

Bart Jan Krouwel bijna met pensioen

De maker



Door Hetty Nietsch
Fotografie door Daan Zuijderwijk

De dagen tikken af voor Bart Jan Krouwel, de vrolijkste verschijning in de wereld van duurzaam ondernemen. Niet dat hij zelf de laatste uren meetelt. Hij is geenszins van plan om ook maar iets aan zijn doen en laten te veranderen. Tot 1 februari 2009 kan iedereen bij de Rabobank nog genieten van zijn streken. Maar pas op. Ondertussen heeft Krouwel uit het niets een intern MVO-netwerk opgebouwd van honderden gemotiveerde collega's. Met stomheid geslagen zagen Rabobankers hoe Krouwel na een uitzending van de tv-rubriek Zembla over fout beleggende banken de 'boerenhaters' van de rijke Dierenbescherming als klant wist binnen te halen.

Oppassen wanneer zijn ogen iets samenknijpen en gaan glimmen. Dan kijkt hij je even wat langer aan en is het complot al gesmeed. Je gaat mee in het idee dat je samen een grap meemaakt. Maar Bart Jan Krouwel (1946) lacht zelf het hardst.

Ontmoet de man die in het begin van zijn carrière de Triodos Bank (mede) opzette, in opdracht van antroposofen die hun kapitaal fatsoenlijk wilden beleggen. En nu schaterend vertelt over de afsluiting van zijn werkend leven, waar hij voor een congres van kleine idealistische banken uit de hele wereld een toespraak mocht houden. Krouwel was er de enige participant van een reusachtige instelling die niet minder dan de nummer 1 Food & Agri-bank op de wereld wil zijn en tegelijkertijd in de top 3 van de meest duurzame financiële instellingen van deze planeet wil staan. Krouwel: "Dat schoot niet op, dat congres in Denemarken. Elke spreker moest om het kwartier stoppen, want dan werd er weer iets gezamenlijks gedaan. Iets met yoga of bezinning, dat soort dingen. Tot ik kwam. Ik ben begonnen en zonder te stoppen anderhalf uur doorgegaan." Wanneer hij het vertelt, zie je hem al in de zaal zitten, zich vooraf verkneukelend over zijn plannetje.

Heulen met boerenhaters

Krouwel kent zijn wereldverbeteraars: "Er zijn veel te veel lieve mannen en vrouwen in de wereld van het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen. Veel te idealistisch. Niet zakelijk genoeg. Met SVN ben ik daarom jaren geleden gestopt en met mij de Rabobank. Wat heb je aan een club van mensen die het helemaal met elkaar eens is en bij elkaar komt om te zeggen hoe mooi alles is? Dat moet je niet doen. Je moet juist je tegenstanders opzoeken. Ik ga liever praten met de ngo's, met milieurorganisaties, met activisten. Daar leer ik nog steeds wat van. Tegen mensen die je attaqueren moet je zeggen: jullie zijn niet mijn vijanden, jullie zijn mijn vrienden."

Om het voor zichzelf nog iets makkelijker te maken, weet Krouwel dat hij vervolgens thuisgekomen bij de Rabobank hoog opgetrokken wenkbrouwen zal aantreffen. "Dan weet je dat ze intern zullen zeggen: 'Jij heult met die boerenhaters'. Daar moet je tegen kunnen. Je moet uitleggen dat je ook opportunistisch bent: wat levert het op...?"

En hoe krijgt u die partijen bij elkaar?

"Ik probeer wat relativiseringsvermogen in beide kampen aan te brengen. Ik stel vragen als: wat willen we nou eigenlijk met z'n allen? Dat blijkt een vertrekpunt voor een samenwerking te zijn. Bedenk wat de belangen voor beide partijen zijn. Laat die ander eens het belang van de bank zien. Als de boer het beter



Bart Jan Krouwel keert terug naar de boerderij, maar wil actief blijven in netwerken met ngo's. Soms kreeg hij bij de Rabobank daarover te horen: 'Jij heult met de vijand.'

heeft, krijgt de koe het beter. Begin er vooral niet over wie er gelijk heeft, want dan kom je meteen in een prestigestrijd. Nee, weg daarvan. Waar gaat het nou om? Maak het los! Met de Dierenbescherming bespreken we een position paper over dierenwelzijn. Daar werken we aan en de Dierenbescherming is nu klant bij ons."

In de lift

Het is zijn rol bij de bank. Voor de troepen uit. Verkennings-

Biografie Bart Jan Krouwel

GEBOREN:

28 december 1946 in Echteld, Gelderland.

OPLEIDING:

1959 – 1964 HBS-A, Tiel
1964 – Diverse opleidingen, waaronder NIBE-bankcursus

LOOPBAAN:

1964 – 1970 AMRO-Bank, procuratiehouder Huizen
1970 – 1971 VVAA, vermogensadviseur
1971 – 1982 Crediet- en Effectenbank, hoofd sector bedrijven
1980 Mede-oprichter en eerste directeur Triodos Bank
1982 – 1986 Eerste directeur Triodos Bank
1986 – 1987 Interim manager BJK
1987 – 1993 Algemeen directeur Medisch Centrum Berg en Bosch
1993 – 1996 Directielid Green Cross International van Gorbachov
1996 – 2009 Directeur Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Rabobank Nederland, waaronder Rabo Groen Bank, Maatschappelijke fondsen, commissie Ethiek en Issue Management.

NEVENFUNCTIES, ONDER ANDERE:

Voorzitter Stichting Groeneveld, Baarn
Secretaris Stichting Duurteelt
President EPE (European Partners for the Environment), Brussel
Bestuurslid ECNC (European Center for Nature Conservation), Tilburg

PRIVÉ:

Getrouwd met Ineke Derkzen, drie kinderen, vier kleinkinderen.

vluchten uitvoeren en geschikte landingsbanen ontwikkelen. Dan krijg je reacties, uiteraard. Heel heftige, ook. Krouwel en zijn team ontwikkelden alweer jaren geleden de formule om alle auto's in het leasepark van de Rabobank te beperken tot de milieuklassen A,B of C. Inmiddels zijn er leasemaatschappijen als Greenlease die op basis van dit business-concept een goed draaiend bedrijf hebben gebouwd. Maar de regeling viel niet bij alle Rabobank-leaserijders goed, want de Volvo V70 genoot de officieuze status van meest begeerlijke bedrijfswagen, als onverwoestbare rots van vertrouwen. Maar ook van een dorstig monster in de file of de stad, en daarom net buiten de milieuprijzen vallend. Dat deed pijn.

Dat merkt Krouwel tot op de dag van vandaag, wanneer er een collega van een van de lokale Rabobanken het hoofdkantoor in Utrecht aandoet. En dan Krouwel toevallig in de lift aantreft. Krouwel: "Dan word ik van boven tot beneden bekeken. Ben jij nou diegene die mij mijn auto heeft afgepakt... Alsof BMW geen 129 types op de markt heeft gebracht die het A-B-C-label hebben. Neem die dan. Mij kan het persoonlijk niets schelen, waar ik in rijd. Omdat ik tot het executive kader behoor, word ik nogal eens gereden door een chauffeur. Ik kom ook wel eens in de Toyota Yaris van mijn vrouw naar de bank en die parkeer ik dan voor het gemak in de directieparkeergarage – daar staan dan de grote wagens en de chauffeurs. Die vroegen: is dat uw nieuwe auto? Met zo'n blik van: die man is zielig. Een chauffeur vroeg:

waar moet Henny dan zitten? – Henny is degene die mij meestal rijdt. Ik zeg: die loopt er achter aan..."

En toch knaagt er iets, want Krouwel noemt als zijn grootste teleurstelling dat er collega's zijn die welbewust gaten in de leasewagenregeling schieten. "Door een verlengde versie van de kleinere wagen te bestellen. Of ze stappen uit de leasewagenregeling om vervolgens met een hele grote auto hun kilometers te declareren."

Niet in opspraak

Onverzettelijk bouwde Krouwel zijn afdeling uit, tot "35 à 40 mensen op centraal niveau" in Utrecht nu. Dan moet je wel successen boeken. En dat deed hij. Het valt niet mee om de hele lijst met innovaties uit te spreken zonder naar adem te happen. Krouwels team introduceerde de Rabo Groenobligaties, de Clean Tech-beleggingsfondsen bij Robeco, de Rabocard met klimaatcompensatie, de klimaathypotheek, de MVO-checklist bij de kredietverlening, prijswinnende maatschappelijke jaarverslagen met internetversie, charity management, duurzaam inkoopbeleid, het handelsplatform in emissierechten, beleidsdocumenten over gevoelige issues als palmolie, soja...

Op een zekere dag zette zijn Commissie Ethiek de tanden in een zaak die de internationale pers haalde. De Rabobank besloot geen zaken meer te doen met bedrijven die ganzenlevers produceerden. Dat gaf ophef, want uiteraard waren er Franse relaties die deze uitsluiting niet wisten te waarderen. Krouwel: "Dat kost je dan een paar klanten. Maar je krijgt er ook heel veel voor terug. Bedrijfstrots met name. Hoeveel mailtjes heb ik niet van medewerkers gekregen. Dat ze het zo goed vonden dat we dit hadden gedaan. Reken dat eens om in geld. Het bedrijfskapiitaal, dat zijn toch de mensen die bij een bedrijf werken. En daarna... minder arbeidsconflicten. Minder claims. Logischerwijze is ethisch handelen beter voor een bedrijf. Bereken de reputatieschade maar eens wanneer je het nalaat zulke maatregelen te nemen, en je in opspraak komt. Dat besef is er nu: verrek, het kost ons nu misschien business, maar op termijn redt het onze reputatie."

Dat is trouwens nog niet eens altijd zo makkelijk, om van ongewenste klanten af te komen. Krouwel: "We willen ook geen zaken meer doen met coffeeshops. Dan is het lastig, want als je zegt: ik wil je niet meer, krijg je terug: 'Hoezo dan? We lossen alles netjes op tijd af, hebben keurig betalingsverkeer.' Wat doe je dan? Mogen we die ene lening weigeren omdat hun handel ons niet meer zint – een handel die in Nederland nog steeds gedoogd wordt?"

Stoppen is moeilijk

Krouwel zou wel willen dat belangenorganisaties gaan beseffen hoe moeilijk het voor een bank is om sommige activiteiten te staken. Het is simpelweg niet zo dat de Rabobank van de ene op de andere dag ongewenste wapenfabrikanten bij het grof vuil kan zetten. Krouwel: "Dat kun je doen wanneer je alleen aandelen hebt. Die kun je 's morgens bij het opengaan van de beurs verkopen. Klaar ben je. Maar zo simpel zit de wereld niet in elkaar. De fabrikanten van wapens maken nogal eens onderdeel uit van een groter concern. En dan heb je langdurige contracten lopen, leningen, noem maar op. Maar we hebben wel een rode lijst samengesteld en bepaalde bedrijven geselecteerd van wie we in principe afscheid moeten nemen."



Bart Jan Krouwel: "Er zijn veel te veel lieve mannen en vrouwen in de wereld van het maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen. Veel te idealistisch."

In principe. Leg dat maar eens uit aan heet gebakerde activisten. Krouwel krijgt het voor elkaar, maar beleefde toch zijn *finest hour* voor de televisie gezeten toen zijn meest principiële critici zelf hun zaakjes niet voor elkaar bleken te hebben. Hij geniet nog na, wanneer hij er over vertelt: "Zembla kwam met die uitzendingen over clusterbommen en de wapenindustrie en ook mijn bank werd aangevallen. In wezen waren die uitzendingen fantastisch. Ze hebben heel veel losgemaakt. Geweldig. Drastische maatregelen werden gevraagd. Maar toen bleken Goede Doelen hun geld ook weggezet te hebben zonder te weten waarin. Het heeft ons wel iets gekost, die uitzending. Een aantal hele principiële spaarders is naar Triodos Bank overgestapt. Maar we hebben er een aantal grotere goede doelen als klant voor teruggekregen, Rabobank kwam er nog het minst slecht van af, in die uitzending."

De uiteindelijke oplossing? Krouwel weet het. Hij denkt terug aan zijn eerste Triodos-jaren, lang voordat hij door de toenmalige CEO Herman Wijffels gevraagd werd om duurzaam ondernemen bij een grootbank gezicht te geven. In die beginjaren wist elke antroposoof precies naar welke biologische boerderij het geld ging. Krouwel: "Ik wil graag transparantie van de geldstromen binnen de bank. Dat is mijn droom. Het is computertechnisch mogelijk. We moeten af van het idee dat geld een doel is. Het is een middel. Het is toch merkwaardig dat wij geld van anderen gebruiken en dat we niet vertellen wat we ermee doen

en hoe we dat doen? Waarom niet? Er is een angst dat we de macht over iets verliezen. Het is nu de bank die met geleend geld aan de slag gaat, zonder de lener verantwoording af te leggen. Die rekenschap kun je wel afleggen met *peer to peer banking*. Dan neemt de spaarder het risico over, dat nu de bank pakt. In deze situatie krijgt de spaarder wel volledige transparantie over de belegging van het bedrag, maar neemt ook deel in het risico. Gaan de zaken niet naar wens, dan is er geen vermogensgroei. Maar stap je met zo'n idee naar de regelgevers en toezichhouders, dan kan dat niet. Dan is er wet- en regelgeving die deze vorm van leengeldbemiddeling vrijwel onmogelijk maakt." Dat zijn dagen waarop de zon voor Krouwel even niet schijnt. Dan zoekt hij toch weer de kopstukken op uit zijn oude netwerken als Willem Lageweg van MVO Nederland, Wouter van Dieën, Bastiaan Zoeteman... "En er zijn collega's bij de bank waar je bij terecht kunt, mensen die ik vertrouw omdat ze in hun gedrag net zo consequent MVO zijn als dat ze zeggen. En soms komen er mensen bij de Rabobank werken als Pim Mol, van Fortis MeesPierson, met de nodige MVO-ervaring in een netwerk als Samenleving & Bedrijf. Dan denk ik: de Lieve Heer helpt me ook."

Een vrolijke Krouwel is een feest. Wat hem blij maakt? Laatstelijk berichten in de krant over banken die hun vermogen zien kelderen omdat ze beursgenoteerd zijn. De Rabobank is een coöperatie, eigendom van de deelnemers, die alle winst in de onderneming laten zitten in plaats van hun bank met haastige spoed leeg te zuigen. Hoe Krouwel dan in de lift staat? "Zielsgelukkig. We hebben heel veel discussies gehad of de Rabobank een coöperatie moest blijven of naar de beurs zou moeten gaan. Van die discussies hebben we voorlopig geen last meer. Geen aandeelhouders, geen dividend: alle winst blijft in de pot. Heel veel geld gaat terug naar de lokale gemeenschap door sponsoring van activiteiten. Er is geen onderneming in Nederland die zoveel geld weggeeft aan sponsoring als wij. Als we het nou toch over netwerken hebben, daar heb je een netwerk dat tot in de diepste poriën van de samenleving zit. Mijn beste vrienden zitten bij de lokale Rabobank!"

Kippen voeren

Zijn bureaus liggen nu nog vol scheve torenflats aan papieren stukken. Er is nog zoveel te doen. Is zijn opvolger al bekend? "Ja, het is een interne kandidaat geworden. We hebben nooit een advertentie gezet, maar kregen heel veel spontane meldingen van mensen die me wilden opvolgen. Tot en met open sollicitaties van Kamerleden aan toe."

Wat moet uw opvolger kunnen?

"Het lef hebben om tegen alle stromingen in te roeien. Tegen de raad van bestuur durven zeggen: dat doen we niet, want..."

En wat gaat u zelf doen?

"Mijn huis in Hilversum proberen te verkopen. Een boerderijtje in de Achterhoek zien te kopen en voortaan daar mijn kippen voeren. Ik word boer. En ik ga me bezig houden met zorgboerderijen in Nederland. Dat zijn er nu bijna duizend. Ook weer zo'n ontwikkeling waar de wet- en regelgeving sterk op achterloopt. Daar moet nog van alles gebeuren. Maar het concept werkt. Niets geneest zo goed als de natuur."