

Een bank met een hoger doel

Drs. A. Visscher MMC is partner bij organisatieadviesbureau SeederDeBoer en werkt aan de Vrije Universiteit Amsterdam aan een promotie-onderzoek naar de rol van *purpose* in organisatieontwerp.

Financiële instellingen willen hun maatschappelijke reputatie herstellen en het vertrouwen van consumenten herwinnen. Alleen als zij prioriteit geven aan hun collectieve verantwoordelijkheid kunnen zij dat bereiken. Zij moeten werken volgens een nieuwe managementfilosofie waarin hun *purpose* centraal staat.

1. <http://www.eufin.nl/al-het-nieuws/13/27594-vertrouwen-in-financiele-sector-daalt-verder>
2. Ernst & Young (2011). *A new era of consumer expectation*. Global Consumer Banking survey 2011.
3. A. Campbell. & S. Yeung (1990). *Do you need a mission statement?* *The Economist Publications*, 1208, p. 9.
4. Adviescommissie Toekomst Banken, Cees Maas (vz.), Sylvester Eijffinger, Wim van den Goorbergh, Tom de Swaan en Johanneke Weijtens (secr.) (2009). *Naar herstel van vertrouwen*.
5. <http://www.commissie-codebanken.nl/scrivo/asset.php?id=941106>
6. P.C. Verhoef (2010). *Klant centraal in de Bankensector*. White Paper voor de Monitoring Commissie Code Banken. RU Groningen. (Fac. Economie en Bedrijfskunde, Customer Insights Center, Vakgroep Marketing.)

Financiële instellingen, en banken in het bijzonder, spelen een belangrijke rol in onze maatschappij. Zij vormen het cement van de samenleving. Het financiële systeem kan worden beschouwd als het hart- en vaatstelsel van de economie. Tot de financiële crisis hadden mensen een vanzelfsprekend vertrouwen in financiële instellingen. Maar dat vertrouwen is flink afgenomen.¹ De negatieve beeldvorming en het afgenomen vertrouwen bedreigen de continuïteit van financiële instellingen en daarmee het functioneren van de samenleving als geheel. Het terugwinnen van het vertrouwen is daarom cruciaal voor financiële instellingen. Dit zou dan ook de hoogste prioriteit moeten krijgen van hun bestuurders.

Overheid en financiële instellingen zetten zich in om het tij te keren. De overheid richt zich voornamelijk op nieuwe regelgeving en het aan banden leggen van beloningen van bestuurders. Veel banken hebben initiatieven genomen rond het thema 'het klantbelang centraal'. Maar ondanks alle inspanningen van overheid en banken is het vertrouwen in de banken(sector) nog niet teruggekeerd.² Om het fundamentele vertrouwen van de samenleving te herwinnen, is het de grootste uitdaging voor financiële instellingen om aan hun collectieve verantwoordelijkheid dezelfde prioriteit te geven als aan hun bedrijfseconomische ambities. Dat is het centrale thema van dit artikel. Na een korte contextanalyse bespreek ik diverse vormen van vertrouwen en een nieuwe managementfilosofie waarin de *purpose* van de onderneming centraal staat. De *purpose* is het bestaansrecht, de functie van de organisatie: het hogere doel dat zij nastreeft.³

Stel klantbelang weer centraal, zeggen rapport, Code Banken en *white paper*

De Adviescommissie Toekomst Banken richt zich in haar rapport *Naar herstel van vertrouwen* op de eigen verantwoordelijkheid van banken bij verantwoord en duurzaam bankieren.⁴ De rode draad in dit rapport is dat banken – in hun afweging van de belangen van klanten, aandeelhouders, werknemers en samenleving – het primaat weer moeten leggen bij het belang van de klant. Als reactie op dit rapport heeft de Nederlandse Vereniging van Banken de Code Banken opgesteld.⁵ Deze code is bij Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB) aangewezen als gedragscode. Een gedragscode is een via zelfregulering voor een bepaalde organisatie of beroepsgroep tot stand gekomen code die normen bevat waaraan de organisatie of beroepsgroep zich dient te houden. Banken moeten in hun jaarverslag verantwoording afleggen over de naleving van de principes uit de Code Banken. Jaarlijks bekijkt de Monitoring Commissie Banken hoe banken de code naleven. Deze onafhankelijke commissie is geïnstalleerd door de Minister van Financiën samen met de Nederlandse Vereniging van Banken. De Monitoring Commissie heeft Peter C. Verhoef gevraagd het begrip 'klant centraal' nader uit te werken. Dit heeft geleid tot het white paper *Klant Centraal in de Bankensector*.⁶ Hierin toont Verhoef aan dat het lonend is om de klant centraal te stellen; zowel de bank als de klant profiteren hiervan. Om daadwerkelijk de klant centraal te kunnen stellen, moeten banken volgens Verhoef wel hun cultuur veranderen en het klantbelang in de top van de onderneming borgen.

Reacties van banken

Het white paper van Verhoef was voor een aantal banken aanleiding zich in het debat te mengen. ABN AMRO beschouwt het centraal stellen van het klantbelang niet als een op zichzelf staand project, maar als een cultuur die geldt voor de gehele bank.⁷ ING denkt dat het centraal stellen van het klantbelang een noodzakelijke voorwaarde is voor het terugwinnen van het vertrouwen. Het is leidend voor het dagelijkse handelen in haar bedrijfsvoering.⁸ Voor de coöperatieve Rabobank is het belang van de klant het belangrijkste uitgangspunt voor de dienstverlening aan hun klanten. Maar ook de Rabobank ervaart de *sense of urgency* om continu te verbeteren om het belang van de klant meer centraal te stellen.⁹ SNS REAAL vindt dat een bank het belang van haar stakeholders, waaronder dat van de klant, moet onderkennen. Het centraal stellen van klant en klantbelang vormt een van de strategische pijlers. Daarnaast geeft SNS REAAL aan dat voor het herstel van het vertrouwen in de Nederlandse financiële sector meer nodig is dan het centraal stellen van de klant en het klantbelang.¹⁰ Triodos Bank geeft in haar reactie op het white paper aan dat het essentieel is dat banken een evenwichtige en gebalanceerde koers varen, dit vanwege hun publieke nutsfunctie en systeemverantwoordelijkheid. De koers die een bank volgt moet worden gebaseerd op een afweging van de belangen van alle stakeholders: klanten, medewerkers, de bank als instituut, aandeelhouders, andere kapitaalverschaffers en de samenleving als geheel. Een gebalanceerde koers betekent: weg van de aandeelhoudersfocus. Maar het betekent ook: niet vervallen in een nieuwe eenzijdigheid zoals 'de klant centraal'. Daarbij geeft Triodos Bank ook aan dat 'dé klant' eenvoudigweg niet bestaat. Daarom is het volgens haar onwenselijk om één benadering te introduceren voor de manier waarop de relatie met de klant en klantgerichtheid van banken vormgegeven kunnen worden. En daarom bestaat 'dé methode' ook niet. Algemeen geldende aanbevelingen rond de invulling van klantgerichtheid voor de hele sector zijn in tegenspraak met de aard van klantgerichtheid zelf, aldus Triodos Bank.¹¹

Het klantbelang centraal stellen zal zeker helpen om het vertrouwen bij de consument te herwinnen. Diverse financiële instellingen omarmen dit beginsel dan ook. Maar zoals ook is af te leiden uit de kanttekeningen van Triodos Bank en SNS REAAL, rijst wel de vraag of deze oplossing antwoord geeft op het vraagstuk dat voorligt. Ik meen

dat het antwoord kan worden gevonden in een dieper inzicht in het begrip 'vertrouwen'. In de volgende alinea's behandel ik daarom verschillende vormen en niveaus van vertrouwen.

Wat heet vertrouwen?

Vertrouwen in de zin van *confidence* is vertrouwen in een ontwikkeling of toekomst. Zo kan iemand 'erop vertrouwen' – lees: ervan overtuigd zijn – dat de economie zich positief

zal ontwikkelen. Vertrouwen in de zin van *trust* heeft betrekking op een relatie met een andere persoon, een organisatie, instelling of systeem. Je kunt ervan overtuigd zijn dat de andere partij er

niet op uit is jouw belangen te schaden en niet alleen uit eigenbelang zal handelen. Of je vertrouwt erop dat een organisatie de taken die zij moet verrichten ook daadwerkelijk op deskundige en integere wijze uitvoert.

Vertrouwen vormt een belangrijk deel van een goede reputatie (van individuen en organisaties). Vertrouwen is een kostbaar bezit, want een goede reputatie vergemakkelijkt het handelen en vergroot de effectiviteit. Uiteindelijk heeft vertrouwen een positieve invloed op de werking van economie en maatschappij. Het functioneert namelijk als een coördinatiemechanisme voor gedrag, zodat samenwerking wordt bevorderd en transactiekosten worden verlaagd. De empirische literatuur toont aan dat er positieve verbanden bestaan tussen het niveau van vertrouwen in een samenleving en tal van economische en maatschappelijke vormen van succes. In dit verband wordt vertrouwen wel aangeduid als 'het cement van de samenleving en de aanjager van de economie'.¹²

In het licht van het vertrouwen in financiële instellingen spreekt de theorievorming van Timothy Fort tot de verbeelding. Fort maakt een verhelderend onderscheid tussen *hard trust*, *real trust* en *good trust*.¹³ Deze drie vormen van vertrouwen kunnen gevisualiseerd worden in een piramide (zie Figuur 1). *Hard trust* vormt het fundament, in *real trust* wordt dit verder uitgebouwd en pas als dit gerealiseerd is kan *good trust* bereikt worden; de top van de piramide. Het bereiken van hernieuwd vertrouwen in financiële instellingen betekent het bereiken van *good trust*, dus het doorlopen van de piramide. In de volgende alinea's ga ik hier verder op in.

Voor het herstel van het vertrouwen in de financiële sector is meer nodig dan het centraal stellen van de klant en het klantbelang

7. *Idem* als noot 5 id=979442

8. *Idem* als noot 5 id=979448

9. *Idem* als noot 5 id=980863

10. *Idem* als noot 5 id=979449

11. *Idem* als noot 5 id=979447

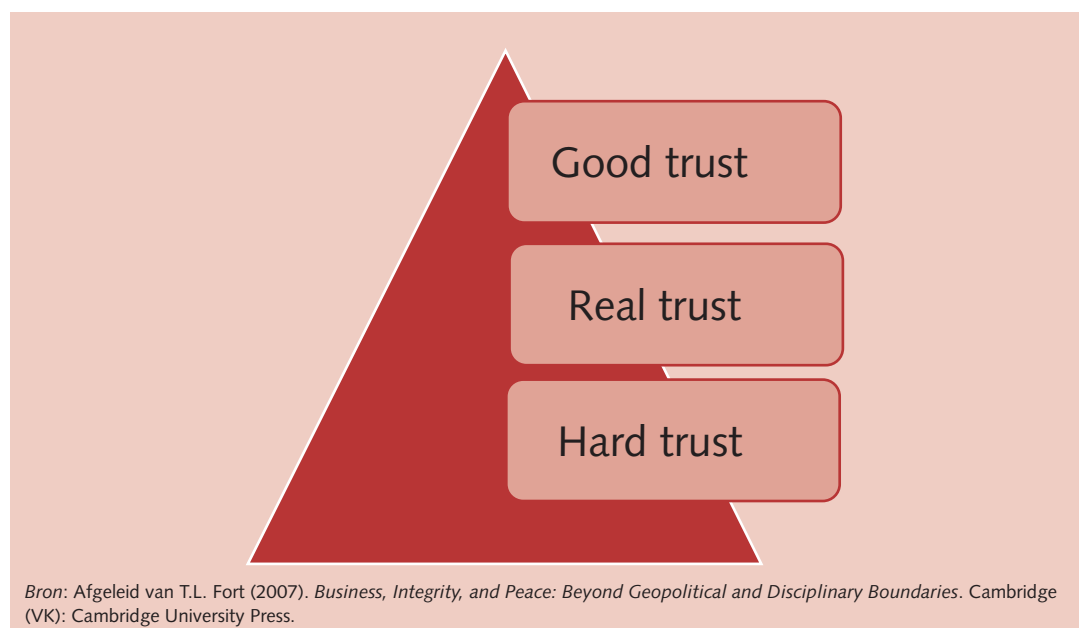
12. H. Prast, R. Mosch & W. F. van Raaij (2005). *Vertrouwen, cement van de samenleving en aanjager van de economie*.

Amsterdam:

De Nederlandsche Bank.

13. T.L. Fort (2007). *Business integrity and peace: beyond geopolitical and disciplinary boundaries*. Cambridge: Cambridge University Press.

Figuur 1. Niveaus van vertrouwen



Hard trust

Hard trust kan worden beschouwd als de basisvorm van vertrouwen. Deze vorm hangt samen met wet- en regelgeving en het afdwingen van het naleven daarvan aan de hand van sancties. Wetten en regels zijn voorwaardenscheppend voor vertrouwen in algemene zin; zonder die druk is het onwaarschijnlijk dat instellingen zichzelf reguleren. Een voorbeeld is het Basel III-akkoord. De financiële crisis vormde de aanleiding om aanvullende eisen te stellen ten aanzien van de samenstelling en de kwaliteit van het vermogen van banken, de liquiditeitspositie en de 'leverage ratio' (hefboom). Deze maatregelen in dat kader waren en zijn gericht op het verminderen van de kwetsbaarheid van financiële instellingen. Maar bovendien zijn ze van belang voor het vertrouwen in de financiële sector: *hard trust*. Fort ziet *hard trust* als een noodzakelijk fundament waarop verder gebouwd moet worden. Implementatie en executie van regelgeving zijn het begin, maar zijn niet afdoende om het gewenste vertrouwen van de samenleving in financiële instellingen volledig op te bouwen dan wel te herstellen.

Real trust

Real trust ontstaat door 'het goede goed te doen'. Het ontstaat wanneer je de normen volgt en je tegemoet komt aan de (nieuwe) wensen en verwachtingen van de ander. Denk aan eerlijk, respectvol en ethisch handelen, beloften nakomen en de gewenste

kwaliteit leveren. Een gedragscode is een middel om dergelijke aspecten te borgen. Toch draagt de gedragscode Code Banken niet bij aan *real trust*, maar aan *hard trust*. Dat komt doordat de Code Banken bij AMvB van 1 juni 2010 een verankering in de wet heeft gekregen op dezelfde wijze als de Code Corporate Governance. Op grond van deze AMvB zijn banken verplicht in hun jaarverslag toe te lichten hoe zij de principes van de Code Banken naleven. Door de gedragscode te transformeren tot regelgeving krijgt het gegenereerde vertrouwen in de theorie van Fort veel meer het karakter van *hard trust*. Als we dit bezien in de piramide waarin *hard trust* en *real trust* de basis vormen voor *good trust* (het uiteindelijke doel), zal de Code Banken in onvoldoende mate bijdragen aan het herstel van het gewenste vertrouwen in financiële instellingen. De brug naar *good trust* is nog niet geslagen.

Good trust

Good trust heeft betrekking op het vinden van het eigen welzijn in relatie tot het welzijn van anderen. *Good trust* ontstaat wanneer mensen en organisaties zich intrinsiek bekommeren om ethiek, en dat niet alleen doen omdat dit door wet- en regelgeving wordt voorgeschreven (*hard trust*), of omdat je de normen volgt (*real trust*), maar omdat het voortkomt uit inspiratie, een sterk verankerde missie, identiteit, geloof en overtuiging. *Good trust* gaat daarmee dus een stap verder. De theorie van Fort is door Theodor

Kockelkoren, lid van de Raad van Bestuur van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), aangehaald in een interview over het vertrouwen in de financiële sector (zie kader 'Hoe is de vertrouwensschade in de financiële sector te herstellen?').

Hoe is de vertrouwensschade in de financiële sector te herstellen?

'Hard trust is het vertrouwen dat je opbouwt als je alles keurig volgens de afgesproken regels doet. Dat is een basisvoorwaarde voor vertrouwen. Real trust ontstaat wanneer je je manieren van werken dusdanig hebt aangepast dat ze tegemoetkomen aan de nieuwe wensen en verwachtingen van de ander. Good trust ontstaat ten slotte wanneer partijen hun handelen steeds baseren op een sterk verankerd besef van hun missie. Financiële instellingen zouden opnieuw na kunnen denken over hun missie. Wat willen en verwachten belanghebbenden en de maatschappij van mij? Wat is mijn business-model? Waarom verkoop ik deze producten? Wat is de kwaliteit van mijn adviezen en past die bij de prijs die ik er voor reken? Financiële instellingen zijn nu goed bezig om de hard trust weer op te bouwen. Ze worstelen echter nog met het opbouwen van real trust en komen nog nauwelijks toe aan het creëren van good trust.'

– Theodor Kockelkoren, lid Raad van Bestuur AFM

Bron: <http://managementscope.nl/magazine/artikel/586-rondetafel-herstel-economie>

Een nieuwe managementfilosofie

De boodschap is duidelijk: de financiële sector moet de bakens verzetten en zich inzetten voor het verkrijgen van *good trust*. Dit is geen nieuw gedachtegoed. Al in 1999 stelden Ghoshal, Barlett en Moran dat ondernemingen onvoldoende bereidheid tonen hun rol in de samenleving als geheel te expliciteren in een morele filosofie.¹⁴ Zij hielden daarbij een vurig pleidooi voor een nieuwe managementfilosofie, waarin de onderneming wordt gezien als een sociale instelling die haar economische macht gebruikt om waarde toe te voegen aan de samenleving en individuen daarbinnen. De moderne samenleving werd door Ghoshal e.a. niet langer gezien als een markteconomie, maar als een organisatie-economie waarin bedrijven de belangrijkste spelers zijn in het creëren van waarde en het stimuleren van economische vooruitgang. In hun filosofie wordt het fundament van bedrijven ge-

vormd door een nieuw 'moreel contract' met de medewerkers en de samenleving. De focus van het topmanagement dient in deze filosofie niet zozeer te liggen op het ontwikkelen van strategie, maar veeleer op het definiëren van de *purpose* van de organisatie: het bestaansrecht en de functie van de organisatie, haar hogere doel. Strategieën kunnen alleen een sterke, blijvende emotionele band scheppen wanneer ze voortkomen uit de *purpose* van de organisatie. Zo zou ook de strategie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen van een organisatie haar fundament in de *purpose* moeten vinden.

Sinek zet de lijn van denken van Ghoshal e.a. voort. Hij heeft een eenvoudig maar krachtig model ontwikkeld: de Gouden Cirkel.¹⁵ Dit model gaat uit van drie niveaus waarop organisaties en mensen opereren: wat, hoe en waarom. Alle organisaties weten *wat* zij doen. Sommige bedrijven en mensen weten ook *hoe* ze doen wat ze doen. Er zijn echter maar weinig mensen en bedrijven die duidelijk kunnen verwoorden *waarom* ze doen wat ze doen. De stelling van Sinek is dat de waarom-vraag meestal onderbelicht blijft en dat daardoor écht succes uitblijft. Een 'waarom' is een geloof (de *purpose*), het 'hoe' betreft de acties die we nemen om dat geloof te realiseren, en het 'wat' slaat op de resultaten van die acties. Als deze drie zaken in evenwicht zijn, ontstaat er vertrouwen en krijgt de ander het gevoel dat er sprake is van waarde. Veel bedrijven proberen consumenten te verkopen wat ze 'doen' (hun producten of diensten), maar steeds vaker baseren consumenten hun keuze op het 'waarom'. De relatie met de klant begint dan met de verbinding; pas daarna bewijst je als onderneming dat de klant jou terecht vertrouwt door ook het 'wat' en het 'hoe' goed te doen.

De rol van purpose

Een instelling die uit eigenbelang handelt, verliest haar kracht als instelling in de samenleving.¹⁶ Om het fundamentele vertrouwen, *good trust*, van de samenleving te herwinnen, bestaat de grootste uitdaging van financiële instellingen erin hun organisaties betekenis te geven door na te denken over hun *purpose*. Het is belangrijk dat medewerkers en klanten zich met financiële instellingen kunnen vereenzelvigen, dat zij erdoor worden geïnspireerd, er trots op kunnen zijn. Bovenal moeten medewerkers zich er volledig voor willen inzetten.

Uiteindelijk heeft vertrouwen een positieve invloed op de werking van economie en maatschappij

14. S. Ghoshal, C. A. Barlett & P. Moran (1999). *A new Manifesto for Management*. *Sloan Management Review*, 40(3), Lente-nummer, pp. 9-20.

15. S. Sinek (2012). *Begin met het waarom, De gouden Cirkel van ondernemen*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

16. S. Ghoshal & C.A. Barlett (1999). *De geïndividualiseerde onderneming, een fundamenteel nieuwe benadering van management*. Schiedam: Scriptum Management.

Financiële instellingen kunnen het vertrouwen herwinnen door dezelfde prioriteit te geven aan hun collectieve verantwoordelijkheid als aan hun

Een instelling die uit eigenbelang handelt, verliest haar kracht als instelling in de samenleving

bedrijfseconomische ambities. Bert Heemskerk, voormalig bestuursvoorzitter van de Rabobank Groep, deelt deze visie. In 2009 verscheen zijn boek *Een gezonde krimp*, waarin hij zijn visie geeft op de crisis in de financiële wereld.¹⁷ In dit boek gaat hij op zoek naar de oorzaken en de rol van de verschillende spelers. Maar hij schetst vooral een toekomstvisie. De financiële wereld krijgt de kans om beter en duurzamer uit de puinhopen te herrijzen en weer een solide steunpilaar te worden van gezonde economische ontwikkeling. In lijn met de theorie van Ghoshal e.a. pleit Heemskerk voor een nieuwe ethiek in de economie. Deze zou niet op de eerste plaats gericht moeten zijn op winstmaximalisatie, maar op dienstbaarheid aan de gemeenschap. Ook Porter doet een oproep om het bedrijfsleven dichterbij de samenleving te brengen.¹⁸ Hij daagt het bedrijfsleven uit daarin de leiding te nemen. Niet alle winst is gelijk in zijn perspectief. 'Winst die voortvloeit uit een sociaal doel vertegenwoordigt een hogere vorm van kapitalisme ... die leidt tot een positieve welvaartsspiraal voor ondernemingen en samenleving, en aanhoudende winstgevendheid,' aldus Porter.

Hoger doel is aankoopfactor

Fort spreekt over 'build(ing) trust in the purpose of the business'. De kracht van zo'n *purpose* kan een sterke motivator zijn voor organisaties, omdat betekenis en passie worden gecreëerd waar individuen zich mee kunnen identificeren. Campbell en Yeung geloven dat organisaties met een hoger doel betrokken en enthousiaste medewerkers aan zich binden.¹⁹ Een organisatie die haar medewerkers weet te inspireren, bezorgt hun een (gemeenschappelijk) doel of een gevoel van saamhorigheid. Het bereiken van dat hogere doel of gevoel vormt een prikkel die veel krachtiger en effectiever is dan bijvoorbeeld een geldelijke beloning. Organisaties die een natuurlijk vermogen ontwikkelen om te inspireren, hebben een buitenproportioneel grote invloed op hun sector, hebben de trouwste medewerkers en de trouwste klanten. Steeds vaker baseren consumenten hun keuze voor financiële producten op hun kennis van financiële instellingen. Reputatie en maatschap-

pelijke verantwoordelijkheid spelen daarbij een belangrijke rol.²⁰

Ook uit recent onderzoek van PR-bureau Edelman blijkt dat consumenten wereldwijd vinden dat ondernemingen minimaal evenveel waarde moeten hechten aan maatschappelijke doelen als aan economische doelen.²¹ Uit dit onderzoek komt naar voren dat maatschappelijke betrokkenheid zelfs een van de belangrijkste aankoopfactoren bij producten is geworden. Deze weegt bij producten van gelijke prijs en kwaliteit zwaarder dan ontwerp, innovatie of (merk)loyaliteit. Het is dus niet langer een optie, maar essentieel dat een organisatie waarde creëert voor de samenleving, onder andere via een sociale doelstelling en betrokkenheid bij maatschappelijke kwesties.

Edelman stelt dat de *purpose* daarmee in potentie de vijfde P in de marketingmix wordt. Hiermee wordt de voorliggende problematiek echter te kort gedaan. *Purpose* kan niet worden gezien als een eenvoudig marketinginstrument, maar is van een hogere orde. Deze moet een integraal onderdeel zijn van de organisatie- en managementprocessen.

De casus Rabobank

Rabobank is een organisatie die van oudsher verbinding zoekt met de samenleving. Vanzelfsprekend zal Rabobank voldoen aan de wetten en regels die haar worden opgelegd. Hiermee ontstaat voor haar klanten de basis voor vertrouwen, *hard trust*. 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 zijn opgenomen: integriteit, respect, professionaliteit en duurzaamheid.²² Hiermee werkt Rabobank aan het opbouwen van *real trust*. De *purpose* van de Rabobank Groep wordt in haar jaarverslag helder verwoord: 'De Rabobank Groep stelt vanuit haar coöperatieve grondslag het gezamenlijk 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.'

In een interview stelt de voorzitter van de Raad van Bestuur van Rabobank, Piet Moerland, dat banken het vertrouwen alleen kunnen herstellen door hun maatschappelijke relevantie weer aan te tonen: 'De sleutel tot het terugwinnen van het imago is zichtbaar bijdragen aan het oplossen van wereldproblemen.'²³ Voor Rabobank ziet hij een belangrijke rol

17. B. Heemskerk (2009).

Een gezonde krimp.

Amsterdam: Uitgeverij

Balans.

18. M.E. Porter & M.R.

Kramer (2011). 'Creating

Shared Value – How

to reinvent capitalism,

and unleash a wave of

innovation and growth'.

Harvard Business Review.

jan-feb 2011, p. 15.

19. A. Campbell & S.

Yeung (1990). 'Creating

a Sense of Mission'. *Long*

Range Planning, 24 (4),

p. 14.

20. R. Peverelli & R.

de Fenkins (2010).

Reinventing Financial

Services, what consumers

expect from future banks

and insurers. Prentice Hall,

p. 181.

21. <http://www.scribd.com/doc/90411623/Executive-Summary-2012-Edelman-goodpurpose%C2%AE-Study>

22. Jaarverslag Rabobank

Groep, 2011

23. Interview Piet

Moerland, *Incompany 500*.

mei 2012.

weggelegd in het voedselvraagstuk. 'Als de grootste food- en agribank willen wij een passende bijdrage leveren aan genoeg gezond voedsel voor de toekomst. (...) Rabobank kan een waardevolle bijdrage leveren, bijvoorbeeld door boeren te helpen met het opzetten van coöperaties.' Ook ziet hij Rabobank optreden als verbindende schakel in de voedselketen. Zo geeft de bank prioriteit aan de collectieve verantwoordelijkheid op een manier die naadloos past in het realiseren van de bedrijfseconomische ambities. Een mooi voorbeeld van het operationaliseren van de *purpose*, waarmee gewerkt wordt aan *good trust*.

—

Financiële instellingen willen het maatschappelijk vertrouwen herwinnen door het klantbelang centraal te stellen. Veel van hun initiatieven leiden tot het verstevigen van het fundament, *hard trust*, maar dragen onvoldoende bij aan *good trust*. Werkelijk herstel zal pas gerealiseerd worden als zij prioriteit geven aan hun *purpose* en de collectieve verantwoordelijkheid die daaruit voortkomt; aan hun rol in de samenleving en de waarde die wordt geleverd aan maatschappelijke ontwikkelingen.

Consumenten en medewerkers hechten waarde aan oprechte (maatschappelijke) betrokkenheid; aan organisaties die waarde creëren voor de samenleving. De focus van het topmanagement van financiële instellingen zal dan ook moeten liggen op het definiëren van de *purpose* van de organisatie. Organisatie- en managementprocessen zullen moeten worden geordend op basis van deze nieuwe managementfilosofie en het handelen zal steeds gebaseerd moeten zijn op een sterk verankerd besef van de *purpose*. ■