

duurzaamheidsverslag 2011

Betere bank voor
een betere wereld

inhoudsopgave

1	» Bericht van de voorzitter	4
2	» Strategie	6
3	» Onze rol als wereldburger	12
4	» Onze rol als relatiebank	32
5	» Onze rol als werkgever	52
6	» Onze rol als bedrijfsfacilitator	64
7	» Onze rol in de samenleving	74
	» Bijlage 1: ABN AMRO in één oogopslag	86
	» Bijlage 2: Rapportagegrondslag	92
	» Bijlage 3: Kwantitatieve gegevens	96
	» Bijlage 4: Doelstellingen Duurzaamheidsverslag 2011	104
	» Bijlage 5: Stakeholderdialoog	106

bericht van de voorzitter 1

Geachte lezer,

Met trots presenteer ik dit verslag van onze duurzaamheidsinspanningen in 2011. Trots, omdat ABN AMRO op dit gebied in 2011 mooie stappen heeft gezet. Trots ook, omdat bovenop de initiatieven die wij als Raad van Bestuur hebben ingezet, diverse initiatieven zijn ontstaan bij medewerkers die direct met onze klanten werken en zo invulling geven aan de behoeftes die bij onze klanten leven.

De Europese schulden crisis zette in 2011 de financiële markten zwaar onder druk. Toezichhouders kwamen met een pakket aangescherpte eisen en wijzigingen. ABN AMRO is ervan overtuigd dat aandacht voor duurzaamheid kan helpen de crisis te bestrijden. We vinden daarbij ook dat bedrijven als ABN AMRO de verantwoordelijkheid hebben om op een gedegen manier invulling te geven aan duurzaamheid. We zijn ervan overtuigd dat met een goed oog voor duurzaamheid ook beter wordt ingespeeld op de kansen die er voor ABN AMRO liggen. Duurzaamheid is een onderdeel van het succes van ABN AMRO op de langere termijn.

Duurzaamheid begint voor ABN AMRO met het voorop stellen van het klantbelang. ABN AMRO is in 2011 gestart met door het Nibud opgeleide financiële coaches. Deze coaches helpen klanten om in deze economisch lastige tijden hun huishoudboekje weer op orde te brengen. Op deze manier werkt ABN AMRO nadrukkelijk aan de lange-termijnrelatie met haar klanten. ABN AMRO is ook grootleverancier van (onbetaalde) coaches voor Qredits, de organisatie die microkredieten verstrekt. Dit in het kader van de ABN AMRO Foundation, die maatschappelijk relevant vrijwilligerswerk van medewerkers stimuleert. In 2011 was de participatie van medewerkers in Nederland meer dan 50 procent en kreeg ABN AMRO de prijs voor het beste Employee Engagement-programma van

Nederland. In een situatie waarin de concurrentie flink is toegenomen en ABN AMRO haar integratie grotendeels heeft afgerond, is de klanttevredenheid toegenomen. Deze stijgende lijn willen wij in de komende jaren voortzetten.

Duurzaamheid betekent voor ons ook een efficiënte organisatie waarin geen tijd en middelen worden verspild en waarin de kosten laag worden gehouden. In 2011 zijn we van start gegaan met een klantgeoriënteerd optimalisatietraject (Customer Excellence) dat nu al de nodige besparingen en snellere interne processen heeft opgeleverd. In 2012 en daarna willen we met deze methodiek ABN AMRO nog efficiënter en duurzamer maken. ABN AMRO wil hierbij ook gebruik maken van onderdelen van duurzaamheidsrichtlijnen, zoals ISO 26000, een richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Ook in 2011 speelden onze stakeholders een rol bij het MVO-beleid van ABN AMRO. In de Sustainability Advisory Board helpen wijze vrouwen en mannen ABN AMRO haar duurzaamheidsbeleid 'Anno Nu' te houden. Dit houdt ABN AMRO scherp en helpt de bank te innoveren en klanten blijvend positief te verrassen. ABN AMRO's doel voor 2012 en daarna is haar stakeholders steeds intensiever te betrekken bij het duurzaam presteren van de bank.

Natuurlijk werkt ABN AMRO op meer gebieden aan duurzaamheid. Met energiebesparende of duurzame energie-opwekkende projecten als Greenfox of Wij Willen Zon. En met initiatieven op het gebied van duurzaam ondernemerschap. Zo financiert ABN AMRO de prijswinnende ecotanker Amulet en is de bank betrokken bij het Sustainable Shipping Initiative, waarbinnen de belangrijkste partijen in de scheepvaart en niet-gouvernementele organisaties samenwerken aan het verduurzamen van de zeescheepvaart.

ABN AMRO's duurzaamheidsstreven is geen project met een einddoel, maar een continu proces. De hele organisatie werkt er hard aan om van ABN AMRO een duurzamere bank te maken. De vorderingen zijn voor de buitenwacht nog niet altijd (voldoende) zichtbaar of meetbaar. Dat wil ABN AMRO de komende jaren veranderen. Ik heb er het volste vertrouwen in dat we dat samen met onze stakeholders voor elkaar krijgen.



Ik wens u veel leesplezier en nodig u van harte uit om met ons in gesprek te blijven.

Met vriendelijke groet,
Gerrit Zalm

strategie 2

ABN AMRO wil een betere bank zijn, voor een betere wereld. Daarom neemt de bank haar verantwoordelijkheid bij het stimuleren van plannen die bijdragen aan een betere wereld voor alle stakeholders en klanten. Deze rol en het duurzaamheidsbeleid van de bank worden ingevuld aan de hand van drie kernbegrippen: het centraal stellen van klantbelang, de ogen en oren open houden naar de samenleving en het nemen van ketenverantwoordelijkheid (van leverancier tot klant).



Een betere bank...

ABN AMRO wil vertrouwen terugwinnen. De bank wil nog meer laten zien een door en door betrouwbare en transparante bank te zijn. Een bank met bevlogen professionals die het klantbelang altijd als uitgangspunt hanteert:

>> Duurzame financiële oplossingen en dienstverlening bieden, die het vertrouwen van de klant bevestigen

Met een overzichtelijk aanbod van eerlijke producten, geschreven in heldere en begrijpelijke taal, een zorgzaam en eerlijk beleid voor mensen in financiële nood, een gedegen aanpak van klachten, financiële educatie, veel aandacht voor duurzaam vermogensbeheer en advies, maar ook maatschappelijke sponsoring en de actieve inzet van de medewerkers in de samenleving via de ABN AMRO Foundation.

... voor een betere wereld

Verduurzaming van de keten betekent allereerst dat ABN AMRO haar eigen huis op orde moeten hebben. De ecologische voetafdruk van de bank moet minimaal zijn. Duurzaamheid moet ingebed zijn in de interne organisatie (cultuur) van ABN AMRO. ABN AMRO vindt daarbij dat ze een extra verantwoordelijkheid heeft in de keten waarin ze actief is. De bank heeft bovendien de potentiële slagkracht om een rol van betekenis te spelen. Dat ze de keten kan helpen verduurzamen, zowel aan het begin – bij de leveranciers – als aan het einde, bij de klanten.

ABN AMRO kiest voor een rol die dicht bij de bank staat. Een rol waarmee de bank het verschil kan maken. Zo is bijvoorbeeld de ecologische voetafdruk van ABN AMRO als kantoororganisatie niet erg groot. ABN AMRO vindt wel dat die ecologische voetafdruk nog verder omlaag kan, maar dat haar voetafdruk niet de plek is waar de bank het meest duurzame effect kan sorteren.

Duurzaam impact: waar dan wel?

ABN AMRO's duurzaamheidsbeleid gaat veel meer over die domeinen waar de bank een wezenlijke en logische bijdrage kan leveren aan een duurzame samenleving. Allereerst denkt ABN AMRO dan aan haar rol van financier. Met een kwalitatief hoogwaardig beleid op het gebied van risicobeheer. Met dat beleid kan ABN AMRO haar eigen duurzaamheidsbeleid waarborgen en omzetten in duurzaam handelen van klanten. Tevens ziet

ABN AMRO een rol als facilitator voor zichzelf weggelegd: de bank kan aan een duurzame samenleving bijdragen door duurzame initiatieven te stimuleren. Tenslotte wil ABN AMRO een kenniscentrum zijn voor haar klanten en partners in de duurzame sector.

ABN AMRO doet dit niet vanuit filantropie, maar met een gevoel voor ondernemerschap dat verwacht mag worden van een bank in het algemeen en van ABN AMRO in het bijzonder. ABN AMRO is met dit beleid aan het werk, elke dag weer, en realiseert zich dat er nog een weg te gaan is. Het is nooit af, maar een permanent streven.

De drie kernbegrippen

De nadere invulling van bovengenoemde rollen en het duurzaamheidsbeleid hangt ABN AMRO op aan drie kernbegrippen:

1. **Klantbelang centraal.** Dit begrip omvat kernachtig datgene waar de bank duurzaam handelen continu aan moet spiegelen;
2. **Ogen en oren open naar de samenleving.** ABN AMRO moet goed luisteren naar de klant maar ook goed kijken en luisteren naar de maatschappij waar de klant en ABN AMRO deel van uitmaken. De signalen vanuit deze maatschappij geven richting aan het duurzaam denken en handelen;
3. **Ketenverantwoordelijkheid, van leverancier tot klant.** Als grote financiële instelling kan ABN AMRO in haar eigen keten een belangrijke rol spelen om duurzaamheid te stimuleren.

Hieronder worden de belangrijkste acties beschreven die bij deze drie kernbegrippen horen.

Klantbelang centraal

ABN AMRO is begonnen met een vereenvoudiging van het productaanbod: van twintig verschillende spaarvormen naar drie. Ook heeft de bank meteen de productvoorwaarden herschreven, zodat deze helder en begrijpelijk zijn. Dit heeft geleid tot een enorme vermindering van het aantal klachten over deze producten. Dit beleid wordt in 2012 verder doorgezet. En ABN AMRO gebruikt juist de klachtenrapportages om de problemen structureel aan te pakken. Deze rapportages hebben de specifieke aandacht van het bestuur van de bank.

In deze economisch moeilijke tijden hebben meer mensen moeite hun huishoudboekje sluitend te krijgen – en te houden. ABN AMRO zet door het NIBUD opgeleide financiële coaches in die mensen helpen orde in hun financiën te scheppen. Voor specifieke hypotheekproblemen heeft de bank bovendien het Hypotheken Care Team. Twee manieren

waarop ABN AMRO invulling geeft aan een zorgzaam en eerlijk beleid voor mensen in financiële nood.

Oren en ogen open richting de maatschappij

ABN AMRO heeft een directe relatie met tal van stakeholders in de samenleving, zoals klanten, medewerkers, toezichhouders, vakbonden, brancheorganisaties, niet-gouvernementele organisaties en lokale gemeenschappen. Openheid, dialoog en uitwisselingsbereidheid vormen in deze relaties de ingrediënten. ABN AMRO zet daarbij het belang van haar klanten altijd op de eerste plaats. Vertrouwelikheden in klantcontacten en van transacties blijft voorop staan. Met klanten en medewerkers is de bank continu in gesprek via klantenpanels, interne discussiefora, etc. ABN AMRO heeft andere stakeholders in een uitgebreide analyse in kaart gebracht en op basis daarvan een actieplan opgesteld. ABN AMRO wil hiermee een intensievere dialoog realiseren en hen structureel betrekken bij de ingezette duurzame koers.

ABN AMRO biedt leerlingen van basisscholen en middelbaar onderwijs diverse vormen van financiële educatie. De bank vindt dit belangrijk omdat financiële problemen vaak al op jonge leeftijd ontstaan. In haar sponsoringbeleid blijft ABN AMRO haar positieve maatschappelijke impact vergroten en via de ABN AMRO Foundation stimuleert ABN AMRO de actieve inzet van medewerkers in de maatschappij.

Ketenverantwoordelijkheid, van leverancier tot klant

Vanuit het oogpunt van ketenverantwoordelijkheid verplicht ABN AMRO leveranciers om FIRA te hanteren. Deze methodiek – gebaseerd op ISO 26000, een internationale richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) – zorgt ervoor dat leveranciers van ABN AMRO stapsgewijs hun duurzame prestaties verbeteren.

ABN AMRO wil als zakenpartner klanten helpen bij de verduurzaming van hun bedrijf. Vanuit haar ervaring en portefeuille betekent dit dat ABN AMRO vooral inzet op de ontwikkeling van op energiebesparing en duurzame energie gerichte financiële producten en diensten. Daarbij heeft ABN AMRO duurzaamheid opgenomen in haar sector-advisering. Belangrijk uitgangspunt voor de bank is dat verduurzaming zeer wenselijk is – altijd binnen de financiële mogelijkheden van de klant natuurlijk.

Bij kredietverlening speelt de afweging tussen *verbeteren* en *verduurzamen* enerzijds dan wel *uitsluiting* anderzijds. In geval van twijfel geeft ABN AMRO de voorkeur aan kredietverlening met aanvullende eisen waarmee de klant zijn duurzaamheid moet

verbeteren. Hiermee vergroot de bank de invloed op de duurzame prestaties van de klant. Bovendien neemt ABN AMRO op die manier meer haar ketenverantwoordelijkheid dan als de relatie met de klant direct zou worden beëindigd. De samenwerking wordt wel beëindigd als de klant op het gebied van duurzaamheid onvoldoende verbetering laat zien.

ABN AMRO heeft bij haar dienstverlening aan vermogende particulieren beperkt invloed op de manier waarop de klant kapitaal inzet. Wel kan de bank haar deskundigheid op het gebied van beleggen en duurzaamheid gebruiken om klanten te helpen betere afwegingen te maken. De mate waarin ondernemingen duurzaam zijn, heeft invloed op beleggingsrisico's en -kansen. Door hierin meer inzicht te geven, helpt ABN AMRO klanten een duurzamere afweging te maken en betere investeringen te doen. Voor een aantal sectoren en activiteiten hanteert ABN AMRO een uitsluitingsbeleid.

Kortom

ABN AMRO streeft ernaar een duurzame bank te zijn in een duurzame wereld. Net zoals de bank succesvol is door het succes van haar klanten is er ook een sterke wisselwerking tussen de eigen duurzame rol als bank en de logische rol die ABN AMRO kan vervullen ten behoeve van een duurzamere wereld.

Een duurzame bank...: duurzaamheid is essentieel voor de positie van ABN AMRO en verschafft de bank haar 'licence to operate' op korte en lange termijn.

...voor een duurzame samenleving: een duurzame houding in de kernactiviteiten van ABN AMRO moet leiden tot een duurzamere samenleving en een betere en winstgevende relatie met klanten.

Volgende stappen

- ▶ Verantwoordelijkheid blijven nemen in keten en maatschappij;
- ▶ Signalen vanuit stakeholders en maatschappij tijdig signaleren en integreren in het duurzaamheidsbeleid van de bank;
- ▶ Blijven werken aan een transparant productaanbod.

onze rol als wereldburger 3

ABN AMRO hanteert een financierings- en een investeringsbeleid waarbij klanten en transacties aan de hand van Environmental, Social & Ethical (ESE) aspecten gescreend worden. Indien van toepassing verwacht ABN AMRO dat klanten passende maatregelen nemen om de duurzaamheidsrisico's te beperken.

De stakeholderdialoog richt zich met name op gespreks- onderwerpen die de bank 'raken'. De wisselwerking tussen ABN AMRO en haar stakeholders heeft direct effect op het handelen van de bank.



case

duurzaam én winstgevend ondernemen

ABN AMRO hecht aan responsible governance. Zoals dat gebeurt bij Ecom Agroindustrial Corporation Ltd. Deze internationale handelaar in koffie, cacao en katoen, probeert de situatie van kleine boeren in ontwikkelingslanden te verbeteren door hen winstgevender en weerbaarder te maken. ABN AMRO helpt Ecom daarbij, met financiële kennis en dienstverlening.

> **Ecom is werkzaam in de agrisector. Kunt u de problematiek in deze sector schetsen?**

David Rosenberg, adviseur duurzaamheid bij Ecom: 'De vraag naar voedsel en vezels neemt wereldwijd steeds meer toe. Ook willen onze klanten vaak een betere kwaliteit en traceerbaarheid van onze producten. Kleine boeren in ontwikkelingslanden kunnen hier alleen moeilijk aan voldoen. Ze hebben last van een veranderend klimaat, veranderende en wisselende beschikbaarheid van water en land dat steeds minder vruchtbaar wordt. Deze boeren hebben toegang tot kennis

en financiering nodig waarmee zij hun bedrijfsvoering kunnen verbeteren.'

> **Als soft commodities-bedrijf probeert Ecom hier iets aan te doen. Wat doen jullie precies?**

Rosenberg: 'Een groot deel van de koffie-, cacao- of katoenproductie komt van de kleine boeren. Wij willen dat zij meer en



Rick Torken (l) en David Rosenberg

beter produceren, zodat ze winstgevender en weerbaarder worden en hun producten beter en gedifferentieerder. Daarom hebben wij over de hele wereld ongeveer tweehonderd agronomen die rechtstreeks met de boeren werken om hun bedrijfsvoering naar een hoger niveau te tillen. Dat is een investering van onze kant. Omdat wij gebaat zijn bij een duurzame, betere productie, met een langetermijnperspectief voor de boer. Ook ABN AMRO, één van onze belangrijkste banken, is hierbij gebaat.'

> **Hoe ziet u in dit licht het duurzaamheidsbeleid van ABN AMRO?**

Rosenberg: 'Het kredietbeleid ziet er logisch, degelijk en consistent uit. Maar de werkelijke waarde ervan zal uiteindelijk blijken uit de inspanningen die de bank levert om kennis te vergaren over de duurzaamheidsonderwerpen van specifieke sectoren zoals de onze. Daar hebben wij overigens alle vertrouwen in.'

Rick Torken, hoofd Agri-commodities bij ABN AMRO: 'Net als Ecom geloven wij dat duurzame oplossingen in de landbouw hard nodig zijn. Oplossingen waarbij mensenrechten en goed ondernemerschap centraal staan. Samen met Ecom proberen wij te doorgronden hoe we dit zo vorm kunnen geven dat deze projecten – gestart vanuit ons duurzaamheidsbeleid – onderdeel worden van onze core business.'

> **Waarom heeft Ecom voor ABN AMRO gekozen? Wat verwachten jullie van de bank?**

Rosenberg: 'We denken dat ABN AMRO in staat is om ons werkveld en onze bedrijfsstrategie te begrijpen. Ecom ziet ABN AMRO als een bank die begrijpt dat duurzaamheid een bron van waardecreatie is. En geen verplichting en papierwerk. We verwachten dan ook dat ABN AMRO ons kan helpen bij het ontwikkelen van duurzaam én winstgevend ondernemen. Door bijvoorbeeld de voorfinanciering van de boeren gedeeltelijk op zich te nemen. Verder hopen wij dat duurzaamheid bij een bank onderdeel is van de daadwerkelijke bedrijfsvoering en niet apart als project wordt weggezet. Want dan komt het niet van de grond. Landbouw is seizoensgebonden, boeren zijn conservatief, verandering komt langzaam. Daarom vraagt duurzaam ondernemen in deze sector en in deze landen geduld en doorzettingsvermogen.'

Torken: 'Wij zijn enthousiast over wat we zouden kunnen bereiken samen met Ecom. Het bedrijf heeft net als wij oog voor de omgeving en wil een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving. We weten dat veranderingen tijd kosten. Maar door onze financiële kennis en dienstverlening te koppelen aan de projecten van onze klanten, kunnen we een onmisbare schakel zijn in duurzame oplossingen door als facilitator duurzame initiatieven te stimuleren.'

3.1 Bestuursstructuur

ABN AMRO organiseert het bedrijf zodanig dat goede directievoering door de Raad van Bestuur en effectief toezicht door de Raad van Commissarissen is gegarandeerd. Integriteit, transparantie en verantwoording zijn de sleutelementen van het deugdelijk ondernemingsbestuur (vaak ook de corporate governance genoemd) van ABN AMRO en haar bedrijfsactiviteiten. Hiermee draagt ABN AMRO zorg voor effectief risicobeheer, de naleving van wet- en regelgeving en volledige transparantie naar alle relevante stakeholders en marktpartijen.

Bij ABN AMRO Group N.V. en ABN AMRO Bank N.V. is sprake van een personele unie van de Raad van Commissarissen, de commissies van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, waarbij de samenstelling van de genoemde organen gelijk is voor beide vennootschappen. Voor meer informatie over de organisatie van ABN AMRO, de manier waarop de bank werkt en de kwalificaties en deskundigheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen verwijzen wij naar de website www.abnamro.com. In het jaarverslag van ABN AMRO dat beschikbaar is op deze website zijn ook details over beloningen en nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen te vinden.

Volgens de nieuwe definitie van de Europese Commissie is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) de verantwoordelijkheid van bedrijven voor het effect dat ze op de samenleving hebben. Respect voor de wetgeving en de collectieve arbeidsovereenkomsten tussen sociale partners zijn een voorwaarde om aan deze verantwoordelijkheid te voldoen. Volwaardig MVO houdt in dat bedrijven in nauwe samenwerking met hun stakeholders aandacht voor mensenrechten, consumentenbelangen en sociale, ethische en milieukwesties in hun bedrijfsactiviteiten en kernstrategie integreren.

3.2 Compliance- en toezichtvereisten

Op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid treft ABN AMRO maatregelen die negatieve gevolgen van haar handelen moeten voorkomen voor de lokale gemeenschap waarin ze opereert. Zo heeft de actieve rol in het 'klantbelang centraal'-debat ertoe geleid dat het aantal spaarproducten is teruggebracht, dat de informatie aan klanten is verbeterd en dat klachtenmanagement zorgt voor een snellere en adequatere opvolging van klachten. Op deze manier zorgt ABN AMRO voor een goede borging van 'klantbelang centraal'.

De bank heeft daarnaast grote aandacht voor integere bedrijfsvoering en geeft daar handen en voeten aan door het anti-omkoping- en anticorruptiebeleid verder te versterken. Concreet betekent dat, onder andere, klantacceptatieprocedures en de Regeling Giften. In die laatste regeling is vastgelegd dat medewerkers in principe geen giften accepteren of namens de bank aan anderen geven.

Als dit beleid niet nageleefd wordt, dan heeft dat consequenties. ABN AMRO kan zich gedwongen zien aan de autoriteiten te rapporteren, interne sancties op te leggen of de relatie met klanten te beëindigen. In 2011 heeft ABN AMRO geen acties hoeven ondernemen ten aanzien van corruptie incidenten.

Op het terrein van publieke beleidsposities en participatie in publieke beleidsontwikkeling neemt ABN AMRO actief deel aan verschillende commissies, bijvoorbeeld bij de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De bank heeft daarnaast een afdeling regeringszaken in Den Haag, die de externe ontwikkelingen op politiek gebied op de voet volgt.

De bank verstrekt geen financiële bijdragen of bijdragen in natura aan politieke partijen, politici of gerelateerde instellingen, tenzij daarvoor toestemming van het management is.

ABN AMRO heeft een duurzaam beleid ten aanzien van concurrentiebeperkend gedrag, aangezien dat gedrag het vertrouwen kan schaden. Dit duurzame beleid omvat aspecten van duurzaamheid (Environmental, Social & Ethical) en uit zich in het klantacceptatiebeleid.

ABN AMRO hanteert standaardprocedures voor toezicht op de naleving van wetten, standaarden en sectorcodes ten aanzien van onder meer marketing en communicatie, met inbegrip van advertenties, promoties en sponsoring. De procedures worden intern gecommuniceerd. Dat gebeurt onder andere in de vorm van trainingen op diverse gebieden zoals Compliance, kredietacceptatie en commerciële trainingen.

ABN AMRO heeft in 2011 geen significante boetes gehad van financiële toezichthouders voor het niet naleven van wet- en regelgeving.

3.3 Financieel en investeringsbeleid

Milieu-, sociaal en ethisch risicomanagement: beleid en praktijk

ABN AMRO neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als onderdeel van de samenleving met directe invloed op mens en milieu. En als leverancier van financiële diensten die via klantrelaties en beleggingen ook indirect effect hebben op de samenleving. Door haar risicomanagement te versterken met de integratie van sociale, ethische en milieunormen (ESE: Environment, Social & Ethical) draagt ABN AMRO bij aan duurzame oplossingen.

Beleidsherziening: beleid, klantacceptatie en landenrisicomanagement

In 2011 heeft ABN AMRO de best gewaardeerde beleidsstukken van de voormalige ABN AMRO en Fortis Bank Nederland gekozen. Deze zijn geïntegreerd als tijdelijk onderdeel van het nieuwe risicokader duurzaamheid. Het formuleren van de risicobereidheid voor ESE-risico was de eerste stap in het vernieuwingstraject, dat in 2012 zijn beslag zal krijgen.

Het Group Risk Committee van ABN AMRO accordeerde in 2011 de herziene versies van tien gekozen beleidsstukken op het gebied van ESE-risico. In deze policies staan de (tijdelijke) standaarden, regels en richtlijnen die ABN AMRO hanteert voor financiering van diverse sectoren. Dit in afwachting van het nieuwe beleidskader van ABN AMRO.

Het oude beleid was vooral gericht op kredietverlening. ABN AMRO heeft verder ook de due diligence op ESE-aspecten in de klantacceptatie aangescherpt. Met name voor

Goedgekeurd beleid:

- ▶ Sectorbeleid tabak;
- ▶ Sectorbeleid agrigroundstoffen;
- ▶ Richtlijnen sociale en milieurisico's dammen;
- ▶ Sectorbeleid defensie;
- ▶ Projectfinanciering en de toepassing van de Equator Principles;
- ▶ Beleid voor bosbouw en plantages;
- ▶ Sectorbeleid mijnbouw en metalen;
- ▶ Sectorbeleid olie en gas;
- ▶ Sectorbeleid scheepvaart;
- ▶ Verklaring mensenrechten.

internationale klanten aan wie ook andere financiële diensten worden verleend, zoals betalingsverkeer en deposito's. Betreffende bedrijfsonderdelen zijn Private Banking International, Third Party Banking, Trade Finance Transactions, Corporate Banking, Large Corporates and Merchant Banking en de International Diamonds and Jewellery Group.

ABN AMRO heeft een duurzaamheidsindex voor landen ontwikkeld. Met die index worden de milieu-, sociale en ethische criteria in de risicobeoordelingen van landen geïntegreerd. Landen krijgen een risicobeoordeling: hoog, gemiddeld of laag. De index combineert verschillende aspecten van duurzaamheid, zoals mensenrechten, veiligheid, goed bestuur, transparantie, welvaart, zorg voor het milieu en aansluiting bij internationale verdragen op het gebied van mens en milieu.

Duurzaamheidsrisico management

De accountmanagers van ABN AMRO zijn verantwoordelijk voor de feitelijke toepassing van de ESE-standaarden (het sectorbeleid). Zij maken hiervoor gebruik van speciaal voor dit doel ontwikkelde richtlijnen en vragenlijsten. De accountmanagers brengen de risico's in kaart die zich bij de klant of een bepaalde transactie kunnen voordoen. Deze risico's zijn afhankelijk van de sector en het land waarin de klant actief is. Voor transacties in risicogevoelige sectoren en landen wordt, in samenspraak met de klant, een analyse gemaakt die vaststelt of de klant aan de standaarden voldoet en of de risico's van een transactie voldoende gedekt zijn door maatregelen van de klant. Het resultaat van deze inventarisatie wordt meegenomen in de analyse van het kredietrisico van de klant.

'De duurzaamheidsexperts van ABN AMRO voorzien ons van uitvoerige en gedegen adviezen die regelmatig met klanten worden besproken. Klanten reageren overwegend positief op deze informatie, zijn bereid mee te werken en waarderen het dat de bank deze aspecten beoordeeld.'

Rusty Kayser, Senior Banker, Commercial & Merchant Banking

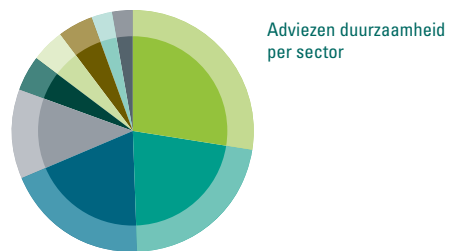
ABN AMRO's duurzaamheidsexperts houden zich bezig met het organisatiebrede bankbeleid gericht op milieu, sociaal en ethisch risicobeheer en beoordelen ook de richtlijnen en vragenlijsten die in de diverse bankonderdelen zijn ontwikkeld. Zij buigen zich over het sectorbeleid voor mijnbouw, bosbouw, landbouw en over onderwerpen als mensenrechten. Ook bewaken zij de invoering van de richtlijnen bij de verschillende bankonderdelen. Ze geven gevraagd en ongevraagd advies bij bankactiviteiten met een hoog milieu-, sociaal of ethisch risico. De experts volgen de toepassing van het beleid

bankbreed en rapporteren de belangrijkste aandachtspunten in het Enterprise Riskmanagement-rapport dat maandelijks voor de Raad van Bestuur wordt gemaakt.

Beleidstoepassing

De duurzaamheidsexperts van de centrale afdeling van ABN AMRO voerden in 2011 extra due diligence uit. Voor 109 gevallen beoordeelden zij het beleid, de praktijk en het management van de klant met betrekking tot het nemen van passende maatregelen tegen potentiële ESE-risico's.

	Aantal adviezen	Goedgekeurd	Goedgekeurd onder voorwaarden	Afgewezen
Mijnbouw & metalen	30	25	1	4
Olie & gas	24	23	1	0
Landbouwgrondstoffen	21	16	5	0
Defensie	13	11	1	1
Chemie	5	4	0	1
Bosbouw	5	4	1	0
Energie & nutsbedrijven	5	4	0	1
Verwerkende industrie	3	3	0	0
Overige sectoren	3	3	0	0
Totaal aantal adviezen	109	93	9	7



Focus op Large Corporates & Merchant Banking

ABN AMRO's gespecialiseerde financieringsonderdeel Energy, Commodities and Transportation (ECT) geeft extra prioriteit aan duurzaamheid. Zo moeten alle bedrijfs-onderdelen specifieke duurzaamheidsrichtlijnen met daarbij behorende vragenlijsten gebruiken. Hiermee onderzoekt ABN AMRO hoe klanten de milieu-, sociale en ethische effecten van hun bedrijfsactiviteiten aanpakken.

In 2011 namen vijftig klanten uit de energie-, energiegrondstoffen- en metaalgrondstoffen-sector deel aan gesprekken over de nieuw ontwikkelde vragenlijsten. De bank gebruikt de uitkomsten om haar duurzaamheidsrichtlijnen verder te ontwikkelen en aan te scherpen. Alle ECT-duurzaamheidsvragenlijsten zijn in het eerste kwartaal van 2012 ingevoerd.

ECT heeft vanaf april 2011 de duurzaamheidsprestaties van nieuwe en bestaande klanten beoordeeld. De beoordelingen per sector zijn in onderstaande tabel weergegeven.

ECT Sector	Proces		Totaal
	Klantacceptatie	Krediet	
Landbouwgrondstoffen	46	60	106
Energiegrondstoffen	82	67	149
Metaalgrondstoffen	58	52	110
Energie	12	39	51
Transport	38	8	46
Totaal	236	226	462

Equator Principles

Ook in 2011 waren de Equator Principles een bindende voorwaarde voor alle project-financieringen van ABN AMRO. In totaal werden hierop negentien nieuwe transacties voor projectfinanciering in opkomende markten gescreend. Daaronder waren acht projecten in categorie A (projecten met potentieel significante negatieve sociale of milieueffecten, die als divers, onomkeerbaar en onbekend gekwalificeerd worden) en elf in categorie B (projecten met potentieel afgebakende negatieve sociale of milieueffecten die beperkt, locatiespecifiek, voor het grootste deel omkeerbaar, en (al) oplosbaar zijn). Het aantal beoordeelde projecten uit hoge inkomens-/OESO-landen kwam uit op 39.

Landenclassificatie	Categorie			Totaal
	A	B	C	
Opkomende markten	8	11		19
Hoge inkomens/OESO	1	33	5	39
Totaal	9	44	5	58



Bij transacties met grotere risico's voor mens en milieu vraagt ABN AMRO de ondernemer welke koers hij gaat varen.

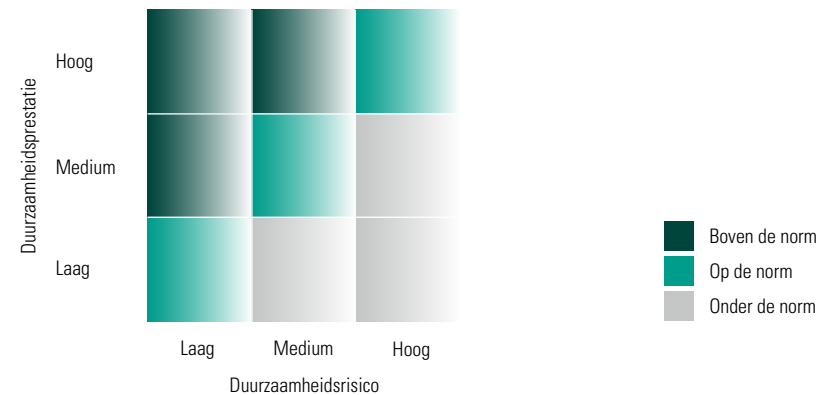
Benadering van duurzaamheidsrisico

Om ervoor te zorgen dat het managen van milieu-, sociale en ethische risico's (ESE risico's) en het toepassen van de standaarden voor klanten en transacties op een consistente en coherente manier gebeurt, heeft ABN AMRO algemene principes geformuleerd. Deze sluiten aan bij de strategische duurzaamheidsdoelstellingen van ABN AMRO waarin een open benadering en het streven naar verbetering en samenwerking een centrale plaats innemen. De basisprincipes voor ESE-risico zijn als volgt gedefinieerd:

- ▶ **Duurzaamheidsrisicobeheer is een stimulans voor kwaliteitsverbetering.** Door ESE-risicobeheer structureel in het besluitvormingsproces in te bedden, verbetert ABN AMRO de kwaliteit van de dienstverlening. En neemt de bank nog betere beslissingen;
- ▶ **De bank is verantwoordelijk voor haar eigen activiteiten én voor de bedrijfsrelaties die worden aangegaan.** ABN AMRO staat direct en indirect bloot aan de gevolgen en de risico's van de activiteiten van haar zakenrelaties en neemt de volle verantwoordelijkheid voor de beslissing om met een partij zaken te doen of daarmee op te houden;
- ▶ **De bank streeft naar een inclusieve benadering en gaat de dialoog aan met haar bedrijfsrelaties.** In plaats van achterblijvers op het gebied van duurzaamheid uit te sluiten, moedigt ABN AMRO verbetering aan, mits deze voldoende geborgd is;
- ▶ **De bank neemt geen deel aan activiteiten die niet voldoen aan haar ESE-normen.** Wanneer ESE-risico's niet voldoende verminderd kunnen worden en een bedrijf onvoldoende inzet laat zien, dan doet de bank geen zaken. ABN AMRO doet geen zaken met bedrijven die activiteiten ontplooiën die op de uitsluitingenlijst van de bank staan;
- ▶ **De bank zal stakeholders actief en open betrekken bij discussies over duurzaamheidsrisico's.**

Deze principes zijn uitgebreid besproken, zowel intern als met stakeholders buiten de bank. Hiervoor is feedback gevraagd aan dertig externe stakeholders: collega-banken, klanten, experts en non-gouvernementele organisaties (ngo's).

Duurzaamheidsrisico management



ABN AMRO streeft ernaar om van alle transacties het duurzaamheidsrisico vast te stellen. Dat gebeurt met name op basis van de sector waarin en de locatie waar de klant actief is. De risicoindicatie (laag, medium of hoog) heeft de volgende consequentie: hoe hoger het risiconiveau van de transactie, hoe beter de prestaties van de klant op het gebied van mens en milieu moeten zijn. Heeft een klant te weinig passend beleid, brengt deze het aanwezige beleid te weinig in de praktijk en voldoet deze daardoor niet aan de standaarden van de bank, dan verwacht ABN AMRO een geloofwaardig actieplan waaruit blijkt hoe en wanneer de klant gaat voldoen aan de eisen van de bank.

Mensenrechten

ABN AMRO wil een prominente rol spelen bij duurzame bedrijfsontwikkeling. Respect voor mensenrechten is een integraal onderdeel van verantwoorde bedrijfsvoering dat gefundeerd is op de gemeenschappelijke waarden van ABN AMRO: Vertrouwd, Deskundig en Ambitieuw. Ook eist ABN AMRO van al haar klanten en relaties een menswaardige behandeling van medewerkers, omwonenden en andere betrokkenen. Voorkomen van betrokkenheid bij schendingen van mensenrechten kenmerkt goed ondernemerschap: de reputatie- of financiële schade kan groot zijn. Dit afgezien van de persoonlijke schade van de rechthebbenden.

ABN AMRO heeft altijd het belang van de mensenrechten erkend en heeft al sinds 2005 een mensenrechtenverklaring. Het nieuwe VN-kader voor ondernemingen en mensenrechten heeft de bank echter – meer dan ooit tevoren – bewust gemaakt van het feit dat mensenrechten respecteren voor een bedrijf betekent dat het de juiste dingen doet. Namelijk een continue inspanning leveren om ervoor te zorgen dat de alledaagse bedrijfsbeslissingen overeind blijven in de ‘rechtbank van het maatschappelijk debat’.

ABN AMRO richt zich daarom steeds meer op mensenrechten due diligence. Voorbeelden hiervan zijn transacties onderzoeken naar kinderarbeid, rechten van werknemers, soevereine rechten en landrechten. ABN AMRO richtte zich in 2011 op de volgende vragen. Hoe en waar heeft de bedrijfsvoering van ABN AMRO en haar klant direct of indirect effect op mensenrechten? Hoe kan ABN AMRO het beste het perspectief van de rechthebbenden meewegen? En hoe en waar kan ABN AMRO effectief aan oplossingen bijdragen?

Omdat het respecteren van mensenrechten een actieve en onderzoekende houding vraagt, definieerde ABN AMRO in 2011 een actieplan, waarin de volgende doelstellingen zijn opgenomen:

- ▶ Herziening van het mensenrechtenbeleid, waaronder de ABN AMRO mensenrechtenverklaring;
- ▶ Het opstellen van een ‘risicokaart’ met betrekking tot mensenrechten;
- ▶ Een omgeving creëren die zich bewust is van risico’s van schending van mensenrechten, waarbij ABN AMRO deze risico’s erkent, voorkomt en indien nodig verhelpt;
- ▶ Jaarlijkse voortgangsrapportage aan de stakeholders van ABN AMRO.

Daarnaast blijft ABN AMRO actief meedenken en -werken in het (inter)nationale mensenrechtendebat zoals dit onder meer gevoerd wordt door Global Compact van de Verenigde Naties.

In 2010 schreef ABN AMRO over een dilemma in verband met klanten die kinderarbeid in hun goederenketens hadden. De bank koos uiteindelijk voor verbetering in plaats van uitsluiting. Ook in 2011 was dit opnieuw actueel. Samen met klanten en andere betrokkenen bleef ABN AMRO haar invloed uitoefenen om de situatie te verbeteren.

ABN AMRO heeft effect op de mensenrechten van (de werknemers van) haar leveranciers en neemt verantwoordelijkheid bij het afsluiten van contracten met leveranciers.

In 2011 zijn de schoonmaakcontracten vernieuwd. In de schoonmaakbranche is veel onrust omdat opdrachtgevers in toenemende mate streven naar goedkopere contracten.

De contractonderhandelingen van ABN AMRO kenden drie uitgangspunten:

1. De bedrijven die de schoonmaak verzorgen moeten goed werkgeverschap naar hun medewerkers garanderen. Acceptabele werkdruk en een marktconforme beloning vormen daar een onderdeel van;
2. Het contract moet een gezonde marge bieden voor de bedrijfsvoering van de schoonmaak-aanbieders;
3. ABN AMRO vindt de kwaliteit van de dienstverlening het belangrijkste.

ABN AMRO heeft om deze redenen niet over de prijs onderhandeld. In de eerste ronde heeft ABN AMRO alle offertes teruggestuurd en de leveranciers gevraagd met een reëlere offerte te komen. Dit heeft geresulteerd in drie contracten waarin onder meer is bepaald dat ABN AMRO de CAO-stijgingen voor de looncomponent zonder meer zal respecteren. Ook is in de contracten bepaald dat bij een goed resultaat van de schoonmaakdienstverlening ABN AMRO een prestatiepremie uitkeert aan de leveranciers, die volledig ten gunste van de medewerkers zal komen.

3.4 Stakeholders

De klanten en medewerkers van ABN AMRO komen als belangrijke stakeholders in de hoofdstukken 4 en 5 van dit verslag aan de orde. In het onderstaande wordt nader ingegaan op een andere belangrijke groep stakeholders: non-gouvernementele organisaties (ngo’s), controlerende instanties, etc. ABN AMRO gaat met deze partijen de dialoog aan over maatschappelijke ontwikkelingen en problemen. De wisselwerking tussen ABN AMRO en deze stakeholders heeft vaak direct effect op het in- en externe handelen van de bank.

Materialiteitsprincipe

Aan ABN AMRO worden de meest uiteenlopende vragen gesteld over duurzaamheid. Een belangrijke reden om de dialoog met stakeholders aan te gaan, is het materialiteitsprincipe. Dat betekent dat de dialoog vooral zinvol is als het gespreksonderwerp ABN AMRO ‘raakt’ en ABN AMRO ook daadwerkelijk invloed heeft. ABN AMRO kiest ervoor om zich op die onderwerpen te richten die klanten, medewerkers, aandeelhouder(s) en belangrijkste stakeholders (zie ook de stakeholderanalyse) belangrijk vinden.

Duurzame dialoog

ABN AMRO's duurzaamheidsbeleid is binnen en buiten de organisatie uitvoerig besproken door onder meer de ondernemingsraad, het bestuur van de ABN AMRO Foundation, betrokken maatschappelijke organisaties op gebied van ecologie en samenleving en de Sustainability Advisory Board. Laatstgenoemd orgaan bespreekt drie keer per jaar met de Raad van Bestuur van ABN AMRO de meest relevante onderwerpen op het gebied van duurzaamheid.

ABN AMRO neemt deel aan verschillende (internationale) initiatieven, zoals Global Compact, de *United Nations Guiding Principles for Business and Human Rights* en verschillende rondetafelconferenties over duurzaam gerelateerde onderwerpen. Ook is ABN AMRO actief in gesprek met het Sustainable Finance Lab en participeert de bank in een aantal organisaties op het gebied van duurzaamheid. Ten slotte is ABN AMRO in continue dialoog met haar eigenaar, de Nederlandse overheid, over de duurzame ontwikkeling van ABN AMRO.

Hieronder zijn de belangrijkste relevante lidmaatschappen van ABN AMRO weergegeven.

IIF	Sustainable Shipping Initiative
NVB	PRIME Finance Conferences
Duisenberg School of Finance	Holland Financial Centre
Kifid	NIVE
Dutch Green Building Council	VNO NCW

Actief stakeholdermanagement

De wereldwijde financiële crisis heeft de afgelopen jaren een grote impact gehad op de geloofwaardigheid van de financiële sector. ABN AMRO realiseert zich dat terdege en beseft dat gestructureerd en proactief stakeholdermanagement essentieel is voor een bank die op relevante maatschappelijke ontwikkelingen wil inspelen. Niet alleen vanuit het oogpunt van risicobeheer, maar zeker ook als zakelijke kans. In bijlage 5 vindt u een overzicht van de stakeholderdialoog.

ABN AMRO heeft in 2011 een uitgebreide stakeholderanalyse uitgevoerd. Daarnaast is een stakeholdermanagementplan opgezet. Dit plan is gebaseerd op een variant van de methodologie van Mendelow (Kent State University, Ohio 1991). Met de belangrijkste stakeholders die uit de analyse naar voren zijn gekomen, wil ABN AMRO graag het initiatief nemen en proactief in gesprek gaan. Op die manier hoopt de bank tijdig en

Zonder gestructureerd
en proactief
stakeholdermanagement
kan een bank anno nu
niet functioneren.

gestructureerd de wensen en relevante duurzame aandachtspunten van deze stakeholders in de bank te kunnen integreren.

Update Sustainability Risk Management Framework

Een goed voorbeeld van de manier waarop ABN AMRO stakeholders wil betrekken bij de vormgeving van haar duurzaamheidsbeleid is de inrichting van het nieuwe risicobeheerkader in 2011. Dit is voorafgegaan door een uitgebreide consultatie van de stakeholders.

In twee stappen is input verzameld. Deze input werd gevraagd van ngo's (6), branche-organisaties (3), adviesbureaus (3), sectorgenoten (4) en klanten (19) die duurzaamheid hoog in het vaandel hebben (zie ook stakeholderdialoog, bijlage 5). De opzet was om het nieuwe beleid te toetsen en verder te verbeteren en om de stakeholders te betrekken bij het proces. Bovendien wil ABN AMRO de relatie met belangrijke stakeholders goed onderhouden, waarbij een inhoudelijke dialoog onmisbaar is.

Het Sustainability Risk Management Framework en de vijf principes voor het beheer van duurzaamheidsrisico's (zie ook de vorige paragraaf over ESE-risicobenadering) werden allereerst voorgelegd aan de klanten van ABN AMRO. De deelnemers konden feedback geven op de volledigheid en de principes achter ABN AMRO's algemene aanpak. Aansluitend werd een specifiek beleid voor kredietverlening aan de stakeholders voorgelegd. Tijdens deze consultatie konden de deelnemers feedback geven op de manier waarop ABN AMRO omgaat met duurzaamheidsrisico's in kredietverlening. Ook konden de stakeholders feedback geven op de criteria voor de lijst met uitsluitingen. In 2012 zal ABN AMRO op een vergelijkbare manier een groot aantal meer sectorgericht beleid aan haar stakeholders voorleggen.

Duurzame dialoog met klanten

Een van de klanten van ABN AMRO is toonaangevend in de wereldwijde tonijnhandel. De tonijnhandel brengt duurzaamheidsrisico's met zich mee. Om deze reden, en gezien de marktpositie van dit bedrijf, is ABN AMRO met de onderneming in gesprek gegaan en is de verwachting uitgesproken dat deze partij een voortrekkersrol zal spelen in het (verder) verduurzamen van de tonijnhandel. ABN AMRO is doordrongen van het probleem van overbevissing, van het feit dat sommige soorten tonijn dreigen uit te sterven, van het probleem van de te grote bijvangst door bepaalde vangstmethoden en van de reputatie van de tonijnhandel.

Gewoon de klant de deur wijzen, lijkt de makkelijkste weg. Dat lost het probleem alleen niet op. ABN AMRO geeft de voorkeur aan 'verbetering' boven 'uitsluiting', maar dan moet

de verbetering wel realiseerbaar zijn. ABN AMRO verwacht op basis van de gesprekken en de beschikbare informatie dat deze klant die voortrekkersrol zeker kan vervullen.

Een ander voorbeeld van een klant waarmee ABN AMRO een duurzame dialoog is aangegaan, is een groot bedrijf dat van plan is om op grotere schaal te gaan handelen in palmolie. ABN AMRO heeft duurzaamheid in diverse gesprekken met deze klant onder de aandacht gebracht. Die vond de eisen van ABN AMRO op dit vlak in eerste instantie te zwaar. Op basis van een aantal vervolggerekenen over nut en noodzaak van duurzaamheid en op basis van uitgebreid verzameld materiaal heeft ABN AMRO uiteindelijk een positief advies gegeven, onder de volgende voorwaarden:

- ▶ Het bedrijf vraagt op korte termijn het lidmaatschap aan van de Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), wordt een 'actieve volger' en ondersteunt zo verbeteringen in de sector;
- ▶ Het bedrijf streeft er naar om binnen twee jaar tijd uitsluitend palmolie af te nemen van RSPO-leden of van partijen die voldoen aan vergelijkbare, door het bedrijf zelf ontwikkelde criteria;
- ▶ Het bedrijf verstrekt ABN AMRO twee maal per jaar een overzicht van zijn palmolie-leveranciers.

Blik op de toekomst

Zoals eerder aangegeven, wil ABN AMRO stappen zetten om haar stakeholders meer te betrekken bij het traject op weg naar een betere bank. Zo wil ABN AMRO klanten en medewerkers de kans bieden het MVO-beleid van de bank daadwerkelijk te beïnvloeden. Zo worden op Arena (het interne discussieforum van ABN AMRO) ook duurzaamheid en duurzame onderwerpen besproken. ABN AMRO wil haar stakeholders een actieve rol geven bij de verdere verduurzaming. Dit doet de bank door een intensievere dialoog met externe stakeholders, door hen beleidstukken ter beschikking te stellen en door besluitvormingsprocessen rondom de ketenverantwoordelijkheid van ABN AMRO inzichtelijk te maken.

3.5 Volgende stappen

- ▶ Sociale, ethische en milieunormen (ESE-risico) verder integreren in het risicomanagement;
- ▶ Stakeholderdialoog en -betrokkenheid blijven stimuleren;
- ▶ Samen met stakeholders het Sustainability Risk Management Framework updaten;
- ▶ Continue bijdrage leveren aan het internationale mensenrechtendebat.

onze rol als relatiebank 4

ABN AMRO wil haar klanten helpen verder te verduurzamen. In alle geledingen van de bank wordt daarom gewerkt aan het verder verduurzamen van de dienstverlening aan klanten. Klanten worden actief ondersteund door het aanbieden van verantwoorde financiële producten en diensten.



case

je nek uit durven steken



Renzo Deurloo (l) en Eric Zwaard

Duurzaamheid betekent voor ABN AMRO ook participeren in innovatieve 'groene' oplossingen, waarmee klanten hun bedrijfsvoering efficiënter en duurzamer kunnen maken. De bank financiert bijvoorbeeld de producten van GreenFox, dat de beheerders van kantoor- en bedrijfspanden helpt hun stroomverbruik te verminderen door bestaande TL-verlichting energiezuiniger te maken. Doordat hierbij medewerkers van sociale werkplaatsen worden ingezet, snijdt het mes aan twee kanten. De GreenFox-methode kent alleen maar winnaars, vinden Renzo Deurloo, medeoprichter van GreenFox, en Eric Zwaard, sectordirecteur (semi-) Overheid, Onderwijs en Instellingen bij ABN AMRO Public Banking.

> **Duurzame verlichting én werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zonder zelf te investeren. Hoe kan dat?**

Renzo Deurloo: 'Het klinkt bijna te mooi om waar te zijn, maar dat is het niet. GreenFox maakt, met behulp van medewerkers van sociale werkplaatsen in het

hele land, bestaande TL-armaturen geschikt voor nieuwe energiezuinige TL5-verlichting. Zo kan in een gemiddeld kantoorgebouw aanzienlijk worden bespaard op verlichtingskosten, die normaal gesproken al snel een kwart van de energierekening bedragen. En helpen we mensen op sociale werkplaatsen aan het werk. Het is de ultieme "win-win"-situatie!'

> **'Win-win'-situatie, 'te mooi om waar te zijn'. Desondanks stonden financiers bepaald niet in de rij om met GreenFox in zee te gaan. Waarom ABN AMRO wel?**

Eric Zwaard: 'Het idee achter GreenFox is dat het energiezuiniger maken van de verlichting wordt gefinancierd op basis van een deel van de toekomstige besparingen, met een terugverdienperiode van maximaal vier jaar. Op deze manier investeringen voorfinancieren is nieuw voor Nederland. Ook binnen de bank was niet iedereen direct overtuigd van de "match" met GreenFox. Maar het idee achter

ABN AMRO's Dialogues Incubator, waarin de samenwerking met GreenFox is ontstaan, is juist out of the box denken. Op basis van co-creatie concrete oplossingen zoeken die aansluiten bij ABN AMRO's duurzaamheidsvisie en een toevoeging zijn op je waardeestroom.'

Renzo Deurloo: 'Je moet je nek uit durven steken. Niet op zeker spelen, maar afwijken van de gebaande paden en zo innovatie net dat ene zetje geven.'

> **ABN AMRO brengt GreenFox vooral onder de aandacht in de publieke sector. Waarom juist daar?**

Eric Zwaard: 'De GreenFox-methode is geknipt voor ziekenhuizen, scholen en gemeentes. Die laatste krijgen er steeds meer overheidstaken bij, maar moeten wel bezuinigen. Investeren in energiebesparing wordt dan lastig. Daarnaast hebben gemeentes te maken met een mismatch op de arbeidsmarkt: nu stijgt de werkloosheid, straks komen we mensen tekort.'

Renzo Deurloo: 'De publieke sector is een prachtige etalage voor GreenFox.

We werken voor Diergaarde Blijdorp, Gemeentemuseum Den Haag, Amsterdam RAI, de gemeentes Utrecht, Rotterdam en Eindhoven en de Amsterdamse Stopera.'

Eric Zwaard: 'Natuurlijk gaat GreenFox ook aan de slag in alle gebouwen van ABN AMRO. Ons kantoor in Dordrecht kwam begin dit jaar als eerste aan de beurt. Binnenkort volgen Zoetermeer en Leeuwarden.'

> **Van het 'too good to be true'-syndroom is geen sprake meer?**

Renzo Deurloo: 'Nee. Zeker niet sinds we samenwerken met ABN AMRO en we kunnen rekenen op steun van mensen als Gerrit Zalm en wethouders van onder meer Amsterdam, Utrecht, Rotterdam en Eindhoven. In het begin merkte ik dat mensen die ons verhaal gingen narekenen oprecht verbaasd waren als ze ontdekten dat het écht klopt, dat er geen "catch" is.'

Eric Zwaard: 'De GreenFox-methode is een unieke optelsom van oplossingen met alleen maar winnaars.'

4.1 Retail & Private Banking

ABN AMRO Retail & Private Banking wil in alle aspecten van de bedrijfsvoering bijdragen aan duurzaamheid. Van de manier waarop de bank haar klanten benadert tot de ontwikkeling van producten en diensten op basis van duurzaamheidsdoelstellingen en vanuit een brede maatschappelijke betrokkenheid. Duurzaamheidsinspanningen worden steeds vaker onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering van ABN AMRO en diverse geledingen binnen de bank spelen een actieve rol in maatschappelijke programma's. Daarnaast verwelkomt de bank initiatieven van individuele medewerkers. Doel is om duurzaamheid en duurzaam denken en handelen onderdeel te laten zijn van het DNA van ABN AMRO, zodat klanten, medewerkers en de maatschappij in het algemeen hiervan profiteren.

Klantfocus

Duurzaamheid vormt het hart van de dienstverlening van ABN AMRO. Dat geldt zowel voor de huidige klanten als voor het belang van volgende generaties. Bij alle activiteiten van de bank staat de klant centraal. Daarom introduceerde ABN AMRO Retail & Private Banking in 2011 een vernieuwd goedkeuringsproces. Aan de hand van een moreel toetsingskader beoordeelt de bank alle bestaande en nieuwe producten systematisch zowel op kortetermijn- als op langetermijnaspecten. Dat doet ABN AMRO voor alle relevante aspecten vanuit het perspectief van de klant. De spaarproducten van ABN AMRO zijn een goed voorbeeld: het aanbod is herzien en teruggebracht tot een helder en transparant assortiment.

Een goed geïnformeerde klant is vaker een tevreden klant. Retail & Private Banking herschrijft systematisch haar teksten in duidelijke taal als onderdeel van haar streven om transparantie te bevorderen. Zo kan elke klant de producten en diensten van ABN AMRO begrijpen. Deze inspanningen hebben meteen hun vruchten afgeworpen. De bank zag het aantal vragen over spaarproducten fors afnemen. En klanten gaven – bijvoorbeeld via sociale media – de bank positieve feedback over de helderheid van het hypotheekaanbod.

Informatie en opleiding zijn niet alleen relevant voor de huidige klanten. Ook toekomstige klanten moeten hiervan kunnen profiteren. 'Hoe kan ik verantwoord met mijn geld omgaan?' Circa tienduizend kinderen kregen in november 2011 antwoord op deze vraag tijdens 'De Week van het Geld'. Hierbij verzorgden ongeveer vijfhonderd ABN AMRO vrijwilligers driehonderd lessen over geld op Nederlandse basisscholen. De ABN AMRO Foundation werkte hiervoor samen met het Nibud. In Frankrijk ondersteunt

Banque Neuflyze OBC, de lokale tak van ABN AMRO Private Banking, kansarme kinderen door beurzen beschikbaar te stellen en jonge ondernemers in achterstandsgebieden te helpen met het opzetten van hun eigen bedrijf.

Retail & Private Banking betreft klanten actief bij de verbetering van haar diensten. Door een continue dialoog met klanten krijgt ABN AMRO beter inzicht in actuele behoeftes. Retail Banking heeft een 'community' van enkele honderden klanten met wie servicegerelateerde kwesties worden besproken. De bank maakt ook gebruik van een tienduizend leden tellend klantenpanel dat fungeert als klankbord. Dichtbij klanten staan helpt om te bepalen of de geboden oplossingen echt aan behoeftes voldoen.

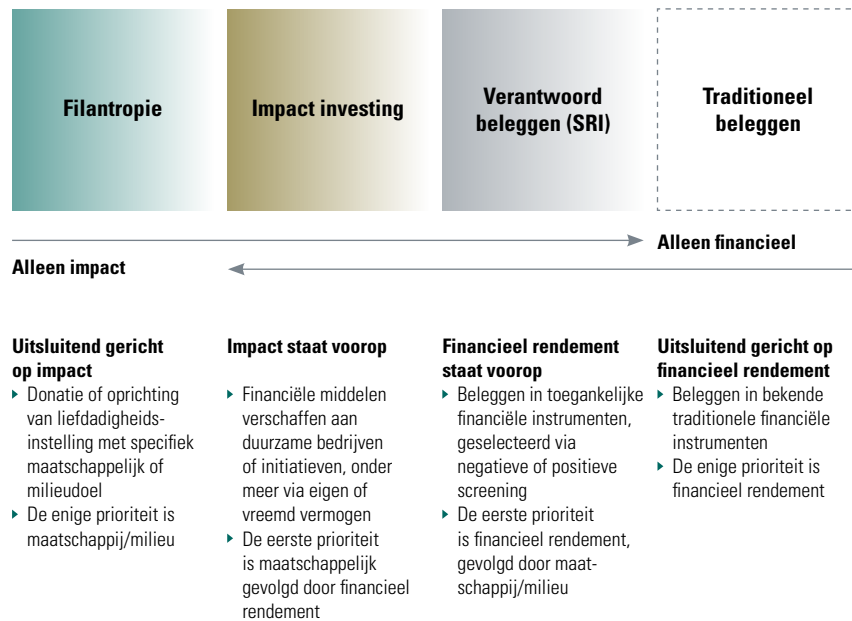
Dichtbij klanten staan kan ook met een op maat gesneden aanpak. In het huidige economische klimaat verwachten steeds meer klanten dat ze te maken krijgen met financiële tegenslag, omdat ze bijvoorbeeld tijdelijk werkloos zijn of vanwege veranderingen in hun persoonlijke situatie. ABN AMRO ondersteunt deze klanten proactief met een team van betrokken financiële coaches. Deze Nibud-gecertificeerde budgetcoaches adviseren en coachen klanten om hun financiële zaken te (re)organiseren en op die manier te voorkomen dat ze in financiële moeilijkheden raken. Klanten stellen deze dienst zeer op prijs.

Producten

Zoals ABN AMRO constant werkt aan optimale bedrijfsprocessen en een geringer effect op het milieu, zo willen ook steeds meer klanten (een deel van) hun vermogen duurzaam beleggen. Daarom biedt ABN AMRO MeesPierson een reeks duurzame beleggingsproducten: aandelen, fondsen en speciale mandaten, waaronder duurzaam beheerde portefeuilles op maat. De belangstelling voor de duurzame beleggingsmandaten van ABN AMRO neemt ook met de huidige situatie op de financiële markt sterk toe.

In Duitsland heeft Bethmann Bank, de lokale tak van ABN AMRO Private Banking, in 2011 twee duurzame beleggingsfondsen opgezet voor Private Banking-klanten: 'Bethmann Nachhaltigkeit' en 'Bethmann Stiftungsfonds'. In de beleggingscriteria voor deze fondsen is specifieke aandacht voor de milieu-, maatschappelijke en bedrijfsethische eisen voor bedrijven, landen en organisaties waarin met de fondsen worden belegd. Ook de Franse evenknie Banque Neuflyze OBC biedt mandaten voor maatschappelijk verantwoord beleggen (MVB).

Om de focus op duurzaamheid in Private Banking te vergroten, is ABN AMRO in 2011 gestart met Capital4Change. Dit initiatief richt zich op het MVB-aanbod van ABN AMRO en op diensten die specifiek zijn gericht op filantropie en het fenomeen 'impact investing'. Dit laatste is een nieuwe en groeiende markt, die kan worden omschreven als investeren in oplossingen voor maatschappelijke en milieuproblemen, waarbij mogelijk ook financieel rendement gerealiseerd kan worden.



ABN AMRO ondersteunt de ontwikkeling van 'impact investing'. De bank ziet het als haar taak om bewustzijn te creëren en de relatie tussen deskundigen, investeerders en potentiële begunstigen te bevorderen. Om haar betrokkenheid bij maatschappelijk ondernemen te onderstrepen en haar rol bij de stimulering daarvan te benadrukken, sponsorde ABN AMRO in 2011 de eerste SOCAP (Social Capital Markets) Europe conferentie. SOCAP is een wereldwijd toonaangevend platform waarin maatschappelijke ondernemers en maatschappelijke investeerders elkaar ontmoeten en er samen voor zorgen dat het kapitaal van vermogenseigenaren en beheerders naar maatschappelijke projecten stroomt. De betrokkenheid van ABN AMRO bij SOCAP is het begin van veelbelovende samenwerkingsverbanden voor het vinden van social impact-investeringen en het matchen hiervan met klanten.

ABN AMRO was in 2011 een van de oprichters van Toniic Europe, een netwerk van impact investeerders. De bank brengt impact investing regelmatig onder de aandacht, zowel intern als bij externe evenementen. Zoals tijdens de internationale Next Generation-seminars die georganiseerd worden voor de kinderen van ABN AMRO's vermogende klanten. Voor 2012 ligt de focus op de verdere ontwikkeling, implementatie en integratie van de Capital4Change-strategie. Zo wil de bank de betrokkenheid van zowel medewerkers als klanten vergroten en concrete impact investment-kansen aanbieden, direct en via fondsen. In 2012 start ABN AMRO MeesPierson in Nederland met advisering op het gebied van filantropie. Voor maatschappelijk verantwoord beleggen ligt de focus op de screening van de beleggingsproducten die de bank aanbiedt.

2011 was ook het Internationale Jaar van het Bos. In Frankrijk startte Banque Neuflyze OBC met een 'Hout en Bos'-actieplan, beheerd door twaalf bankiers/vrijwilligers, om klanten die eigenaar zijn van omvangrijke bosgebieden te ondersteunen bij het op een milieu- en economisch verantwoorde manier beheren van hun vermogen. Om het lokale bedrijfsleven te stimuleren, heeft NOBC ook nauw contact met kleine en middelgrote ondernemingen die in de houtindustrie opereren. Betrokkenheid is een aspect van duurzaamheid dat binnen ABN AMRO steeds meer aandacht krijgt, zowel organisatiebreed als op individueel niveau. In Duitsland is onlangs een onafhankelijke Sustainability Advisory Board in het leven geroepen, met professionals uit verschillende sectoren. Dit orgaan bewaakt de maatschappelijk verantwoorde beleggingsprocessen en de duurzame beleggingswereld voor Discretionary Portfolio Management (DPM).

ABN AMRO Private Banking heeft in diverse landen toegewijde teams voor Instituten & Charitas. Deze combineren een grondige kennis van de specifieke vereisten voor dit segment met de ambitie om liefdadigheidsinstellingen en -instituten in de breedst mogelijke zin bij hun doelen te ondersteunen. Private Banking introduceert om die reden regelmatig private klanten die actief betrokken willen zijn bij liefdadigheid en stelt haar netwerk van private klanten open voor liefdadigheidsinstellingen en -instituten. De 'Instituten & Charitas Jaardag' is een waardevol ontmoetings- en discussieplatform voor directeuren en managers van maatschappelijke organisaties. Een goed voorbeeld van wat deze interactie kan opleveren, is de aandelenemissie ter gelegenheid van het 125-jarig bestaan van het Concertgebouw in Amsterdam. Geheel in lijn met haar roemrijke traditie op het gebied van private financiering gaf het Concertgebouw in september 2011 jubileumaandelen uit om kapitaal voor onderhoud en opleiding aan te trekken. ABN AMRO trad hierbij op als lead bank, onder het motto: 'Uw aandeel in de toekomst van het Concertgebouw'.

ABN AMRO is de eerste Nederlandse bank die reageert op de behoeftes van culturele organisaties voor private fondsen. Nu de regering de culturele sector in mindere mate financieel ondersteunt, zal de uitgifte van deze aandelen de aandacht van andere instellingen trekken die steun nodig hebben bij alternatieve financieringsvormen.

Persoonlijke betrokkenheid stimuleren

Veel medewerkers van ABN AMRO willen graag persoonlijk bijdragen aan een duurzame toekomst. Via de ABN AMRO Foundation (zie hoofdstuk 7) ondersteunt de bank deze inspanningen. Ook het onderdeel Banque Neuflyze OBC heeft duurzame ontwikkeling stevig verankerd in haar organisatie: denktanks met vrijwilligers uit alle delen van de organisatie werken aan onderwerpen als financiële duurzaamheid, microfinanciering en maatschappelijke en milieugerelateerde oplossingen. Hierbij is ongeveer twaalf procent van alle medewerkers actief betrokken.

Het managementteam van ABN AMRO Private Banking International heeft in Mumbai in India een bank voor straatkinderen helpen opzetten. Deze 'kinderbank' wil een veilige haven zijn voor de spaargelden van dakloze kinderen, hen leren met geld om te gaan en ze stimuleren om (weer) officieel onderwijs te volgen. De bank wordt gerund door kinderen (vrijwillig) voor kinderen, terwijl een volwassene supervisie houdt. Sinds de officiële opening in maart 2011 heeft de kinderbank al meer dan 200 klanten. Naast het innemen van spaargelden is de bank eind 2011 ook begonnen met het verstrekken van leningen en het geven van vaardigheidstraining voor jongeren ouder dan achttien.

Met het recyclen van de oude collectie bedrijfskleding geeft Retail Banking invulling aan de wens van haar medewerkers om ook in hun dagelijkse werkomgeving bij te dragen aan duurzaamheid. Medewerkers werd verzocht om ideeën aan te dragen voor het hergebruik van het materiaal. Een selectie van de ideeën wordt verder ontwikkeld in 2012 met behulp van klant- en medewerkerpanels.

4.2 Commercial & Merchant Banking

ABN AMRO wil de beste zakenbank van Nederland zijn met de meeste tevreden klanten en de beste professionals. Klanttevredenheid is de rode draad bij alle beslissingen van de bank. Commercial & Merchant Banking (C&MB) laat daarom door diverse onafhankelijke partijen in alle zakelijke klantsegmenten periodiek de klanttevredenheid meten. In 2011 was de klanttevredenheid in alle zakelijke segmenten gestegen.

Naast klanttevredenheid meet C&MB meerdere keren per jaar de tevredenheid onder de medewerkers. In 2011 was die tevredenheid in alle C&MB onderdelen gestegen ten opzichte van 2010. C&MB zette zich in 2011 op verschillende terreinen in op het gebied van duurzaamheid. Hieronder volgen een aantal voorbeelden en initiatieven. In 2012 wil C&MB haar duurzame producten- en dienstenpalet verder uitbreiden.

Klantfocus

ABN AMRO speelt in op het feit dat haar zakelijke klanten duurzaam ondernemen steeds belangrijker vinden. Met innovatieve oplossingen kan de bank haar klanten helpen om gelijktijdig een efficiency- en concurrentieslag te maken. Hierbij gaat het vaak om duurzame oplossingen, die energiebesparend zijn én inspelen op de toenemende vraag naar duurzame leveranciers.

Door ABN AMRO's diepgaande kennis van de markten waarin haar klanten opereren, heeft de bank in een groot aantal sectoren de kansen – én de problematiek – op het gebied van duurzaamheid steeds beter leren kennen. Die kennis deelt ABN AMRO graag met klanten die naar de beste financieringsoplossingen voor hun duurzame investeringen zoeken.

ABN AMRO biedt haar zakelijke klanten financierings- en leaseconstructies aan die passen bij hun duurzame behoeftes, plannen en situatie. Daarnaast reikt ABN AMRO oplossingen aan op het gebied van energiebesparing (ontwikkeld in samenwerking met technische partners) en geeft de bank advies over bestaande subsidieregelingen.

Slimmer inrichten van klantprocessen

C&MB is continu op zoek naar manieren om haar klantprocessen nog efficiënter en effectiever in te richten. Dit met als doel haar klanten nog beter van dienst te zijn.

De zakelijke klanten van ABN AMRO willen hun bankzaken snel en gemakkelijk kunnen regelen, waar en wanneer ze willen. C&MB breidt daarom haar online en mobiele dienstverlening uit. Bijvoorbeeld door de online boekhoudsystemen van klanten te koppelen aan internetbankieren, de Mobiel Bankieren app en de dienst 'Online een rekening openen' voor YourBusiness Banking-klanten.



**Kinderen die leren omgaan met geld,
hebben de toekomst in eigen hand.**

In 2011 halveerde ABN AMRO de doorlooptijd voor het openen van een zakelijke rekening in het buitenland van 50 naar 21 dagen. Daarnaast is de doorlooptijd van kredietaanvragen (tot een miljoen euro) verkort. Bedrijven kunnen hun offerte voor een OndernemersKrediet in PDF-formaat via e-mail ontvangen, in plaats van fysiek per post. Startende ondernemers kunnen direct online klant worden. Daarnaast kunnen klanten van ABN AMRO hun dagafschriften desgewenst digitaal ontvangen, in plaats van per post.

Het Elektronisch Klant Dossier – en in het verlengde daarvan de toename van ‘digitaal werken’ – levert een belangrijke bijdrage aan een papierloze uitvoering van de bedrijfsprocessen. Minder gebruik van papier, minder gebruik van fysieke ruimte (archief) en minder transportkosten leveren een positieve bijdrage aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de bank.

Na de succesvolle resultaten bij Retail & Private Banking is C&MB in 2011 gestart met het project Begrijpelijke Taal. De bank herschrijft alle klantinformatie in eenvoudig Nederlands: duidelijk, helder en gericht op wat de klant wil weten. Het project zal in de loop van 2012 voor het eerst resultaten opleveren die ook voor de zakelijke klant zichtbaar zijn.

Ruim 350.000 mensen in Nederland hebben een visuele beperking (met andere woorden, zijn blind of slechtziend). Samen met drie landelijke organisaties die zich inzetten om de kwaliteit van leven van mensen die slechtziend of blind zijn te verbeteren, onderzoekt ABN AMRO of bankieren voor mensen met een visuele beperking kan worden verbeterd. De focus ligt hierbij op internetbankieren, de ABN AMRO website, iDEAL, de Mobiel Bankieren app, de geldautomaten en het ontwikkelen van cursusmateriaal voor het gebruik van internetbankieren voor mensen met een visuele beperking. C&MB wil, naar aanleiding van bovengenoemde samenwerking, in 2012 de eerste resultaten boeken.

Producten

C&MB heeft meerdere duurzame oplossingen voor haar klanten ontwikkeld. Hieronder een aantal voorbeelden.

EnergieBesparingsKrediet

ABN AMRO is in 2011 gestart met het EnergieBesparingsKrediet. Klanten die een duurzaam project willen opstarten of hun bedrijf willen verduurzamen, kunnen de benodigde investering bij ABN AMRO volledig budgetneutraal financieren.

Door samenwerking met de beste technische bedrijven op dit gebied biedt ABN AMRO een integrale oplossing voor energiebesparing: de inventarisatie van de mogelijkheden, de technische uitvoering en de financiering van de investering.

Een voorbeeld hiervan is een klant met hoge energiekosten, zoals een supermarkt. ABN AMRO brengt deze klant in contact met bedrijven die energiezuinige koel- of verwarminginstallaties leveren. Het geld voor die installaties leent de klant bij ABN AMRO. De aflossing en de rente worden volledig terugverdiend uit de besparing op de energierekening. Het kost de klant per saldo niets of levert de klant zelfs geld op.

Waarde uit afval

Met nieuwe producten en cocreaties ondersteunt ABN AMRO gemeenten bij de uitdagingen waarvoor zij staan. Eén daarvan is de duurzame inzameling en verwerking van huishoudelijk afval. Hiermee kan een toenemende inkomstenbron voor de gemeenten worden veiliggesteld. Deze benadering draagt tegelijkertijd ook bij aan andere beleidsdoelen, zoals betere scheiding, hergebruik, minder CO₂-uitstoot, meer bewustzijn en betrokkenheid van burgers en stimulering van de werkgelegenheid via re-integratieprojecten.

ABN AMRO en partner Modulo Beton Milieustraten bieden gemeenten vanaf 2012 een innovatief milieustraatconcept, dat geheel budgetneutraal kan worden gefinancierd. Het gaat hier om een internationaal gepatenteerde constructie om afval efficiënt en veilig in te zamelen en te scheiden. De milieustraat is gebouwd met modulaire prefab beton-elementen, is duurzaam en flexibel, voldoet aan alle regelgeving en is toekomstbestendig.

Duurzame energie

ABN AMRO voelt zich betrokken bij de markt voor duurzame energie en is hierin een partner voor de lange termijn, die oplossingen en sector kennis biedt op het gebied van duurzame energie. Zo reikt ABN AMRO geïntegreerde financieringsoplossingen aan voor onshore- en offshore-windenergie, zonne-energie en CO₂-afvang en -opslag.

De wind- en zonne-energiesector beleeft turbulente tijden. Bezuinigingen op subsidie-regelingen en toegenomen concurrentie op het gebied van zonnepanelen zorgen ervoor dat banken voorzichtiger zijn met het financieren van bedrijven in deze sector. Desondanks financierde ABN AMRO in 2011 wederom enkele internationale, offshore-windenergieprojecten en werd ABN AMRO huisbankier van een aantal grote toeleveranciers in Nederland.

ABN AMRO is er trots op
het financiële vertrekpunt
te zijn van steeds
meer investeringen in een
betere wereld.

ABN AMRO heeft in het derde kwartaal van 2011 bijgedragen aan de financiering van een aantal windmolenparken in het Verenigd Koninkrijk. ABN AMRO klanten kunnen hierdoor, met betrouwbare financiers, investeren in de ontwikkeling van nieuwe windfarms. Deze transactie toont de betrokkenheid van ABN AMRO bij duurzame energiemarkten en draagt bij aan de strategie van de bank om hierin partner voor de lange termijn te zijn.

ABN AMRO nam in 2011 een belang in zonne-energiepark- en -projectontwikkelaar Pfixx Solar Holding BV. Pfixx Solar ontwikkelt, bouwt en beheert grote bedrijfsmatige dak- en veldinstallaties in West-Europa en levert de groene stroom die dit oplevert aan consumenten en bedrijven. De onderneming leverde onlangs het eerste zonne-energiepark van Nederland op, gevestigd op een voormalige vuilstortplaats niet ver van 's-Heerenberg. Het plan is om op meer voormalige vuilstortplaatsen in Nederland zonne-energieparken te ontwikkelen.

ABN AMRO is financieel partner van de stichting 'Wij Willen Zon'. Die wil schone zonne-energie een impuls geven door collectief zonnepanelen in te kopen. Door in 2011 met 'Wij Willen Zon' een bestelling van in totaal 20.000 zonnepanelen te plaatsen, konden de deelnemers een korting van 35 procent bedingen. Via de website, de mond-tot-mondreclame van deelnemers en de inzet van sociale media veroorzaakte de actie een snelle groeisprint voor zonnestroom.

Agrarische sector

Met elf regionale agrarische teams staat ABN AMRO dicht bij de agrarische ondernemers in Nederland. Met succes, zo blijkt uit recent klanttevredenheidsonderzoek.

Om haar klanten in de agrarische sector te ondersteunen, publiceert ABN AMRO regelmatig haar visie op agrarische onderwerpen en sectoren. Zo verscheen in november 2011 het sectorrapport 'Pluimveehouderij – Op de golven van verandering'. Binnen de Nederlandse pluimveehouderij staan dierenwelzijn en milieu-impact hoog op de agenda; twee thema's met een weerbarstige onderlinge relatie. Daarnaast publiceert ABN AMRO elk kwartaal de nieuwsbrief 'Agrarisch Nieuws – Krachtvoer voor ondernemers in de sector', waarin ontwikkelingen in de sector en actuele onderwerpen aan bod komen.

ABN AMRO is er trots op dat agrarisch ondernemers volop investeren in duurzaamheid; milieu, dierenwelzijn, efficiency, gezondheid en energie. Nederland is hiermee internationaal koploper in innovatie en duurzame agrarische productie.

Transport

Duurzaamheid speelt binnen de scheepvaartindustrie een steeds grotere rol. Wereldwijd wordt gewerkt aan milieuvriendelijkere schepen, bijvoorbeeld met nieuwe en efficiëntere motoren en brandstofsysteemen, methoden om uitlaatsystemen te reinigen en scheepsontwerpen.

ABN AMRO wil haar reputatie als duurzame bank voor de scheepvaart versterken en is daarom – als eerste in het bankwezen – Green Award Incentive Provider geworden. Schepen met het Green Award-keurmerk voldoen aan de hoogste normen van milieuvriendelijkheid en veiligheid. In ruil voor de certificering genieten zij diverse (financiële) voordelen, waaronder kortingen op nautische diensten en havengelden. ABN AMRO biedt haar klanten een gedeeltelijke teruggave van de jaarlijkse certificeringkosten.

Daarnaast participeert ABN AMRO in het Sustainable Shipping Initiative, een samenwerkingsverband van een aantal vooraanstaande spelers in de internationale scheepvaart. Hierin worden initiatieven ontplooid die op termijn moeten leiden tot een duurzame scheepvaartsector.

Tijdens de uitreiking van de 'Lean and Green Awards' in november 2011 in Den Haag werd het nieuwe duurzaamheidsrapport 'Groen in Transport en Logistiek' gepresenteerd. Deze rapportage – voor de tweede keer opgesteld door Nieuwsblad Transport, in samenwerking met ABN AMRO, Connekt en MAN Trucks – geeft een overzicht van de duurzaamheidsinitiatieven binnen de sector.

Vastgoedsector

Op de in juni 2011 in Amsterdam gehouden vastgoedbeurs PROVADA ondertekenden de grote Nederlandse vastgoedfinanciers een duurzaamheidsconvenant. Hiermee onderstrepen zij het belang van duurzaamheid in de vastgoedsector. Daarnaast geven zij, vanuit hun rol als vastgoedfinanciers, aan duurzaamheid te stimuleren. ABN AMRO is een van de initiatiefnemers van dit convenant.

4.3 Customer Excellence: duurzame verandering

Customer Excellence (CE) – een combinatie van Customer Focus en Operational Excellence – is een nieuwe manier van werken gebaseerd op 'lean management'-principes. Customer Excellence is een transformatie van de gehele ABN AMRO organisatie, waarbij de bank haar klanten centraal stelt en de organisatie zo wordt ingericht dat de klant zo goed mogelijk wordt geholpen; in de kortst mogelijke tijd, met de hoogste efficiency.

Customer Excellence is geen project of programma, maar een estafette van continue verbeteringen.

Klanten zijn kritisch, willen klantgerichtheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid ervaren, maar bovenal willen ze 'waar voor hun geld'. ABN AMRO stelt daarom de klant centraal en begint elk proces met de vraag: Wat wil de klant? De bank wil meedenken en flexibiliteit bieden. Om de vraag 'Wat wil de klant?' zo goed mogelijk te beantwoorden, kijkt ABN AMRO met vijf 'lenzen' naar de manier van werken (zie onderstaand figuur).



De Lean-aanpak is gericht op het reduceren van verspillingen. Dit kan letterlijk opgevat worden: ABN AMRO wil dingen in één keer goed doen. De bank luistert beter naar de klant, zodat diens vraag beter kan worden doorgrond. ABN AMRO richt de processen om de klantvraag te beantwoorden zo optimaal mogelijk in en reduceert zo letterlijk verspillingen. Ter illustratie twee voorbeelden:

- ▶ De documentatie en het aantal formulieren voor het aanvragen van een consumentenkrediet is gehalveerd;
- ▶ Een elektronisch formulier (I-form) en de vervanging van poststukken door e-mail hebben ervoor gezorgd dat effectentransacties 75 procent sneller gaan met 50 procent minder papier.

Customer Excellence leidt tot duurzame verandering. Dat realiseert ABN AMRO door bankbreed medewerkers vanaf het begin bij de verbeterinitiatieven te betrekken. Iedereen kan en mag meedenken over verbeteringen. ABN AMRO werkt met verbeter teams als een effectieve manier om die betrokkenheid te creëren en om te komen tot duurzame verbeteringen die draagvlak hebben onder de medewerkers.

Zo reduceert de bank verspillingen (vanuit de 'lens' 'Houding en gedrag') en richt ABN AMRO vanuit de 'Organisatie en vaardigheden'-lens de organisatie op een zo efficiënt mogelijke manier in, waarbij de capaciteiten van medewerkers daar worden ingezet waar ze het beste tot hun recht komen.

ABN AMRO investeert veel in het coachen en trainen van haar medewerkers. Zo wordt de cultuur van constante verbetering verankerd binnen de organisatie. De serviceverlening aan klanten wordt hiermee naar een hoger niveau getild en medewerkers worden gemotiveerd, waardoor de productiviteit stijgt en het ziekteverzuim daalt.

4.4 Klachtenmanagement

'Een klacht is ook een kans' wordt wel eens gezegd. Vanuit het oogpunt van klanttevredenheid is dat juist. Maar ABN AMRO wil natuurlijk geen stroom aan klachten en geeft de voorkeur aan voorkómen boven genezen. En dat voorkomen doet de bank door medewerkers proactief bij te staan met juridisch en inhoudelijk advies.

Dat deze aanpak werkt, blijkt uit de afname van het totale aantal klachten in 2011. Handelende ABN AMRO in januari vorig jaar nog 16.500 klachten af, in december was dit aantal gedaald tot 13.500. Zo nam het aantal klachten over sparen af met maar liefst 40 procent, onder meer door het gebruik van begrijpelijker taal in de voorwaarden en spaarfolders. Voor medewerkers zijn de voorwaarden eenvoudiger om uit te leggen en de klant begrijpt beter wat hij koopt.

Bovendien wordt de klant na het indienen van zijn klacht door middel van de zogenaamde 'warme overdracht' gekoppeld aan één medewerker. Na het indienen van zijn klacht ontvangt de klant een schriftelijke bevestiging met de naam van de klachtbehandelaar en de tijd waarbinnen de klacht wordt opgelost. Zo weet de klant altijd waar hij aan toe is.

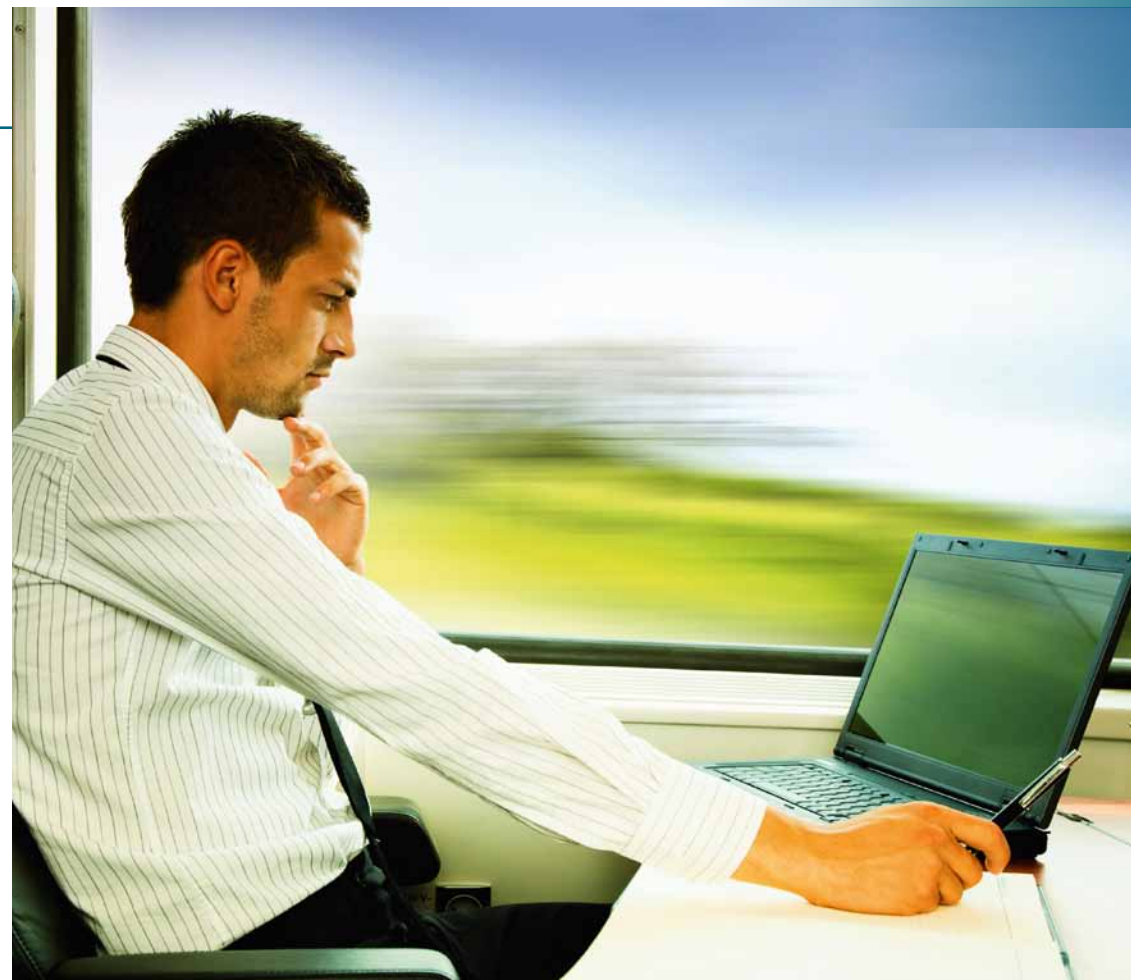
De klanttevredenheid op het gebied van klachtenmanagement – het percentage klanten dat de klachtenafhandeling van ABN AMRO met een 8 of hoger waardeert – nam in 2011 toe van 33 procent in het eerste kwartaal tot 44 procent in het laatste kwartaal van 2011.

4.5 Volgende stappen

- ▶ Verdere uitrol Capital4Change-strategie (impact investing);
- ▶ Uitbouwen adviesrol filantropie en maatschappelijk verantwoord beleggen;
- ▶ Bevorderen recycling binnen de eigen organisatie met klant- en medewerkerspanels;
- ▶ Voortzetting project Begrijpelijke taal en verbetering internetbankieren voor blinden en slechtzienden;
- ▶ Betrokken blijven bij platformen als het Sustainable Shipping Initiative;
- ▶ Verdere implementatie Customer Excellence.

onze rol als werkgever 5

Geen duurzame groei zonder duurzaam personeelsbestand. ABN AMRO streeft naar een dynamische organisatie die door diversiteit en zelfontplooiing tot optimale bloei kan komen, zowel nu als op de lange termijn. De bank zet daarom in op een duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers. Met een uitgebreid opleidingsaanbod, gedifferentieerd performance management en aandacht voor de balans tussen werk en privé. Zo wil ABN AMRO uitgroeien tot een duurzame voorkeurswerkgever.



case

duurzaamheid als maatschappelijke taak

ABN AMRO wil maatschappelijk verantwoord ondernemen een structurele en prominente rol geven binnen de organisatie en bij stakeholders. Duurzame groei kan volgens de bank niet los worden gezien van een duurzaam personeelsbestand: divers van samenstelling, flexibel en continu in ontwikkeling. Ondernemingsraad-leden Mariken Segeren en Henk Timmermans juichen het toe dat de bank zich ook als werkgever wil onderscheiden op MVO-gebied. 'Duurzaamheid is niet alleen idealisme, maar ook realisme.'

> ABN AMRO koopt zoveel mogelijk in bij duurzame leveranciers en biedt beleggingsproducten ook aan in een duurzame variant. Is ABN AMRO ook een duurzame werkgever?

Mariken Segeren: 'Duurzaamheid is een essentieel onderdeel van ABN AMRO's HR-beleid. Medewerkers krijgen volop kans te ontdekken waar hun talenten liggen en die verder te ontwikkelen. Ons Next Generation Professionals-

programma is in 2011 niet voor niets uitgeroepen tot Nederlands' beste traineeship. Hetzelfde geldt voor ABN AMRO's inspanningen in het kader van het diversiteitshandvest "Talent naar de top". Daarmee streven we naar een personeelsbestand dat een afspiegeling is van onze samenleving, met variatie in leeftijd, etniciteit en sekse. Meer vrouwen in senior en middenmanagement hoort daar ook bij, al heeft ABN AMRO wat dat betreft nog wel stappen te zetten.' Henk Timmermans: 'Een duurzaam, divers personeelsbestand is niet alleen idealisme, maar ook realisme. Jonge mensen willen werken bij een bedrijf dat duurzaam is. Als straks de recessie voorbij is, hebben we te maken met een krappe arbeidsmarkt waarin het lastig is om aan voldoende gekwalificeerde medewerkers te komen. Het binden en boeien van mensen wordt steeds belangrijker. ABN AMRO doet dat onder meer door prestaties en talent te erkennen en medewerkers te stimuleren

zich persoonlijk en professioneel te blijven ontwikkelen.'

Mariken Segeren: 'Duurzaamheid, in de breedste betekenis van het woord, speelt absoluut een rol bij iemands keuze voor een bepaalde werkgever. Je merkt dat nieuwkomers op de arbeidsmarkt er steeds meer op letten dat een organisatie echt bij hen past. Dat ze werken voor een bedrijf waar ze trots op kunnen zijn.'

> Klanten en potentiële werknemers zullen bij duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen niet direct aan banken denken. Hoe wil ABN AMRO zich hierin onderscheiden?

Henk Timmermans: 'ABN AMRO is goed op weg door duurzaamheid in haar kernactiviteiten te verankeren. Klanten waarderen het enorm als je ze helpt in hun bedrijfsvoering. Ik zie dat ook als onze maatschappelijke taak. We moeten de

financier van de verduurzaming van Nederland willen zijn.'

Mariken Segeren: 'Duurzaamheid leeft in de organisatie. Een meerderheid van onze medewerkers gaf onlangs in een enquête aan dat ze de bank in 2017 graag zouden zien als een trendsetter op het gebied van duurzaamheid. En als hét aandachtspunt voor de komende jaren werd het centraal stellen van de klant genoemd, dus bouwen aan een duurzame relatie met onze zakelijke en particuliere cliënten. Het is de kunst om duurzaamheid "sexy" te maken. Mensen bewuster maken zonder belerend te zijn. Als ondernemingsraad kunnen we daarbij een rol spelen. Door ons netwerk goed te gebruiken en door lokale initiatieven te signaleren en organisatiebreed een kans te geven. ABN AMRO heeft het wiel aan het draaien en we moeten het nu aan de gang houden.'



Mariken Segeren (l) en Henk Timmermans

5.1 Werknemersstrategie

ABN AMRO wil een duurzame werkgever zijn. Dit betekent dat ABN AMRO, naast het bieden van goede arbeidsvoorwaarden, medewerkers stimuleert om voortdurend te werken aan hun eigen ontwikkeling. Opleiden, ontwikkelen en ontplooiën is een continue proces waar medewerker en werkgever samen verantwoordelijk voor zijn. Zo blijven medewerkers groeien, zijn ze flexibel inzetbaar en mobiel.

ABN AMRO is ambitieus als het aankomt op duurzame groei op de lange termijn. De bank heeft hiervoor een 'people'-strategie geïmplementeerd, gericht op het behalen van de volgende doelstellingen:

- ▶ De bedrijfswaarden Vertrouwd, Deskundig en Ambitieuw integreren in de bedrijfscultuur;
- ▶ De reputatie van de bank als voorkeurswerkgever versterken. ABN AMRO neerzetten als een dynamische organisatie die anticipeert op een constant veranderende omgeving, onder andere door het inzetten van technologie, werk/privé-balans en opleidingsvereisten;
- ▶ De betrokkenheid en toewijding van werknemers vergroten, onder meer door gedifferentieerd prestatie management.

Hoe stimuleert ABN AMRO intern het duurzaamheidsbesef?

De leidinggevenden van ABN AMRO hebben een sleutelrol bij het creëren van focus, vertrouwen en betrokkenheid bij het duurzaamheidsbeleid van de bank. In 2010 en 2011 gaf ABN AMRO mede daarom de leadership-programma's van de bank een extra stimulans. In deze programma's staan zeven leiderschapscompetenties centraal, waarvan er vier direct te maken hebben met duurzaamheid:

- ▶ Streeft naar lange termijn relatie met de klant;
- ▶ Heeft oog voor 'rentmeesterschap';
- ▶ Inspireert en laat anderen stralen;
- ▶ Verbindt door samen te werken.

Metten van cultuur

Om te monitoren hoe de cultuur zich binnen ABN AMRO ontwikkelt en om hierin – indien noodzakelijk – te kunnen bijsturen, heeft ABN AMRO in 2011 diverse onderzoeken onder medewerkers gehouden. Een stemmingsonderzoek in december 2011 toonde een algehele verbetering in vergelijking met een soortgelijk onderzoek dat in juni werd gehouden. Er was een stijgende lijn in betrokkenheid: de resultaten voor retentie, trots en tevredenheid over de bank verbeterden. Ook hadden de medewerkers meer

vertrouwen in de bedrijfscultuur en in de toekomst van de bank. De niet-aflatende inzet om het personeel bij de voortdurende dialoog te betrekken wordt bijzonder gewaardeerd en heeft mede bijgedragen aan de verbetering van het moreel.

Diversiteit

Verscheidenheid onder het personeel draagt eraan bij dat de bank het verschil kan maken en voor haar klanten de beste resultaten kan behalen. ABN AMRO streeft daarom naar een organisatie waarin divers talent zich welkom voelt, verscheidenheid aan talent wordt herkend en optimaal wordt ingezet ongeacht geslacht, culturele achtergrond, leeftijd, seksuele geaardheid en het al dan niet hebben van een fysieke beperking. De bank stimuleert opvattingen en gedrag die diversiteit ondersteunen.

Om het diversiteitsbewustzijn te bevorderen, heeft ABN AMRO in 2010 een Diversity Board ingesteld. Deze bestaat uit zeven leden van de verschillende bedrijfsonderdelen en heeft een RvB-lid als voorzitter. De Diversity Board volgt en evalueert de voortgang van de implementatie van het diversiteitsbeleid.

In 2011 bestempelde de onafhankelijke Commissie Monitoring Talent naar de Top (een overheidsinitiatief dat de genderdiversiteitsdoelstellingen van verschillende bedrijven bewaakt) het succesvolle diversiteitsbeleid van ABN AMRO als een goed voorbeeld voor de sector. De volgende resultaten onderbouwen deze conclusie:

- ▶ Een lid van de Raad van Bestuur en twee leden van de Raad van Commissarissen zijn vrouwen;
- ▶ ABN AMRO beschikt over meerdere mentorprogramma's: cross-company, in-company en één waaraan leden van de Raad van Bestuur deelnemen;
- ▶ In 2011 nam de bank nieuw beleid aan: in elke Management Development Committee moeten ten minste twee vrouwen zitting hebben;
- ▶ Een aantal bedrijfsonderdelen heeft eigen programma's geïmplementeerd op het gebied van genderdiversiteit om doorgroei van ambitieuze vrouwen in senior- en middenkaderfuncties naar hogere managementfuncties te vergemakkelijken;
- ▶ Hoewel het aantal vrouwen in senior- en middenkaderfuncties in 2011 licht daalde, blijft de bank vasthouden aan haar ambitieuze doelen om in 2014 vrouwen in 20 procent van de seniorfuncties (2011: 15 procent) en in 25 procent van de middenkaderfuncties (2011: 20 procent) te hebben.

Geschillen op de werkvloer

Geschillen tussen ABN AMRO en haar medewerkers worden afgehandeld in lijn met de bedrijfswaarden van de bank. Zijn daarbij mensenrechten in het geding, dan behandelt ABN AMRO de klacht in overeenstemming met haar Human Rights Position Statement. ABN AMRO heeft een geschillencommissie ingesteld om te bemiddelen bij geschillen tussen medewerkers en de bank. De commissie bestaat uit een onafhankelijke voorzitter en door de bank en de vakbonden benoemde leden.

In 2011 zijn 76 geschillen bij de commissie neergelegd. Uiteindelijk zijn er achttien ingetrokken, zes toegewezen en zestien afgewezen. De overige geschillen lopen nog, zijn aangehouden of niet-ontvankelijk verklaard.

Vertrouwenspersonen

Gaat er iets mis tussen ABN AMRO medewerkers onderling of tussen medewerkers en leidinggevendenden, dan kunnen medewerkers voor advies contact opnemen met een vertrouwenspersoon. In 2011 hebben de vertrouwenspersonen 293 zaken in behandeling genomen. Bijna de helft daarvan had betrekking op de arbeidssituatie, 90 personen kwamen voor een consultatiegesprek, er waren 41 conflicten met betrekking tot beoordelingen en veertien zaken hadden betrekking op ongewenste omgangsvormen.

Klokkenluidersregeling

ABN AMRO vindt het belangrijk dat misstanden boven water komen, zodat de bank adequaat kan optreden, de schade wordt beperkt of voorkomen en lessen voor de toekomst worden geleerd. Daarom heeft ABN AMRO een zogenoemde 'klokkenluidersregeling'.

Werknemersvertegenwoordiging

ABN AMRO gelooft in constructieve dialoog tussen management en medewerkers. Goede en opbouwende contacten met vakbonden en medezeggenschapsraden zijn hierbij van groot belang. ABN AMRO geeft in Nederland handen en voeten aan dit streven, onder andere door een faciliteitenregeling voor kaderleden van de vakbonden. Deze regeling waarborgt de combinatie van de normale bedrijfsfunctie en het actieve lidmaatschap. Zo biedt de CAO voor kaderleden van vakbonden maximaal tien dagen verlof per jaar voor het bijwonen van vakbondsvergaderingen. Voor gewone leden geldt maximaal vier dagen per jaar.

Voorkeurswerkgever

De bank streeft ernaar haar reputatie als aantrekkelijke werkgever te verbeteren door coaching van personeel en het aanbieden van een uitgebreid aanbod van trainingen in diverse leervormen en on-the-job trainingen. In 2011 zette ABN AMRO zich in het bijzonder in voor de begeleiding van boventallig personeel naar een nieuwe baan en voor de versterking van de merknaam van de bank als werkgever in de relevante segmenten.

Nieuw traineeprogramma: Next Generation Professionals

ABN AMRO's traineeprogramma Next Generation Professionals (in 2011 verkozen tot Nederlands beste traineeship) is uniek omdat kandidaten kunnen kiezen uit 22 richtingen en hun eigen programma kunnen ontwerpen. Drieduizend mensen hebben in 2011 gesolliciteerd op de honderd vacatures in dit programma. Met Next Generation Professionals leidt ABN AMRO trainees op en helpt hen zich te ontwikkelen in hun vakgebied en als persoon. Het programma maakt gebruik van innovatieve hulpmiddelen om ABN AMRO te positioneren als aantrekkelijke werkgever voor de Y-generatie.

Het Nieuwe Werken

Onder de noemer Het Nieuwe Werken (HNW) hanteert ABN AMRO sinds begin 2010 een nieuwe werkstijl. De bank wil hiermee beter aansluiten bij de klant en de medewerker van vandaag en de productieve kenniseconomie. ABN AMRO verwacht dat door invoering van Het Nieuwe Werken de klant- en medewerkerstevredenheid, de productiviteit en de efficiency toenemen. Medewerkers kunnen hun werk/privé-balans verbeteren, hoeven minder te reizen en kunnen hun tijd efficiënter indelen.

In 2011 zijn 4.800 medewerkers gestart met de implementatie van HNW. Duizend van hen hebben dit inmiddels afgerond. ABN AMRO constateert bij alle implementaties een positief resultaat, zowel als het gaat om medewerkerstevredenheid als de werk/privé-balans. De uitrol van Het Nieuwe Werken wordt in 2012 dan ook voortgezet.

Arbeidsomstandigheden

ABN AMRO streeft naar goede arbeidsomstandigheden, zodat de veiligheid en de gezondheid van de medewerkers wordt gewaarborgd en hun welzijn wordt bevorderd. De verplichtingen vanuit nationale en internationale wet- en regelgeving zijn daarbij het uitgangspunt, waar nodig aangevuld met normen en regels die door ABN AMRO zijn opgesteld. De meeste bankmedewerkers hebben een zittend beroep, werken hard en moeten langer doorwerken voordat zij de pensioenleeftijd bereiken. Hierdoor lopen medewerkers meer risico op gezondheidsproblemen. De bank ondersteunt hen om vitaal te blijven.

Zo kunnen medewerkers aan bedrijfsfitness doen en is op een aantal locaties fysiotherapie aanwezig. Ook worden er diverse sportieve activiteiten georganiseerd, waaraan medewerkers kunnen deelnemen.

Binnen het arbobeleid is speciale aandacht voor roken, ongewenste omgangsvormen, overlijden, arbeidsrisico's en veiligheid. Om inzicht te krijgen in werkplekgebonden risico's worden regelmatig risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's) uitgevoerd. Deze kunnen worden aangevuld met een Periodiek Arbeids Gezondheidskundig Onderzoek (PAGO).

Verder hebben ABN AMRO medewerkers eenmaal per drie jaar de mogelijkheid om een gezondheidscheck te doen: de NIPED-keuring (NDDO Institute for Prevention and Early Diagnostics). Dit levert medewerkers een persoonlijk rapport op, aangevuld met tips op het gebied van eten, bewegen, werkdruk, et cetera. In 2011 hebben 1.886 medewerkers deze gezondheidscheck laten verrichten.

'Beter' is ABN AMRO's leverancier voor arbodiensten. Volgens 'Beter' nam het ziekteverzuim binnen ABN AMRO licht toe gedurende het te beoordelen jaar (4,19 procent eind 2011). Dit is vergelijkbaar met andere bankinstellingen in Nederland.

ABN AMRO neemt passende (technische) maatregelen om mensen, informatie en bezittingen in alle werkgebieden te beschermen. ABN AMRO wil dat alle medewerkers en bezoekers van haar gebouwen kunnen verkeren in een omgeving vol vertrouwen en vertrouwelijkheid waar het gaat om veiligheid (van de werkplek) en (fysieke) bescherming. Bovendien is ABN AMRO gehouden aan tal van nationale en internationale overeenkomsten op het gebied van veiligheid op de werkplek.

ABN AMRO hecht belang aan duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Medewerkers moeten niet alleen op de korte, maar ook op de lange termijn goed inzetbaar zijn voor de bank. Om te bepalen wat ABN AMRO op de lange termijn nodig heeft, formuleert de bank een 'strategic workforce planning'. Zo kan de bank snel inspringen op veranderingen. De 'strategic workforce planning' geeft ABN AMRO:

- ▶ Beter inzicht in de kwantiteit en de kwaliteit van de huidige en toekomstige beroepsbevolking;
- ▶ Middelen en processen om strategische personeelsplanning uit te voeren (bijvoorbeeld een voorspellingsmodel);
- ▶ Interventiemiddelen die ook 'cross-business' ingezet kunnen worden.

Performance management

ABN AMRO hanteert een geïntegreerde benadering van prestatiebeheer en beloning. De bank koppelt prestatiebeheer aan talentmanagement, scholing en ontwikkeling, en stemt op die manier de bedrijfsstrategie nauw af op de gevoerde strategie voor haar mensen. Het systeem gaat uit van een beoordelingsfilosofie die is gebaseerd op een uniform model en proces voor alle medewerkers.

Het kader voor prestatiebeheer schrijft duidelijke en specifieke doelstellingen voor, waarin rekening wordt gehouden met individuele doelen, doelen op het niveau van het bedrijfsonderdeel en van de organisatie. Die doelstellingen worden vervolgens vertaald naar (kwantitatieve en kwalitatieve) financiële en niet-financiële prestatiedoelstellingen. Klanttevredenheid speelt hierin altijd een rol, op het relevante niveau.

Voor de leden van de Management Group en overige Identified Staff Members omvat het beoordelingsproces ook een zogenoemde poortwachterprocedure. Risk, Compliance en Audit beoordelen jaarlijks of individueel gedrag, inclusief gedrag in het belang van de klant, in overeenstemming is geweest met de richtlijnen zoals ABN AMRO die heeft geformuleerd.

Variabele beloning

Bij de bank kan variabele beloning onderdeel uitmaken van het arbeidsvoorwaardenpakket. In dat geval volgt de bank de hiervoor geldende richtlijnen. Dit gaat zowel om Europese regelgeving, zoals CRD III, als om nationale richtlijnen, zoals de regeling beheerst beloningsbeleid van De Nederlandsche Bank en de Code Banken. Een uitgebreid remuneratierapport maakt onderdeel uit van het jaarverslag van ABN AMRO.

5.2 Volgende stappen

- ▶ Vervolg geven aan 'people'-strategie (bedrijfswaarden Vertrouwd, Deskundig en Ambitieuw verankeren in bedrijfscultuur, reputatie als voorkeurswerkgever versterken, etc.);
- ▶ Duurzaamheidsbesef binnen de organisatie verder vergroten;
- ▶ Verdere uitrol Het Nieuwe Werken;
- ▶ Blijven werken aan diversiteitsdoelstellingen (Talent naar de Top).



Verscheidenheid onder het personeel draagt eraan bij dat de bank het verschil kan maken voor alle typen klanten.

onze rol als bedrijfs- facilitator 6

De bedrijfsvoering over de volle breedte verduurzamen. Voor ABN AMRO betekent dat het nemen van ketenverantwoordelijkheid. De bank doet dit door leveranciers te stimuleren om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. En door de eigen impact op het milieu zo klein mogelijk te houden, onder meer door zo zuinig mogelijk om te gaan met energie, papier en andere resources.



case

verduurzamen van de inkoopketen



Peter Potters

Een organisatie is zo duurzaam als haar toeleveranciers. ABN AMRO geeft haar ketenverantwoordelijkheid onder meer vorm met een FIRA-beoordeling. FIRA toetst de MVO-prestaties van organisaties en biedt inkopers houvast bij de selectie van duurzame leveranciers. 'Met FIRA ontstaat een inkoopketen waarin organisaties samen structureel werken aan het verder verduurzamen van hun bedrijfsvoering', zegt Peter Potters, verantwoordelijk voor Procurement Development bij ABN AMRO.

> **In 2011 vroeg ABN AMRO haar leveranciers zich bij FIRA te registreren en hier hun MVO-prestaties inzichtelijk te maken. Maar hoe scoort ABN AMRO zelf in het FIRA Rating System?**

'Wat we van onze leveranciers vragen, willen we natuurlijk zelf ook waarmaken. Op dit moment zitten we op het instapniveau: in FIRA is dat "Brons". Dat betekent dat we ons hebben gecommitteerd aan de principes van duurzaamheid en dat we onze huidige prestaties en plannen

hebben laten toetsen. De komende jaren willen we hierin verder groeien, door ABN AMRO's kernthema's op het gebied van duurzaamheid te benoemen en de stakeholderanalyse te verfijnen. Wij vinden het erg belangrijk dat we onze "reis" naar een duurzamere organisatie samen met onze leveranciers maken. Dus geen leveranciers simpelweg uitsluiten, maar ze helpen te verbeteren door constant in gesprek te blijven over ontwikkelingen. Zo inspireren we elkaar en houden we duurzaamheid structureel op de agenda.'

> **Op het gebied van duurzaamheid en MVO bestaan er al behoorlijk wat keurmerken en certificeringen. Wat voegt FIRA daar aan toe?**

'FIRA toetst en analyseert op professionele wijze de duurzaamheidsprestaties van bedrijven. Zo kunnen inkopers beter hun weg vinden in het woud van certificeringen dat in de verschillende landen, branches en producten is ontstaan. Met FIRA wordt inzichtelijk hoe een bedrijf scoort op duurzaamheidsaspecten zoals behoorlijk

bestuur, milieu en mensenrechten.

De certificeringen die een leverancier al heeft, worden hierin meegenomen. Dat leidt tot een beoordelingsniveau en een score. Per branche spelen uiteraard verschillende duurzaamheidsthema's. Bij een autoleasebedrijf zal milieu een kernthema zijn en bij een leverancier van bedrijfskleding met productie in Azië zal de nadruk liggen op mensenrechten en arbeidsomstandigheden. Leveranciers kunnen hun MVO-informatie in het systeem beschikbaar stellen voor andere inkopende organisaties. Hierdoor hoeft een leverancier zijn MVO-prestaties en ontwikkelingen daarin slechts één keer vast te leggen en wordt hij niet bij iedere offerteaanvraag belast met steeds weer verschillende vragenlijsten over duurzaamheid.'

> **Een initiatief als FIRA slaagt alleen bij voldoende draagvlak. Hebben zich al veel bedrijven aangesloten bij het FIRA Rating System?**

'FIRA is een onafhankelijke kennismakelaar

op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Aan de basis van het FIRA Rating System stonden, – naast ABN AMRO – Achmea, Rabobank en NEVI, het platform voor inkoopprofessionals. Dit zijn grote organisaties die met hun inkoopbeleid de keten kunnen beïnvloeden. Dat merk je doordat steeds meer inkopers zich bij FIRA melden, bijvoorbeeld zorgverzekeraar UVIT, Universiteit Utrecht en Unilever. Zo kunnen we de komende jaren gezamenlijk werken aan het verduurzamen van onze inkoop. ABN AMRO streeft er naar om eind 2012 de helft van de inkoop van ABN AMRO Nederland te plaatsen bij leveranciers die een FIRA-beoordeling hebben. Zo kunnen we erop vertrouwen dat ze het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen onderkennen en de ambitie hebben om op dit vlak – samen met ons – te groeien.'

6.1 Het effect van ABN AMRO op het milieu

ABN AMRO wil de invloed van haar bedrijfsactiviteiten op het milieu zoveel mogelijk beperken. In de ogen van de bank is een efficiënt en zuinig ingerichte organisatie hierbij cruciaal. ABN AMRO's motto is: verminderen, vergroenen en verantwoord werken.

ABN AMRO voert daarom een actief beleid om onder meer het bestaande energieverbruik terug te dringen. De bank streeft ernaar in 2012 (ten opzichte van 2009) het totale energieverbruik te verminderen met 20 procent. Ook wil de bank duurzame energie-opwekking promoten. Naast het verminderen van energieverbruik wil ABN AMRO in 2012 ook het papierverbruik met 20 procent verminderen.

6.2 Energieverbruik

Hieronder volgen enkele van ABN AMRO's initiatieven op het gebied van energiebesparing en energieverbruik:

- ▶ ABN AMRO maakt gebruik van energiezuinige LED- en TL-verlichting met daglicht-detectie. In het kader van de integratie zijn er circa zestig bankkantoren met een gemiddeld verbruik per bankkantoor van 80.000 kWh gesloten. Dit heeft als bijkomend voordeel een energievermindering van circa 5 GWh. ABN AMRO houdt zich succesvol aan het energieconvenant MeerJarenAfspraak 3 (MJA3). De in MJA3 geformuleerde ambitie om bij de Amsterdamse kantoren Gustav Mahlerlaan en Foppingadreef een efficiencyverbetering van 2 procent per jaar te halen, is ruimschoots gehaald. In 2011 lanceerde ABN AMRO het EnergieZorgsysteem. Dit levert managementinformatie die de status van ABN AMRO's doelstellingen zichtbaar maakt. ABN AMRO ondertekende in 2011 het CIO-convenant voor een energie-efficiëntere bedrijfsvoering op IT-gebied. ABN AMRO werkt hierin samen met grote IT-leveranciers en -adviesbureaus om efficiënter om te gaan met energie. Met IBM heeft ABN AMRO afspraken gemaakt om het energieverbruik van haar datacentra in 2013 met 15 procent te reduceren ten opzichte van 2010. In 2011 onderzocht ABN AMRO wat nodig is om voor al haar Nederlandse kantoorpanden het energielabel C te behalen;
- ▶ In alle Nederlandse panden van ABN AMRO wordt 85 procent, door CertiQ gecertificeerde, groene elektriciteit gebruikt.

Gebouwen

Zoals hiernaast al werd gemeld, bepaalde ABN AMRO in 2011 welke energielabels er op haar Nederlandse gebouwen toegepast zullen worden. Er zijn maatregelen geïnitieerd om voor ABN AMRO's hoofdkantoor aan de Gustav Mahlerlaan te komen tot een 'gold'-status voor LEED in-use (Leadership in Energy and Environmental Design) en een BBG (Bestaande Bouw en Gebruik) 'very good'-label voor BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method). In 2011 is gestart met een audit die in 2013 eindigt. Ook voerde ABN AMRO in 2011 een self-assessment uit voor het verkrijgen van de BREEAM-certificering. BREEAM en LEED zijn beoordelingsmethodes om de duurzaamheidsprestatie van gebouwen te bepalen. De certificering is nog niet afgerond en zal in 2012 een vervolg krijgen.

Andere initiatieven

- ▶ Samen met ORAM (Ondernemersvereniging Regio Amsterdam), Amsterdam RAI, Zuidas Amsterdam, Accenture, Vesteda, Nuon, Loyens & Loeff is ABN AMRO mede-oprichter en partner van de Dutch Green Building Council. Dit is een onafhankelijke, non-profit organisatie die streeft naar blijvende verduurzaming van de bebouwde omgeving in Nederland. Onder de deelnemers is in 2011 een enquête uitgezet over de geleverde prestaties op het gebied van duurzaamheid bij de verschillende organisaties. ABN AMRO behaalde hierbij de hoogste score en won daarmee de Participanten-spiegel 2011;
- ▶ Met ORAM, de gemeente Amsterdam en Loyens & Loeff heeft ABN AMRO de Green Business Club opgericht. Die richt zich op vier thema's: gebiedsontwikkeling, mobiliteit, energie en leiderschap. De Green Business Club is een succes en wil daarom doorgroeien naar een landelijke organisatie met verschillende clubs in het land.

6.3 Papierverbruik

Een van de manieren om het papierverbruik in 2012 (ten opzichte van 2009) met 20 procent te verminderen, is de beperking van de papieren afschriften en overzichten. ABN AMRO heeft in 2011 circa 700.000 klanten die internetbankieren gevraagd of zij willen stoppen met het ontvangen van papieren rekeningoverzichten. Hiermee ging 76 procent van de aangeschreven relaties akkoord. Ondanks de integratie van de particuliere klanten van Fortis Bank Nederland in de ABN AMRO administratie is er geen stijging van het aantal verzonden rekeningafschriften zichtbaar.

Andere initiatieven

- ▶ Stimulering van het interne gebruik van tablet computers;
- ▶ Digitale ondertekening van contracten, migreren van zoveel mogelijk papierstromen naar internetbankieren, bankmail en e-mail;
- ▶ Digitale salarisstroom voor alle medewerkers van ABN AMRO. Hiermee bespaart de bank op jaarbasis meer dan 270.000 enveloppen en 290.000 salarisstroken. Totaal ruim 2.900 kilo papier;
- ▶ Bedrijfsprocessen zoveel mogelijk 'paperless' maken, onder meer door het Elektronisch Klant Dossier, digitaal werken, etc. ABN AMRO wil zo licht en milieuvriendelijk mogelijk papier gebruiken. Zo is in 2011 het 80 grams kopieer- en printpapier vervangen door 75 grams papier, wordt dubbelzijdig afdrukken intensief doorgevoerd binnen de locaties en gaat de aankoop van papier volgens de FSC-norm en ECO-certificering.

6.4 Reizen en mobiliteit

ABN AMRO vermindert de milieubelasting door woon-werkverkeer onder meer door:

- ▶ Het Nieuwe Werken te stimuleren;
- ▶ OV-gebruik te stimuleren, door een OV-Jaarkaart te vergoeden voor medewerkers die minimaal drie dagen per week gebruik maken van woon-werkverkeer. In 2011 maakten 6.913 medewerkers gebruik van de OV-jaarkaart. Ook bevinden de hoofdkantoorvestigingen zich naast een NS-station;
- ▶ Sinds 1 januari 2011 kunnen alleen auto's met het milieulabel A, B of C worden geleased;
- ▶ Te experimenteren met elektrische auto's.

Sinds mei 2011 kunnen medewerkers van ABN AMRO gebruik maken van vier elektrische auto's uit een pool met Accenture en Vesteda. Via een online reserveringssysteem kunnen de auto's worden gereserveerd voor bijvoorbeeld klantbezoek. Uniek daarbij is dat de elektrische auto's real-time met het reserveringssysteem communiceren, zodat de gebruiker precies weet wat de resterende batterijcapaciteit is. Indien de pilotfase succesvol is, kunnen daarna meer bedrijven aan de Zuidas zich bij dit initiatief aansluiten. ABN AMRO heeft in alle hoofdkantoren oplaadpunten voor elektrische auto's en scooters.

In 2012 wordt onderzocht op welke manier verdere CO₂-reductie mogelijk is.

Het motto van ABN AMRO is:
verminderen, vergroenen
en verantwoord werken.

6.5 Afval en water

Ook op het gebied van afvalbeheer is ABN AMRO actief. Zo worden sinds 2011 de koffiebekers conform de richtlijnen uit het LAP2 (Landelijk Afvalbeheer Plan 2) gescheiden ingezameld door Stichting Disposables Benelux. De bekers worden gerecycled in diverse gebruiksproducten. Het afval wordt CO₂-neutraal afgevoerd en verwerkt. Bij aanbesteding van een nieuwe afvalleverancier is duurzaamheid een belangrijke pijler geweest.

6.6 Andere resource efficiency-programma's

ABN AMRO wil in haar bedrijfsvoering zoveel mogelijk gebruik maken van producten met een minimale impact op het milieu. De bank heeft hiervoor onderstaande maatregelen genomen:

- ▶ Toepassing van duurzaam tapijt volgens het 'cradle to cradle'-principe in het pand aan de Gustav Mahlerlaan;
- ▶ Meewegen van de milieubelasting bij aankoop van kleine kantoorartikelen;
- ▶ Gebruik van duurzame meerjarenbegrotingen (natuurlijke vervangingsmomenten);
- ▶ ABN AMRO heeft met haar preferred suppliers Maas International en Douwe Egberts afgesproken dat in alle koffieautomaten maatschappelijk verantwoorde koffie geserveerd wordt;
- ▶ In 2011 bestond 30 procent van de catering uit biologische producten. ABN AMRO wil dit aandeel vergroten naar 50 procent in 2012.

6.7 Als zakenpartner (leveranciers)

Het inkoopbeleid van ABN AMRO speelt een belangrijke rol, wil de bank MVO- en duurzaamheidsdoelstellingen realiseren. Inkoopers hebben immers regie over de toeleveringsketen en kunnen daardoor MVO-doelstellingen uitvoeren. ABN AMRO richt zich daarom niet alleen op haar interne activiteiten en heeft als mede-oprichter en partner van FIRA het licht laten zien (zie ook de inleiding van dit hoofdstuk). FIRA's Brons-rating is behaald voor ABN AMRO Nederland, exclusief dochters en deelnemingen.

Ook ondertekende ABN AMRO in 2011 het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Ondernemen (MVIO) en nam de bank deel aan de Denktank MVI – een initiatief van NEVI, het kennisnetwerk voor inkoop en supply management. Tenslotte heeft ABN AMRO een internationaal en Nederlandse uitbestedingsbeleid ('outsourcing'). Dat beleid omvat regels en eisen voor uitbesteding en zorgt er zo voor dat de risico's van outsourcing op de juiste wijze worden beheerst.

Overige activiteiten 2011

- ▶ Smart Challenge. Het bedrijf waarvan de medewerkers de meeste energie bespaarden, werd winnaar. ABN AMRO kwam hierbij als vierde uit de bus;
- ▶ Deelname Nacht van de Nacht. Op 29 oktober gingen bij alle ABN AMRO panden de lichten uit in het kader van de Nacht van de Nacht;
- ▶ Deelname Earth Hour. Een actie van het Wereld Natuur Fonds waarbij wereldwijd de lichten worden gedoofd om de aandacht te vragen voor duurzaamheid en de toekomst van de planeet;
- ▶ Winnaar Participatenspiegel 2011. Een prijs die wordt uitgereikt aan de organisatie die zich het beste heeft ingezet voor verduurzaming van de bebouwde omgeving in Nederland.

6.8 Volgende stappen

- ▶ Verdere vermindering van het papierverbruik (in 2012 20 procent minder dan in 2009);
- ▶ Terugdringen van het energieverbruik met 20 procent (ten opzichte van 2009);
- ▶ Zoveel mogelijk duurzame energie gebruiken;
- ▶ LEED- en BREEAM-certificeringen voor hoofdkantoor Gustav Mahlerlaan;
- ▶ Doorgroei Green Business Club tot landelijke organisatie;
- ▶ Duurzamer inkopen (FIRA) van bijvoorbeeld kantoorartikelen, kantoorinrichting en catering.

onze rol in de samenleving 7

Meedoen in de maatschappij is iets waar iedereen recht op heeft. Toch zijn er heel wat mensen die op sociaal vlak worden buitengesloten. Bijvoorbeeld door armoede, ziekte of ouderdom. ABN AMRO zet zich graag in voor deze mensen. Door medewerkers in te zetten bij het vergroten van zelfredzaamheid van kansarmen en door organisaties met een maatschappelijk belang te sponsoren. Maar ook door ondersteuning aan de SUPPORT Foundation bij de opvang en begeleiding van straatkinderen in het Indiase Mumbai.



case

Resto VanHarte laat mensen weer meedoen

Medewerkers stimuleren en faciliteren om zich in te zetten voor mensen die het economisch of sociaal minder hebben. Dat vindt ABN AMRO belangrijk. Met ABN AMRO Foundation steunt de bank maatschappelijk verantwoorde initiatieven. Bijvoorbeeld Resto VanHarte, waarbij mensen in buurthuizen of wijkpunten lekker kunnen eten voor weinig geld. De bank sponsort dit initiatief en iedere maand gaat een aantal nieuwe bankmedewerkers belangeloos aan de slag bij deze eetgelegenheden. Het idee: samen eten verbindt.

> U wilt maatschappelijk draagvlak creëren voor de problematiek van sociaal isolement. Sociale armoede? In Nederland?

Fred Beekers, directeur en oprichter van de Stichting Resto VanHarte: 'In Nederland wonen veel eenzame mensen. Mensen die nauwelijks contact hebben met anderen. Die de deur alleen nog uitkomen voor de boodschappen, verder nauwelijks meedraaien in de maatschappij. Bij Resto VanHarte – dertig resto's, vaak gevestigd

in buurthuizen, wijkcentra of ROC's – kunnen mensen elkaar ontmoeten. We bieden hen een lekkere maaltijd, een goed gesprek, een leuke avond. En het werkt: je ziet mensen opbloeien. VanHarte brengt mensen niet alleen samen, we willen ook hun zelfredzaamheid vergroten.'

> VanHarte is voor de financiering onder meer afhankelijk van bedrijven. ABN AMRO is een belangrijke sponsor. Wat spreekt de bank aan in dit concept?

Mario Schiks, adviseur Maatschappelijk Betrokken Ondernemen bij ABN AMRO: 'Als bank staan we midden in de maatschappij. We willen een bijdrage leveren aan het welzijn van deze en volgende generaties. Welzijn in de zin van: meedoen, je betrokken voelen bij je omgeving. Resto VanHarte verbindt mensen en stimuleert hen iets van hun leven te maken. Dat willen wij graag ondersteunen. Daarom organiseren we diverse integratieactiviteiten

in een maatschappelijke context. Resto VanHarte is er één van.'

> Die bijdrage behelst meer dan een zak met geld...

Schiks: 'Onze insteek is: mensen voor mensen. Elke maand gaan dertig nieuwe ABN AMRO medewerkers aan de slag in een van de resto's. Zij doen dat als onderdeel van hun inwerktraject, waarin ze veel leren over de bank, de manier waarop we willen werken en onze plaats in de samenleving. Die theorie kunnen ze tijdens hun werkzaamheden voor VanHarte in de praktijk brengen. Medewerkers nemen deel aan de gesprekken en ontmoetingen, koken, zorgen voor de aankleding of het entertainment. Dat vraagt om creativiteit. En om lef. Mensen doen werk dat ze niet gewend zijn te doen, in een niet-alledaagse omgeving en voor een doelgroep die vaak ver van hen afstaat.'

> De financiële wereld en een project als Resto VanHarte zijn inderdaad totaal verschillende werelden. Hoe ervaren ABN AMRO medewerkers dat?

Beekers: 'Sommige deelnemers moeten eerst een drempel over. Ze willen best helpen, maar voelen zich op de een of andere manier geremd. Gelukkig blijken deelnemers zich snel over dat gevoel heen te kunnen zetten. En uiteindelijk zet iedereen zich met hart en ziel in.'

Schiks: 'Er gebeurt iets met mensen tijdens het traject. Hoe verschillend de groep ook is, na afloop is er altijd sprake van teamgeest en trots. Deelnemers vinden het prachtig dat ze op deze manier hun steentje kunnen bijdragen en geven aan zich verbonden te voelen. Met elkaar, maar zeker ook met de doelgroep. Waar we naar streven is dat elke deelnemer na deze ervaring doordrongen is van het feit dat ieder ander respect, belangstelling en waardering verdient.'



Mario Schiks (l) en Fred Beekers

7.1 ABN AMRO Foundation

Met de ABN AMRO Foundation wil ABN AMRO invulling geven aan haar maatschappelijke betrokkenheid. Onder het motto 'mensen voor mensen' organiseert ABN AMRO Foundation projecten waarbij medewerkers worden gestimuleerd om zich in te zetten voor anderen die door hun economische, fysieke of culturele omstandigheden minder kansen hebben in de maatschappij.

Parallel aan het integratieproces om tot een nieuwe bank te komen, ontplooidde ABN AMRO in 2011 ook diverse integratieactiviteiten in een maatschappelijke context. Om de maatschappelijke betrokkenheid te stimuleren, werden medewerkers aangemoedigd om met hun nieuwe teams deel te nemen aan een gezamenlijke maatschappelijke activiteit. Zo leren medewerkers elkaar op een andere manier kennen en verbinden zij zich tegelijkertijd met maatschappelijke kwesties die in de samenleving spelen.

In 2011 organiseerde ABN AMRO ruim 400 projecten, waaraan werd deelgenomen door in totaal 9.172 medewerkers. In de CAO van ABN AMRO is vastgelegd dat medewerkers een werkweek per jaar vrijwilligersverlof kunnen krijgen.

Sociale uitsluiting

Armoede is een belangrijke oorzaak van sociale uitsluiting. Mensen hebben door uiteenlopende omstandigheden niet de financiële middelen om actief mee te doen. Deze groeiende problematiek kan worden aangepakt door mensen uit hun sociale isolement te halen en hun (financiële) zelfredzaamheid te versterken. ABN AMRO wil hieraan door de inzet van haar medewerkers graag een bijdrage leveren.

Versterken zelfredzaamheid

Het versterken van de zelfredzaamheid kan op vele manieren. Om te beginnen met de jeugd. Door kinderen al op jonge leeftijd toe te rusten met bepaalde vaardigheden en inzichten kan ABN AMRO hun kansen in de toekomst, op een onafhankelijke positie in de maatschappij, vergroten. Door lees- en ondernemende vaardigheden te bevorderen, te coachen bij studiekeuze en loopbaan en de kennis van financiële zaken te vergroten, wil ABN AMRO een structurele bijdrage leveren aan het ontplooiën van talent en het voorkomen van leerachterstand en schulden bij jongeren.

In 2011 hebben ABN AMRO medewerkers meer dan 20.000 boeken verzameld om kinderen tot lezen te stimuleren. Twee keer per week gaan circa 130 medewerkers als

leeshulp naar scholen om kinderen met een taalachterstand te helpen met lezen. Daarnaast hebben 540 medewerkers in 283 lessen financiële educatie verzorgd aan 8.820 basisschoolleerlingen.

Doorbreken sociale isolement

Door het opzoeken van sociaal geïsoleerden, met hen in gesprek te gaan en gezamenlijk een sociale activiteit te ondernemen, kunnen medewerkers van ABN AMRO bijdragen aan een positiever perspectief. Door het sociale isolement weet men vaak ook niet welke mogelijkheden voor hulp er zijn. In een ongedwongen sfeer kan de persoonlijke situatie besproken worden en kunnen er eventueel gerichte adviezen en of hulp geboden worden.

Samen eten verbindt. Vanuit die visie organiseert Resto VanHarte laagdrempelige eetgelegenheden in buurthuizen of wijksteunpunten voor mensen van diverse leeftijden, religies en culturen. ABN AMRO steunt het werk van Resto VanHarte. In 2011 hielpen 218 nieuwe medewerkers – als onderdeel van hun introductieprogramma – bij het bereiden en serveren van maaltijden (zie ook de inleiding van dit hoofdstuk).

Andere activiteiten

- ▶ In 2011 werd voor het zesde achtereenvolgende jaar de Actie Kerstengel georganiseerd. Dat gebeurde in samenwerking met het Nationaal Ouderenfonds. Vrijwilligers brachten een kerstboompje bij ruim 600 eenzame ouderen en versierden samen de boom onder het genot van een kopje koffie en een praatje;
- ▶ Circa 350 teams hebben in het kader van onderlinge kennismaking samen met een maatschappelijke doelgroep een activiteit uitgevoerd. Door het samen bezoeken van een museum of dierentuin wordt het isolement doorbroken;
- ▶ De kerstpakketten voor ABN AMRO's medewerkers bevatten in 2011 een extra kartonnen doos waarmee ze een deel van hun kerstpakket of andere voedingsmiddelen konden afstaan als extra kerst attentie voor de klanten van de Voedselbanken. Op die manier zijn 6.300 pakketten bij de Voedselbank bezorgd.

7.2 Maatschappelijke sponsoring

ABN AMRO uit haar maatschappelijke betrokkenheid verder door maatschappelijke organisaties te sponsoren en deze activiteiten ook te activeren en te communiceren. Het maatschappelijke sponsorbeleid van de bank bestaat uit de volgende thema's: ondernemerschap, betrokkenheid en rentmeesterschap.

ABN AMRO is van oudsher een sponsor in de sport. Het is dan ook niet vreemd dat de bank FairShare-partner is van het Fonds Gehandicaptensport. Dat betekent dat ABN AMRO één procent (inmiddels al twee procent) van haar uitgaven in sportsponsoring investeert in de gehandicaptensport.

Via het partnerschap met het Fonds Gehandicaptensport zorgt de bank er mede voor dat naast valide ook minder valide sporters worden geholpen om hun sport te beoefenen. Uniek voorbeeld is en blijft dat de bank op haar 'eigen' ABN AMRO World Tennis Tournament een officieel Wheelchair Tournament organiseert, met Esther Vergeer als toernooirecteur.

ABN AMRO sponsort de Internationale Kindervredesprijs. Deze prijs gaat naar een kind dat zich, waar ook ter wereld, op bijzondere wijze heeft ingezet voor de rechten van 'het kind' door zelf initiatieven te nemen. Deze 'Nobelprijs voor het kind' stimuleert jongeren en belooft initiatief tot ondernemerschap dat werkelijk impact heeft op de omgeving van het kind en de wereld. Één ander voorbeeld met een duidelijke link naar de zakelijke activiteiten van de bank is Kids in Bizz van de Stichting Jong Ondernemen.

Betrokkenheid laat de bank zien door kinderen te stimuleren om te gaan lezen. Voorbeelden zijn de Kinderboekenweek, de Nederlandse Kinderjury, de Nationale Voorleesdagen en de door de bank zelf ontwikkelde actie met het Kinderzwerfboek.

Alle sponsorevenementen worden klimaatneutraal georganiseerd in samenwerking met de Climate Neutral Group. ABN AMRO heeft in 2011 ruim een miljoen euro aan maatschappelijke sponsoring besteed. In 2012 heeft ABN AMRO tot doel het huidige maatschappelijke sponsorbeleid te continueren en waar mogelijk haar verhaal achter en van de activiteiten te (laten) vertellen.

Steun aan het Fonds Slachtofferhulp

In 2011 heeft ABN AMRO het Fonds Slachtofferhulp financieel gesteund. Het fonds maakt zich sterk voor slachtoffers van misdrijven, ongevallen, rampen en medische fouten in Nederland. Het Fonds Slachtofferhulp werkt als financier, samenwerkingspartner en belangenbehartiger aan de verbetering van de hulpverlening, verbetering van de positie van slachtoffers en aan preventie van slachtofferschap. ABN AMRO steunt dit belangrijke werk van harte.

Mede dankzij de niet-aflatende inzet van het Fonds Slachtofferhulp staat hulp aan slachtoffers en hun rechtspositie nu hoog op de politieke agenda. Het feit dat Koningin Beatrix in haar troonrede expliciet aandacht aan dit onderwerp besteedde, is hier een mooi voorbeeld van. ABN AMRO is er trots op hieraan een bijdrage te hebben geleverd.

7.3 Support voor SUPPORT

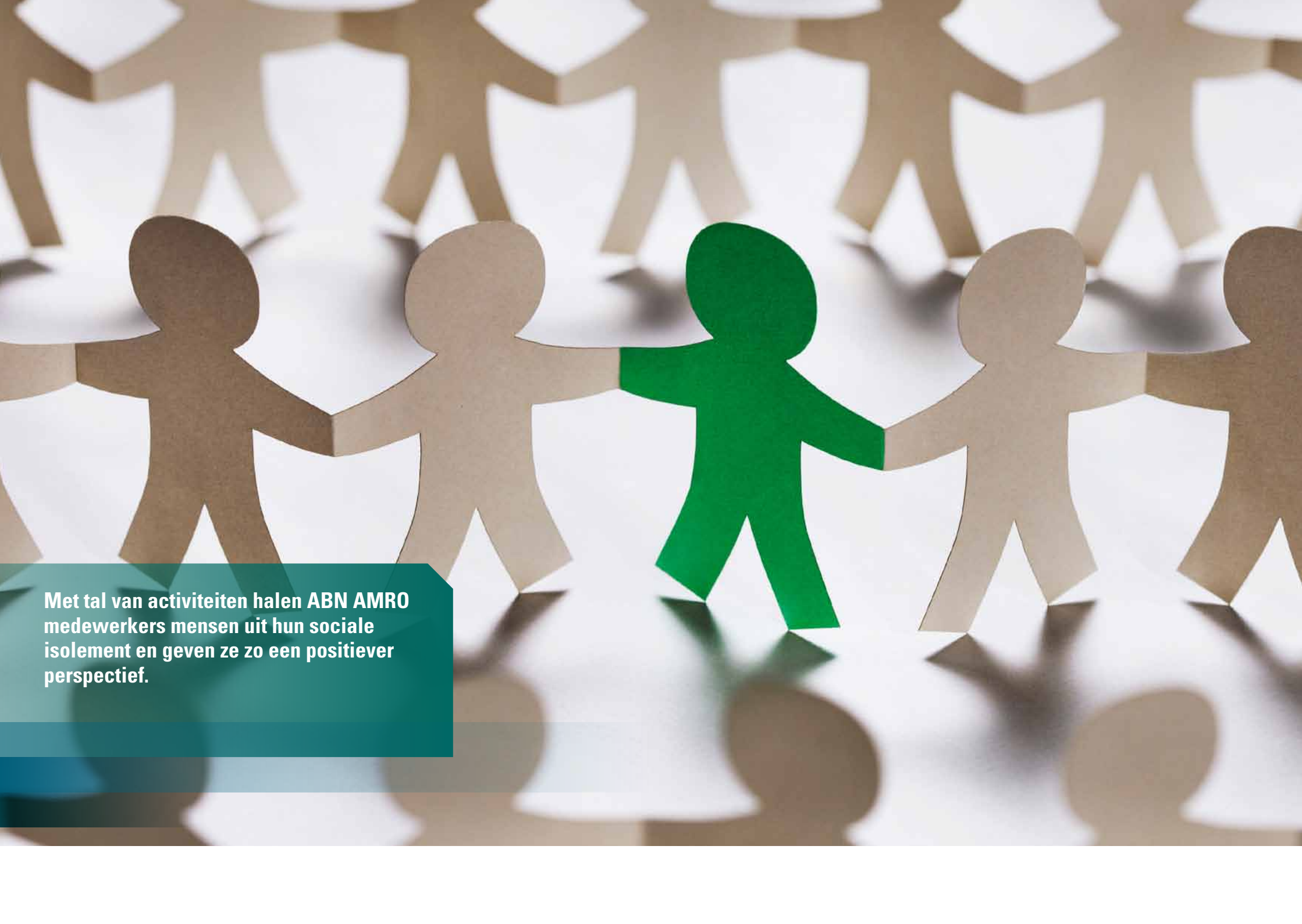
De binnen ABN AMRO opgerichte Stichting ABN AMRO Support for SUPPORT ondersteunt de SUPPORT Foundation bij het opvangen en begeleiden van straatkinderen in het Indiase Mumbai. Deze kinderen zijn door drugs of andere omstandigheden in de problemen geraakt.

SUPPORT bestaat sinds 1985 en wordt gedreven door vrijwilligers. Het is een van de weinige organisaties in India die een rehabilitatieprogramma heeft voor verslaafde straatkinderen en waarschijnlijk de enige die ook meisjes in haar programma opneemt. SUPPORT geeft de kinderen onderdak en bouwt met een beproefde aanpak hun leven weer op. Eerst wordt de verslaving te lijf gegaan. De kinderen gaan vervolgens naar school en krijgen begeleiding bij het zoeken naar werk.

De afgelopen jaren is er binnen ABN AMRO op diverse manieren geld voor SUPPORT opgehaald. Onder andere door het doneren van één uur salaris, gesponsorde deelname aan verschillende marathons, 'Climbing the Stairs' en een digitale veiling. Met het opgehaalde geld is in 2008 in India een stuk land gekocht om een nieuw opvanghuis neer te zetten. Hiermee is in 2010 gestart en de bouw van de eerste fase nadert zijn voltooiing. Dit opvangtehuis biedt onderdak aan 150 kinderen.

7.4 Volgende stappen

- ▶ Voortzetting FairShare-partnerschap Fonds Gehandicaptensport;
- ▶ Sponsoring initiatieven als Kindervredesprijs, SUPPORT en Fonds Slachtofferhulp;
- ▶ Actief inzetten medewerkers bij maatschappelijke projecten via ABN AMRO Foundation.



Met tal van activiteiten halen ABN AMRO medewerkers mensen uit hun sociale isolement en geven ze zo een positiever perspectief.



bijlagen

bijlage 1

ABN AMRO in één oogopslag

Missie

De eersteklas professionals van ABN AMRO overtreffen steeds de verwachtingen en zorgen zo voor uiterst tevreden klanten.

De kernwaarden

Vertrouwd – ABN AMRO streeft naar langdurige relaties.

Deskundig – ABN AMRO biedt oplossingen die eenvoudig, begrijpelijk en werkbaar zijn.

Ambitius – ABN AMRO wil meer voor haar klanten bereiken.

Bedrijfsinformatie

De ABN AMRO Group N.V. (hierna te noemen 'ABN AMRO Group' of 'het bedrijf') is het moederbedrijf van de ABN AMRO Bank N.V., een geconsolideerde groep bedrijven (hierna te noemen 'de groep' of 'ABN AMRO'). ABN AMRO Group is een naamloze vennootschap, op 18 december 2009 opgenomen in de Nederlandse wet en geregistreerd op het adres Gustav Mahlerlaan 10, 1082 PP Amsterdam, Nederland. De Nederlandse Staat bezit alle gewone aandelen van ABN AMRO Group.

Op 29 september 2011 heeft de Nederlandse Staat haar aandeelkapitaal in zowel de ABN AMRO Group als in ABN AMRO Preferred Investments B.V. overgedragen aan NL Financial Investments (NLFI). NLFI heeft (zonder medewerking van ABN AMRO Group) uitwisselbare certificaten uitgegeven aan de Nederlandse Staat in ruil voor verwerving en beheer, in eigen naam, van het aandeelkapitaal van zowel de ABN AMRO Group als ABN AMRO Preferred Investments B.V. NLFI heeft hierbij een totale stemverhouding van 97,78 procent in ABN AMRO.

Als enige houder van alle uitgegeven certificaten bezit de Nederlandse Staat een gelijk indirect belang in ABN AMRO. NLFI is verantwoordelijk voor het beheer van de aandelen en de uitvoer van alle hieraan gerelateerde rechten volgens de Nederlandse wet, inclusief stemrecht. Materiële en principiële beslissingen behoeven echter voorafgaande goedkeuring van de Minister van Financiën, die ook in staat is om bindend stemadvies te geven met betrekking tot dergelijke beslissingen.

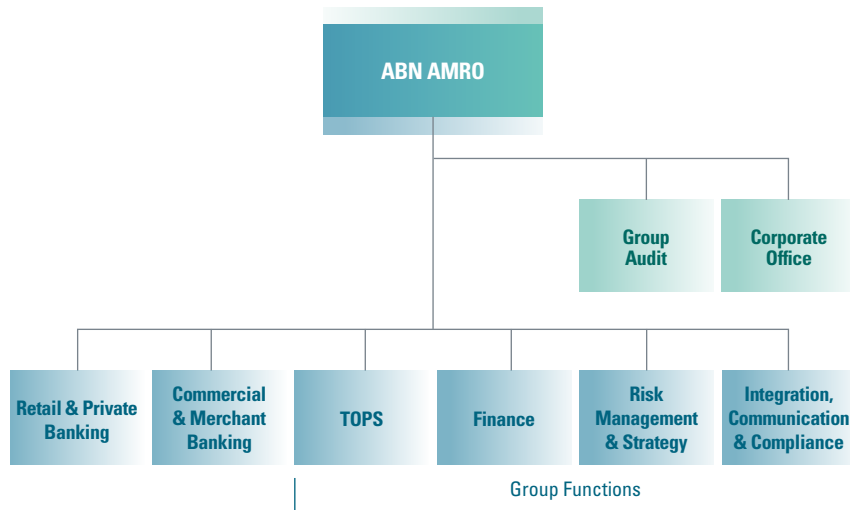
Businesses & Services

ABN AMRO levert als allround bank diensten aan particuliere, private banking en zakelijke klanten. De bank is sterk geworteld in Nederland en ondersteunt klanten in Nederland en het buitenland met haar bancaire expertise, specialistische sector kennis en een selectief internationaal netwerk. Voor haar zakelijke klanten is ABN AMRO aanwezig in de omliggende landen (Duitsland, België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk) en in de tien grootste financiële en logistieke centra ter wereld, waaronder New York, São Paulo, Singapore en Hong Kong. Daarnaast bedient ABN AMRO een aantal wereldwijde gespecialiseerde markten; Energy, Commodities & Transportation (ECT), ABN AMRO Clearing en financiering tegen onderpand (Commercial Finance en Lease in West-Europa). Op het gebied van private banking is de bank marktleider in Nederland en worden klanten bediend in dertien landen en gebiedsdelen.

ABN AMRO is georganiseerd in twee bedrijfssegmenten, Retail & Private Banking (R&PB) en Commercial & Merchant Banking (C&MB). Voor de ondersteuning van beide segmenten zorgt het onderdeel Group Functions. Elk lid van de Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor een bedrijfssegment of een ondersteunende eenheid binnen Group Functions. De voorzitter van de Raad van Bestuur geeft leiding aan het algemene management van ABN AMRO en is verantwoordelijk voor Group Audit en het Corporate Secretariaat, zoals getoond in het schema op pagina 88.

Retail Banking bedient particuliere en Preferred Banking-klanten en biedt een groot assortiment bank- en verzekeringsproducten, zoals spaarrekeningen, consumentenleningen en -faciliteiten, hypotheek en beleggingen. ABN AMRO bedient de klant via een netwerk van kantoren, online, via contactcentra, intermediairs en dochterbedrijven. Andere primaire merken zijn Direktbank, ABN AMRO Hypotheek Groep, MoneYou, Alfam, International Card Services en ABN AMRO Verzekeringen.

Private Banking levert wereldwijde totaaloplossingen voor vermogensmanagement van klanten en biedt een ruim producten- en dienstengamma, aangepast aan ieders individuele



situatie. Private Banking opereert onder de merknaam ABN AMRO MeesPierson in Nederland en internationaal onder de naam ABN AMRO Private Banking alsook onder lokale merknamen als Banque Neuflyze OBC in Frankrijk en Bethmann Bank in Duitsland. ABN AMRO onderdeel International Diamond & Jewelry Group (JG&JG) is wereldwijd marktleider in de financiering van de diamant- en juwelensector.

Commercial & Merchant Banking

Commercial & Merchant Banking (C&MB) biedt transparante producten en diensten aan zakelijke klanten in Nederland en de omliggende landen Duitsland, België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Dit laatste omdat meer dan 80 procent van de internationaal opererende C&MB-klanten in deze landen actief is.

C&MB verschaft Nederlandse bedrijven met internationale activiteiten een 'one-stop shop' voor financiële standaard- en maatwerkoplossingen. Zij hebben toegang tot het internationale netwerk van de bank, waaronder de tien grootste financiële en logistieke centra ter wereld, zoals New York, São Paulo, Londen, Frankfurt, Singapore en Hongkong.

Daarnaast bedient C&MB een aantal geselecteerde wereldwijde gespecialiseerde markten, waar zij een top 5 positie kan behalen of behouden. Die markten zijn onder meer Energy, Commodities & Transportation, ABN AMRO Clearing en financiering tegen onderpand (Commercial Finance en Lease in West-Europa).

Commercial Banking bedient zakelijke klanten met een jaarlijkse omzet tot 500 miljoen euro, evenals klanten in de publieke sector, commercial finance en leasing. Commercial Banking is opgesplitst in twee businesslines: Bedrijven en Corporate Clients.

De businessline Bedrijven biedt kleine en middelgrote bedrijven met een omzet tot 30 miljoen euro een transparant assortiment standaard- en maatwerkoplossingen, 'self-directed' YourBusiness Banking, een nationaal netwerk van 78 kantoren en toegang tot het internationale ABN AMRO netwerk. Alle Bedrijven-klanten hebben toegang tot de producten en vakkennis die beschikbaar zijn binnen andere C&MB businesslines, zoals trade, lease en commercial finance.

Corporate Clients bedient in Nederland gevestigde bedrijven met een jaarlijkse omzet tussen 30 en 500 miljoen euro, evenals klanten uit de publieke sector. ABN AMRO Lease, ABN AMRO Commercial Finance en Commercial Banking International zijn onderdeel van Corporate Clients en bieden oplossingen aan klanten in alle C&MB-segmenten.

Merchant Banking bedient in Nederland gevestigde corporates, financiële instellingen en vastgoedbeleggers en -ontwikkelaars, evenals internationale bedrijven die actief zijn in de sectoren Energy, Commodities en Transportation (ECT). Merchant Banking is georganiseerd in twee businesslines: Large Corporates & Merchant Banking (LC&MB) en Markets.

LC&MB bedient in Nederland gevestigde corporates, financiële instellingen en vastgoedbeleggers en -ontwikkelaars, evenals internationale bedrijven die actief zijn in de sectoren ECT. LC&MB biedt haar klanten een compleet aanbod van financiële oplossingen aan, waaronder dienstverlening op het vlak van debt solutions, cash management en werkkapitaal, fusies en overnames en equity capital market solutions.

Markets bedient een breed klantenbestand, van corporates en financiële instellingen tot retail en private banking klanten. Haar productportefeuille bestaat uit valutamarkt-, geldmarkt-, obligatie-, aandelen-, (rente) derivaten- en gestructureerde producten. In Nederland voert Markets haar verkoop- en handelsactiviteiten uit in Amsterdam en via haar vijf regionale tradingdesks die over het hele land verspreid zijn. Buiten Nederland zijn haar voornaamste verkoop- en handelsactiviteiten gevestigd in Hongkong, Frankfurt, Londen en New York. In aanvulling op haar productaanbod heeft Markets twee internationale businesses: Securities Financing en Clearing.

Ontvangen prijzen

De Consumentenbond gaf internetbankieren van ABN AMRO het cijfer 9,4 – daarmee is ABN AMRO de beste internetbank in Nederland – en het betaalpakket van de bank een 9,1. ABN AMRO werd voor het vijfde achtereenvolgende jaar bekroond als beste grootbank voor online beleggen.

ABN AMRO kwam op nummer vijf in de Social Media Monitor, daarmee was ABN AMRO de eerste financiële instelling. De resultaten toonden aan dat de bank een voorloper is bij het gebruik van LinkedIn en Twitter (nummer één op deze twee elementen). Ook de Facebook-pagina van ABN AMRO en de YouTube-activiteiten van de bank scoorden hoog.

De bank is winnaar van verschillende prijzen gerelateerd aan Private Banking, waaronder die van beste private bank in Nederland door collega-banken (Euromoney) en bijzonder geprezen in de categorie Best Private Bank in Europa (Financial Times).

ABN AMRO Merchant Banking ontving twee Structured Retail Product-prijzen van Euromoney; één voor de categorie 'Best Manufacturer in the Netherlands' en één voor 'Best Manufacturer Interest Rates in the Netherlands'.

Het traineeprogramma van ABN AMRO is bekroond met de titel 'Best Traineeship in the Netherlands'.

bijlage 2

rapportage grondslag

Keuzes

Bij de totstandkoming van dit verslag is een aantal keuzes gemaakt. Allereerst is de samenstelling tot stand gekomen op basis van ABN AMRO's duurzaamheidsstrategie. Deze bepaalt wat ABN AMRO belangrijk vindt en waar de bank naar toe wil. Logischerwijs wil ABN AMRO ook in relatie tot die visie rapporteren om vergelijking in de toekomst mogelijk te maken.

Ten tweede moeten de te rapporteren onderwerpen relevant zijn in relatie tot de omvang van het onderwerp en de (potentiële) invloed van ABN AMRO en haar core business. ABN AMRO wil hierbij verder proberen te kijken dan soms, vanuit de ingeschatte gevolgen, risico's of kansen voor ABN AMRO, logisch was. Dit wil ABN AMRO, in lijn met haar stakeholderplan, in de toekomst blijven doen.

Ten derde heeft ABN AMRO geprobeerd de mening en invloed van al haar stakeholders te wegen en mee te nemen in de beschikbaar gestelde informatie. Aangezien de bank in 2011 een stakeholderanalyse en een stakeholdermanagementplan heeft gemaakt, is ABN AMRO zich ervan bewust dat hier nog stappen te zetten zijn. Nadrukkelijk nodigt ABN AMRO daarom iedereen uit om zijn commentaar op dit jaarverslag te melden (duurzaamheid@nl.abnamro.com).

Ten vierde is ABN AMRO voor het overgrote deel een op de Nederlandse markt opererende bank, zoals ook uit het financieel jaarverslag blijkt. Daarom beperkt dit jaarverslag zich wat betreft de niet-financiële duurzame informatie tot Nederland, tenzij anders aangegeven.

Ten vijfde bepalen de drie kernbegrippen uit de strategie van ABN AMRO de materialiteit van de duurzame onderwerpen in haar handelen en zorgen deze kernbegrippen dus ook voor de prioriteit van de gekozen onderwerpen in het verslag. ABN AMRO vindt dat de bank zich in dit rapport met name op die duurzame onderwerpen moet richten waarbij klantbelang, ogen en oren open naar de maatschappij (wat zeggen de klanten, medewerkers en de stakeholders, zie daarvoor ook bijlage 5) en het nemen van de ketenverantwoordelijkheid een rol spelen. Deze drie kernbegrippen bepalen de zwaarte en het belang van de onderwerpen die in dit rapport aan de orde komen.

Ten slotte is dit een jaarverslag over de periode 1 januari 2011 tot en met 31 december 2011. Parallel aan de gang van zaken bij het financiële jaarverslag zal dit duurzaamheidsverslag ieder jaar worden gepubliceerd. Nu is het duurzaamheidsverslag nog leidend en samen met het financiële jaarverslag in belangrijke mate bepalend voor het weergeven van de duurzame prestaties van ABN AMRO.

Global Reporting Initiative (GRI)

Bovengenoemde overwegingen zijn ABN AMRO's invulling van de richtlijnen 'Materiality', 'Stakeholder Inclusiveness', 'Completeness' en 'Sustainability Context' van het Global Reporting Initiative (GRI). Het GRI stelt richtlijnen op voor duurzame verslaglegging die organisaties kunnen gebruiken om transparant en controleerbaar te rapporteren over alle relevante economische, milieugerelateerde en sociale prestaties.

Ook ABN AMRO heeft haar rapportage gebaseerd op de GRI-richtlijnen. Voor dit rapport heeft ABN AMRO de GRI 3.1 matrix gebruikt.

De GRI-richtlijnen kennen ook (prestatie)indicatoren in een supplement voor de sector financiële dienstverlening. ABN AMRO is begonnen hier informatie over te verzamelen, maar kan nu nog onvoldoende specifiek rapporteren. Streven is om deze indicatoren in komende jaarverslagen mee te nemen.

Voor een overzicht van hoe ABN AMRO de GRI-vereisten invult, is online een GRI-tabel (www.abnamro.com/sustainability) beschikbaar. Hierin refereren de relevante pagina's in het duurzame verslag en het financiële jaarverslag aan de desbetreffende GRI-vereisten.

Geïntegreerd rapporteren

Dit rapport is nog niet geïntegreerd met het financiële jaarverslag van ABN AMRO.

Toch zijn de twee niet los van elkaar te zien. Gezamenlijk geven zij een beeld over de weg die ABN AMRO in wil slaan. Duurzaamheid is een evident onderdeel van de strategie en

keuzes die ABN AMRO zal maken. ABN AMRO streeft ernaar om in de komende jaren wel geïntegreerd te rapporteren.

Assurance

Dit rapport is niet gecontroleerd door een externe partij. Dit komt vooral omdat ABN AMRO vindt dat de bank gedurende de korte periode dat zij weer als aparte bank rapporteert nog onvoldoende uniformiteit kan garanderen omtrent de gebruikte datasystemen op het gebied van duurzaamheid. Dit is het gevolg van het samenvoegen van twee banken en de keuzes voor systemen die daarbij gemaakt zijn. ABN AMRO streeft er naar om in de komende jaren wel haar duurzame jaarverslag te laten controleren en valideren.

Datakwaliteit

De verzamelde data in dit verslag (ook vindbaar in of gerelateerd aan het financiële jaarverslag) is uiteraard identiek aan de data in het financiële jaarverslag. Kwantitatieve data die niet direct gerelateerd zijn aan het financiële jaarverslag werden voor 2011 soms voor het eerst vastgelegd. De bronsystemen zijn hierbij in veel gevallen bepaald. Daarom ziet ABN AMRO dit jaarverslag voor veel van deze gegevens als nulmeting waaraan de bank haar duurzaam presteren kan spiegelen in de komende jaren. Bovendien is over 2011 veel meer kwantitatieve data verzameld dan over 2010. Het maken van een vergelijking met de rapportage over 2010 (de eerste duurzaamheidsrapportage) is derhalve niet altijd eenvoudig.

Manier van rapporteren

De kwantitatieve data zijn geconsolideerd op corporate niveau door de verschillende afdelingen. De kwalitatieve informatie over verschillende onderwerpen is geleverd door verschillende experts, afkomstig uit de gehele ABN AMRO organisatie.

Andere relevante duurzame informatie

Niet alle informatie die ABN AMRO op het gebied van haar duurzaam presteren beschikbaar heeft, is in deze rapportage weergegeven. Nadrukkelijk verwijst de bank ook naar haar website, waar de komende tijd veel van de duurzame prestaties van ABN AMRO zichtbaar zullen worden gemaakt.

Dit rapport is online beschikbaar. Vragen over het rapport of activiteiten van de bank die de duurzaamheidsstrategie raken kunnen gesteld worden via: duurzaamheid@nl.abnamro.com.

bijlage 3

kwantitatieve gegevens

Kerncijfers 2011

	2011
Totale activa (in EUR miljoen)	404.682
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders (in EUR miljoen)	11.400
Beheerd vermogen (in EUR miljoen)	146.600
Resultaat voor belastingen (in EUR miljoen)	680
Netto winst (in EUR miljoen)	689
Vestigingen in Nederland	470
Totaal medewerkers (fte)	24.225
Landen en gebieden van vestiging	23
Klanten particulier (in miljoenen)	6
Klanten preferred (in miljoenen)	0,8
Totaal klanten particulier (in miljoenen)	6,8

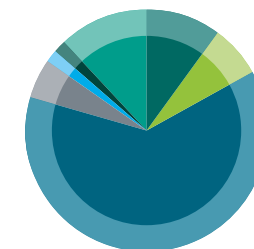
Financieringen

Projectfinancieringen (Equator Principles)

Categorie en aantal gereviewde projecten	2011			
Landclassificering	A	B	C	Totaal
Opkomende markten	8	11		19
High-Income OECD	1	33	5	39
Totaal	9	44	5	58

Review projectfinancieringstransacties per regio

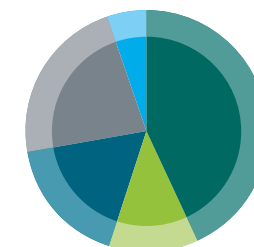
Regio	2011			
	A	B	C	Totaal
Afrika	3	2		5
Azië	3	1		4
Europa	1	32	4	37
Midden-Oosten	1	2		3
Noord-Amerika			1	1
Oceanië		1		1
Zuid-Amerika	1	6		7
Totaal	9	44	5	58



Totaal per regio

Review projectfinancieringstransacties per sector

Sector	2011			
	A	B	C	Totaal
Infrastructuur		22	3	25
Mijnbouw	7			7
Olie en gas	2	8		10
Energieopwekking		11	2	13
Telecom		3		3
Totaal	9	44	5	58



Totaal per sector

Review projectfinancieringstransacties op basis van beoordeling/status

Status	2011			
	A	B	C	Totaal
Afgesloten		6	3	9
Afgewezen*	5	8		13
In behandeling	1	15		16
Niet gerealiseerd	3	15	2	20
Totaal	9	44	5	58

* Projecten zijn om verschillende redenen afgewezen, niet alleen op basis van milieu- en sociaalgerelateerde aspecten.

Financieringen

In EUR miljoen	2011
Duurzame financieringen Groenbank	587

Kanaal contracten

In miljoenen	2011
Aantal huishoudens met internetbankieren	3,2

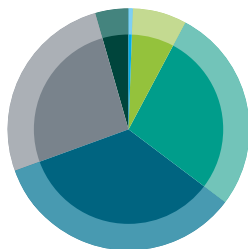
Sociale indicatoren

Aantallen medewerkers

	2011
Totaal aantal medewerkers (fte)	24.225
Private Banking	3.743
Retail Banking	6.680
Totaal Retail & Private Banking	10.423
Commercial Banking	3.547
Merchant Banking	1.996
Totaal Commercial & Merchant Banking	5.543
TOPS	5.222
Risico Management & Strategie	1.183
Finance	572
Integratie, Communicatie & Compliance	1.084
CEO Office	198

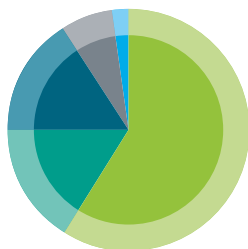
Onderverdeling personeelsbestand naar leeftijd

In percentage	2011
< 24	0,6
24-29	7,4
30-39	27,4
40-49	34,2
50-59	26,1
> 60	4,3



Onderverdeling personeelsbestand naar functieniveau

In percentage	2011
Overige (t/m 7)	59
8-9	16
10-11	16
Subtop	7
Top – RvB en RvC	2

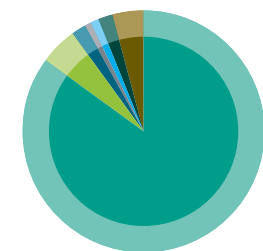


Diversiteit medewerkers

In percentage	2011	
	Man	Vrouw
Totaal NL	52	48
Top – RvB en RvC	80	20
Top – totaal	85	15
Subtop	80	20

Geografische spreiding medewerkers

In percentage	2011
NL	85
Frankrijk	5
Duitsland	2
België	1
Europa overig	1
Azië	2
Overig	4



Onderverdeling contracten

In percentage	2011
Medewerkers vast	86
Medewerkers tijdelijk	3
Uitzendpersoneel	4
Contractanten	7

Ziekteverzuim

In percentage	2011
Ziekteverzuim (totaal trend)	4,19

Onderverdeling personeelsbestand naar type dienstverband

In percentage	2011
Fulltime – Vrouw	24
Fulltime – Man	49
Parttime – Vrouw	25
Parttime – Man	2

Medewerkers vrijwilligerswerk in Nederland

	2011	
Aantal medewerkers (excl. kerstpakketten actie)	9.172	
Aantal projecten	400	

Externe in- en uitstroom

	2011	
	Aantal	%
Instroom (01-2011 – 11-2011)	3.111	12
Uitstroom (01-2011 – 11-2011)	5.428	21

Personeelstevredenheid

In percentage (tenzij anders vermeld)	nov '10	mrt '11	jun '11	dec '11
Aantal medewerkers dat heeft deelgenomen	3.028	4.920	7.031	6.168
Ik voel me betrokken bij ABN AMRO	68	72	72	75
Ik ben er trots op dat ik bij ABN AMRO werk	55	59	58	62
Ik overweeg momenteel serieus mijn werkgever te verlaten	22	18	17	15

Gegevens personeelskosten en opleidingen

In EUR (tenzij anders vermeld)	2011
Totaal loonkosten (in miljoenen)	1.964
Totaal personeelskosten (in miljoenen)	2.517
Totaal personeels- en andere beheerskosten (in miljoenen)	4.956
Totaal opleidingskosten (in miljoenen)	12
Opleidingskosten/loonkosten (in percentage)	1
Loonkosten per fte	81.073
Personeelskosten per fte	103.901
Personeels- en andere beheerskosten per fte	204.582
Opleidingskosten per fte	495

OV-jaarkaart

	2011
Aantal medewerkers	6.913

Beleid voor medewerkers

	2011
Beleid op seksuele intimidatie	Ja
Beleid op andere vormen van intimidatie	Ja
Beleid op het indienen van klachten	Ja

Verbruik en afval (interne duurzaamheid)**Energieverbruik (streven is dekkingsgraad van 100%)**

	2011		
	kWh	GJ	kTon CO ₂
Energie	281.409.246	1.013.073	32,9
Per m ²	344	1,24	
Per fte 36h	11.666	42	

Elektriciteitsverbruik (in kWh)

Data Centers	57.461.597	206.862	-
Hoofdkantoren	49.615.962	178.617	-
Kantoren	11.563.474	41.629	-
Bankkantoren	55.297.847	199.072	-
OP GEA	3.191.755	11.490	-
Totaal elektriciteitsverbruik	177.130.635	637.670	10,5*

* berekening van totaal

Aardgas Warmte Koeling (in kWh)

Data Centers	3.550.000	12.780	0,7
Hoofdkantoren	10.290.000	37.044	2,0
Kantoren	15.370.000	55.332	3,1
Bankkantoren	48.900.000	176.040	9,9
Totaal aardgas	78.110.000	281.196	15,7
Totaal stadsverwarming	18.873.889	67.946	5,2
Totaal koeling	7.294.722	26.261	1,5
Totaal overige bronnen aardgas, stadsverwarming en koeling	104.278.611	375.403	22,4

	kWh Groen	kWh Regulier
Totaal energie consumptie (kWh)	150.000.000	131.409.038

Papierverbruik

	2011
Gebaseerd op dekkingsgraad van 80%	
Totaal gebaseerd op fte's (in tonnen)	3.047
Totaal per fte (in kg)	125,8
Papier met ecolabel FSC (in tonnen)	2.962
Papier zonder ecolabel FSC (in tonnen)	85

Dienstreizen

	2011
--	------

Leasewagens

Totaal afstand leasewagens (in km)	54.769.811
Totaal CO ₂ emissie leasewagens (in kTon CO ₂)	9,31
Gemiddeld km per leasewagen (2011 t/m Q3)	16.597
Gemiddeld km per fte (2011 t/m Q3)	2.159

Zakelijk vliegverkeer (in km)

Regionaal, tot 500 km	613.747
Internationaal	43.252.817
Totaal aantal (in km)	43.866.565

Aantal vluchten zakelijk vliegverkeer

Regionaal, tot 500 km	1.714
Internationaal	11.864
Totaal aantal vluchten	13.578

CO₂ emissie (in kTon CO₂)

Regionaal, tot 500 km	0,11
Internationaal	4,76
Totaal (in kTon CO₂)	4,87

Totale CO₂ uitstoot

	Uitstoot wordt aan de hand van Greenhouse Gas Protocol berekend			2011
	kWh/km	GJ	kTon CO ₂	
Elektriciteit (in kiloton)	177.130.635	637.670	10,50	
Aardgas, Warmte en Koude (in kiloton)	104.278.611	375.403	22,40	
Dienstreizen per auto (leasewagens in kiloton)	54.769.811		9,31	
Zakelijk vliegverkeer	43.866.564		4,87	
Totaal CO₂ in kton			47,08	
CO ₂ uitstoot in ton per fte				1,94

Afval

	2011		2011
	Ton	%	kg/fte
Totaal kg per fte			157
Totaal	3.809	100	
Overige	456	12	
Papierhoudend	1.908	50	
Plastic bakers	24	1	
Restafval	1.419	37	
Specificatie 'gevaarlijke stoffen' e.g. batterijen, lege toners	7,5		

Water

	2011
Totaal per m ³ per fte (norm 0,2 m ³ /m ²)	6,75
Totaal m ³ (gebaseerd op fte's)	163.492

Catering

	2011
In percentage	
Duurzaam assortiment catering (totaal in Nederland)	70
Duurzame koffie centraal aangeboden	100

Overige indicatoren**Veiligheid en privacy**

	2011
Klachten medewerkers niet-naleving privacyrichtlijnen ABN AMRO Nederland	0
Klachten medewerkers niet-naleving privacyrichtlijnen ABN AMRO Buitenland	0

bijlage 4

doelstellingen duurzaamheidsverslag 2011

Doelstelling	Prestaties 2011
Uitbreiden zakelijke proposities voor duurzame investeringen in bouw, transport en publieke sector (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Bouw:</i> ABN AMRO Real Estate financiert alleen nog duurzame gebouwen; ▶ <i>Transport:</i> ABN AMRO heeft een duurzaamheidsrapport uitgebracht i.s.m. vakblad Nieuwsblad transport, Connekt en Pon; ABN AMRO was spreker op twee seminars over duurzaamheid in de transportsector; ▶ <i>Publiek:</i> ABN AMRO heeft voor de publieke sector GreenFox ontwikkeld.
Training en opleiding van de accountmanagers	Duurzaamheid is een vast onderdeel van het managementtraineetraject van ABN AMRO
Actief inspelen op de vraag naar duurzame producten en diensten voor particulieren, waaronder impact investing voor private banking klanten (2010)	ABN AMRO sponsorde in 2011 de SOCAP (Social Capital markets)-conferentie. Ook werden impact investing-producten ontwikkeld en aangeboden (incl. transacties). Tevens werden verscheidene presentaties gehouden voor klanten (o.a. voor duurzaam vermogensbeheer)
Financieren duurzame projecten en opwekking duurzame energie door inrichten speciaal team (2010)	Speciaal team is opgericht. Verschillende Solar-projecten gefinancierd
Verder verankeren milieu- en sociale indicatoren in risicobeleid en gerelateerde processen (2010)	Nieuw risicokader opgezet met intensieve stakeholderdialoog. Invulling gedeeltelijk afgerond
Ontwikkelen tools ter bevordering verdere implementatie (2010)	Binnen belangrijke onderdelen (zoals ECT) zijn specifieke tools goedgekeurd en in gebruik
Optimaliseren interne bedrijfsvoering	Customer Excellence-programma binnen TOPS groot succes. Programma wordt bankbreed uitgerold

Doelstelling	Prestaties 2011
Stimuleren gebruik duurzame energie	ABN AMRO gebruikt zo optimaal mogelijk groene stroom en faciliteert in 'Wij Willen Zon'; ABN AMRO heeft Green Loans en biedt Milieulease en het EnergieBesparingsKrediet aan; ABN AMRO voldoet inmiddels aan FIRA Brons; Alle leveranciers moeten stapsgewijs aan FIRA voldoen
Reduceren energie met 20 procent in 2012 (2010)	Project opzetten energiemanagementsysteem loopt
Reduceren papierverbruik met 20 procent in 2012 (2010)	Project papierreductie loopt
Initiëren en verder structureren stakeholderdialoog (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ stakeholderanalyse uitgevoerd; ▶ stakeholdermanagementplan gemaakt; ▶ stakeholders hebben direct input en commentaar geleverd bij de vormgeving van het duurzame risicokader; ▶ Medewerkerdialoog is ingezet: Specifieke aandacht voor duurzaamheid in enquetes onder de medewerkers. Arena: intranet discussieforum over o.a. duurzaamheid heeft meer dan 6.000 deelnemers
Transparantie in de dienstverlening vergroten, versimpelen hypotheekproducten (2010)	Uitgebreid traject van reduceren aantal producten en versimpelen producten heeft geleid tot een 40 procent reductie van de klachten over spaarproducten
Faciliteren van 10.000 medewerkers in een maatschappelijke context (2010)	10.000 medewerkers hebben geparticipeerd in een project van ABN AMRO Foundation
Verbeteren werknemerstevredenheid	Duidelijke toename van trots en tevredenheid van ABN AMRO medewerkers in verhouding tot 2010, op basis van onderzoek door HAY Group
20 procent vrouwen in topmanagement en 25 procent vrouwen in subtop (per 2014). Target voor 2011 was 16,8 procent vrouwen in topmanagement en 21,8 procent in subtop	15,4 procent vrouwen in topmanagement en 20 procent in de subtop

bijlage 5

stakeholderdialoog

Stakeholder	Onderwerpen in 2011	Resultaat
Amnesty International	Amnesty International is geconsulteerd over ABN AMRO's Sustainability Risk Management Framework	Optimalisatie Risk Management Framework
Banktrack	Transparantie van processen en thema's, zoals een onderzoek door Banktrack over buitenlandse landverwerving (landgrabbing). Banktrack is geconsulteerd over ABN AMRO's Sustainability Risk Management Framework	Optimalisatie Risk Management Framework
Consumentenbond	Consumentenvraagstukken	Vereenvoudiging spaarproducten, begrijpelijk schrijven en procedures rond klachtenmanagement
Dierenbescherming	Onderzoek dierenwelzijn in de varkenshouderijen: praktijkonderzoek Eerlijke Bankwijzer	
Eerlijke Bankwijzer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ investeringen van banken in multi-nationale bedrijven die mensenrechten schenden; ▶ investeringen van bankgroepen in intensieve varkenshouderijen; ▶ transparantie investeringsbeleid. Daarnaast geeft ABN AMRO een reguliere update van de gegevens op de Eerlijke Bankwijzer 	Meer inzicht in de plannen van ABN AMRO op deelaspecten en welke voortgang de bank maakt op duurzaamheid
Eumedion	Eumedion is geconsulteerd over het Sustainability Risk Management Framework van ABN AMRO	Optimalisatie Risk Management Framework
Hier.nu	Hier.nu is geconsulteerd over ABN AMRO's Sustainability Risk Management Framework	Optimalisatie Risk Management Framework

Stakeholder	Onderwerpen in 2011	Resultaat
Holland Financial Centre	Holland Financial Centre is geconsulteerd over ABN AMRO's Sustainability Risk Management Framework	Optimalisatie Risk Management Framework. Holland Financial Centre onderzoekt samen met ABN AMRO de mogelijkheden van een groene investeringsmaatschappij
IUCN, International Union for Conservation of Nature	IUCN is geconsulteerd over ABN AMRO's Sustainability Risk Management Framework	Optimalisatie Risk Management Framework. Daarbij was ABN AMRO gastheer van het jaarlijkse congres 'Discovering the potential of greening your core business'
Leaders for Nature	Het vinden van oplossingen voor een economie die rekening houdt met biodiversiteit	Statement of Intent door elf IUCN Leaders for Nature voor het ontwikkelen van een lange termijn programma omtrent ecosystemen en biodiversiteit
Milieudefensie	Milieudefensie is geconsulteerd over ABN AMRO's Sustainability Risk Management Framework	Optimalisatie Risk Management Framework
MVO Nederland	MVO NL is geconsulteerd over het Sustainability Risk Management Framework van ABN AMRO	Optimalisatie Risk Management Framework. Daarbij participeert ABN AMRO in het Future Leaders Programme
Oxfam-Novib	Transparantie van het jaarverslag 2010, het beleid rond 'land grabbing'. Oxfam Novib is geconsulteerd over ABN AMRO's Sustainability Risk Management Framework	Geformuleerde aandachtspunten voor het duurzame jaarverslag 2011. Optimalisatie Risk Management Framework
Urgenda	Duurzame energie	ABN AMRO is financieel partner in 'Wij Willen Zon', Urgenda's project voor de gezamenlijke inkoop van zonnepanelen
Utrecht Sustainability Institute en het Sustainable Finance Lab	Duurzame financiële oplossingen die de economie versterken met zo min mogelijk ecologische impact	Participatie in Sustainable Finance Lab om een bijdrage te leveren aan de duurzame dialoog en voor het vinden van nieuwe duurzame financiële oplossingen
VBDO	Het creëren van een duurzame kapitaalmarkt	Dialoog over innovatie in de financiële sector; ABN AMRO ondersteunt de week van Sustainable Investments

Wij willen de bank zijn die de kansen van ondernemers vergroot door de risico's samen te verkleinen.

ABN AMRO Group N.V.

Gustav Mahlerlaan 10
1082 PP Amsterdam
Nederland

Telefoon

0900 - 0024

Internet

www.abnamro.com
(Engelstalige en Nederlandstalige Group site)
www.abnamro.nl (Nederlandstalige klantensite)

E-mail

duurzaamheid@nl.abnamro.com
foundation@nl.abnamro.com

Bronvermelding:

ANP foto: pagina 42-43
Getty Images: pagina 1 / 7 / 62-63 / 75 / 82-83



duurzaamheidsverslag 2011

Betere bank voor
een betere wereld