	460	322	6	-	2.327

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen van Rabobank Nederland

De in dit verslag op pagina 108 tot en met 114 opgenomen jaarcijfers 2011, bestaande uit de geconsolideerde balans per 31 december 2011, geconsolideerde winst-en-verliesrekening, geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, geconsolideerd vermogensoverzicht, geconsolideerd overzicht van kasstromen en overzicht verkorte bedrijfssegmenten over 2011, zijn ontleend aan de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening van Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A. (Rabobank Nederland) te Amsterdam. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 29 februari 2012.

De jaarcijfers 2011 bevatten niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en Titel 9 Boek 2 BW. Het kennisnemen van de jaarcijfers 2011 kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2011 van Rabobank Nederland.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarcijfers 2011 in overeenstemming met de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2011 en de daarin opgenomen grondslagen voor financiële verslaggeving.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarcijfers 2011 op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810, 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Oordeel

Naar ons oordeel zijn de jaarcijfers 2011 in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2011 van Rabobank Nederland en in overeenstemming met de daarin opgenomen grondslagen voor financiële verslaggeving.

Amsterdam, 29 februari 2012

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. mr. drs. G.H.C. de Méris RA

Verklaring getrouw beeld

De raad van bestuur van de Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A. (Rabobank Nederland) verklaart dat, voor zover de raad bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Rabobank Nederland en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Rabobank Nederland en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen;
- in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee Rabobank Nederland wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Dr. Piet Moerland, voorzitter
Prof. dr. ir. Bert Bruggink, CFO
Berry Marttin MBA, lid
Mr. Sipko Schat, lid
Ir. Piet van Schijndel, lid
Gerlinde Silvis, lid

Utrecht, 29 februari 2012

Uitgave

Rabobank Nederland Directoraat Communicatie

Over het Jaarverslag

De Rabobank heeft de financiële en maatschappelijke verantwoordingsinformatie geïntegreerd in het Jaarverslag 2011 Rabobank Groep.

Dit verslag is onder andere gebaseerd op de jaarrekeningen en overige gegevens van Rabobank Nederland als bedoeld in BW 2 titel 9. Bedoelde verslagen zijn/worden krachtens wettelijk voorschrift na vaststelling van de jaarrekeningen van Rabobank Nederland door de algemene vergadering gedeponereerd ten kantore van het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer 30.046.259. De algemene vergadering staat gepland op 14 juni 2012.

Bij de jaarrekeningen van Rabobank Nederland is een controleverklaring als bedoeld in artikel 2:393 lid 5 BW afgegeven. Deze verklaring heeft de vorm van een goedkeurende verklaring. De accountant heeft in zijn verklaring niet in het bijzonder de aandacht gevestigd op bepaalde zaken. Het hoofdstuk Verslag raad van commissarissen Rabobank Nederland maakt geen deel uit van het wettelijk jaarverslag.

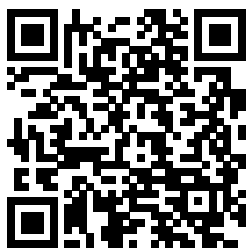
Dit verslag is opgesteld in overeenstemming met de G3-richtlijnen van het Global Reporting Initiative. De MVO-gerelateerde inhoud van dit verslag is ontleend aan het document 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen 2011 Rabobank Groep'. Dit document, inclusief de MVO feiten en cijfers, is voorzien van een assurancerapport door een externe onafhankelijke auditor.

Jaarberichtgeving

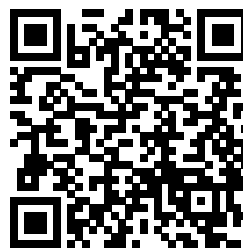
In 2012 publiceert de Rabobank Groep de volgende verslagleggingsdocumenten in het Nederlands en het Engels:

- Jaarbericht 2011 Rabobank Groep - Annual Summary 2011 Rabobank Group
- Jaarverslag 2011 Rabobank Groep - Annual Report 2011 Rabobank Group
- Geconsolideerde jaarrekening 2011 Rabobank Groep - Consolidated Financial Statements 2011 Rabobank Group
- Jaarrekening 2011 Rabobank Nederland - Financial Statements 2011 Rabobank Nederland
- Halfjaarverslag 2012 Rabobank Groep - Interim Report 2012 Rabobank Group

De jaarberichtgeving van de Rabobank Groep is online beschikbaar op: www.rabobank.com/jaarverslagen en www.rabobank.com/annualreports. De kerngegevens zijn eveneens beschikbaar voor de mobiele telefoon op:



<http://m.kerngegevensrabobank.nl>



<http://m.keyfiguresrabobank.com>

Materiaalgebruik

De Rabobank Groep gebruikt bij de vervaardiging van het drukwerk minder milieubelastende materialen.

Contact

jaarverslagen@rn.rabobank.nl

Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A. (Rabobank Nederland)

Rabobank Nederland, Croeselaan 18, Postbus 17100, 3500 HG Utrecht, Nederland

030 216 0000

Jaarverslag 2011 Rabobank Groep
April 2012
www.rabobank.com/jaarverslagen



Rabobank