

Vastgoedontwikkeling

# Leef je principes

Caroline Princen is lid van de Raad van Bestuur van ABN AMRO Group N.V. en ABN AMRO Bank N.V. Haar portefeuille heeft alles met de identiteit van ABN AMRO te maken. Hoe komt duurzaamheid in de genen van een bank terecht en hoe draag je dat uit? Dat bereiken is wat haar inspireert en motiveert. Princen wil ook zelf het goede voorbeeld geven binnen de muren van de bank. Naar buiten toe zet ABN AMRO voorzichtige stappen om duurzaamheid te ondersteunen. Daar woedt immers nog steeds een economische, financiële en vooral vertrouwenscrisis als het om financiële dienstverleners gaat.

Tekst: Tom de Hoog en Jan van den Broek - foto's: Robert Tjalondo

Caroline Princen

'Onze verantwoordelijkheid gaat verder dan het leveren van een krediet'

## Profiel

Caroline Princen trad op 1 april 2010 toe tot de Raad van Bestuur van ABN AMRO Group N.V. en ABN AMRO Bank N.V. Haar portefeuille omvat Change en Integratie, Communicatie, Compliance, HR, Legal, en Sustainability. "Dat gaat eigenlijk over de identiteit van de bank en dat klinkt ook veel leuker", zegt zij daarover. Eerder was zij lid van het transitieteam van ABN AMRO en Fortis Bank Nederland dat de integratie van deze banken als opdracht had. Caroline startte in het bedrijfsleven na haar studie psychologie in 1992 als adviseur bij YDL Management Consultants, waar zij in 1996 partner werd en in 2001 Managing Partner. Op het gebied van turn around en verandermanagement adviseerde zij directies van onder meer ABN AMRO, KLM, Douwe Egberts, KPN en Swiss Cargo. In 2005 werd zij benoemd tot algemeen directeur van Nedstaal B.V. en volgde zij het Executive Management Program (2005) bij IMD in Zwitserland. In 2008 volgde haar verkiezing tot Topvrouw van het jaar.

Duurzaamheid heeft bij ABN AMRO Bank vele gezichten. Bijvoorbeeld in de wijze waarop de bank met haar klanten omgaat. "Het begint bij de klant. Wij zijn er om klanten te helpen dingen mogelijk te maken. Particulier of zakelijk. We helpen klanten stappen te zetten in elke fase die ze doormaken. Denk aan groei financieren, de economische crisis overleven, een huis kopen, een erfenis afwickelen. Het zijn essentiële momenten in het leven van bedrijven en mensen. De leidraad voor al ons handelen is dus dat het altijd moet leiden tot tevreden klanten. Met tegenwoordig de nuance dat we ook meer naar het échte belang van de klant kijken. Dat kan betekenen dat we soms géén krediet verstrekken als we zien dat kredietverlening op termijn niet verantwoord is", betoogt Princen.

## Verantwoordelijkheid

De ABN AMRO Bank is als financier onder meer betrokken bij vastgoedontwikkeling. Princen onderkent dat daardoor een specifieke verantwoordelijkheid ontstaat. "Ik denk dat het belangrijk is dat onze mensen, de bankiers en de adviseurs, begrijpen dat hun verantwoordelijkheid verder gaat dan het leveren van een krediet. Naast het belang van de klant, gaat het over zaken die het belang raken van een gemeente of van de samenleving als geheel. Kunnen we dan 'blind' doorgaan met financieren of hebben we daarin ook een verantwoordelijkheid? We moeten ons realiseren dat we als organisatie deel uitmaken van een groter geheel. Mede daarom hebben we zes business principles als leidraad geformuleerd voor onze medewerkers."

## 'Duurzaamheid moet deel uitmaken van de oplossing die wij bieden'

### Mensen inspireren en raken

Princen: "Als Raad van Bestuur praten we met medewerkers over onze nieuwe principes vanuit eigen voorbeelden. We willen onze mensen inspireren en raken. Ik geloof er namelijk niet in dat je mensen kunt vragen op een bepaalde manier te handelen als je het zelf ook niet doet. Ik vertel dus hoe ik met keuzes heb geworsteld. Zo kan ik duidelijk maken dat het voor mij geen zaak is van goed of fout, zwart of wit. Mijn punt is: bespreek keuzes, weeg ze af en neem uiteindelijk een beslissing. Onze business principes zijn dan een toets of het klopt met de organisatie die we willen zijn en onze richtlijnen. Die transparantie, die kwetsbaarheid laten zien, is cruciaal om succesvol richting te kunnen geven aan verandering in een organisatie die zich wil richten op duurzaamheid."

### Principiële keuzes

Op een recente tender voor de aanbesteding van schoonmaak schreef een aantal bedrijven in. De bank stuurde de offertes terug met de opmerking dat de prijsstelling te laag was om het werk op menswaardige en verantwoorde wijze te kunnen doen. Bij de tweede offerteronde koos de bank voor de inschrijver waarmee afspraken over werkomstandigheden gemaakt konden worden. Princen: "Dat vind ik indrukwekkend. Onze mensen van Facility Management en Inkoop begrijpen goed wat onze identiteit is. Dat is klasse en een voorbeeld van duurzaam denken en doen." Ook op andere vlakken ziet Princen duurzaamheidsprincipes terug. Bijvoorbeeld in het vrijwilligerswerk, al ziet ze ook daar principiële keuzes opdoemen. "Wij stimuleren onder meer 'lezen' op basisscholen. Als je even heel principieel bent, moeten wij eerder

'rekenen' ondersteunen. We zijn immers een financiële instelling en moeten er denk ik voor zorgen dat kinderen als volwassenen begrijpen dat 'rood staan' gevolgen heeft. Begrijp me goed, ik vind het prachtig wat we doen, maar als je het me eerlijk vraagt, heb ik liever dat we rekenles geven."

### Scherp krijgen wat duurzaamheid is

"Over dat 'wat doen we wel en wat doen we niet' zijn we een jaar bezig geweest. De vraag is echt wat duurzaamheid is voor ons. Je kunt veel voor de Bühne doen, maar het gaat om de grotere zaken die veel impact hebben op de samenleving. Denk aan scheepvaart, de oliesector en aan vastgoed. Dat zijn sectoren waar je niet zomaar van vandaag op morgen kunt stoppen met financiering omdat er wat duurzaamheid betreft ongemakkelijke kanten aan zitten. We hebben daar een grote rol in te spelen en willen meehelpen die sectoren te verduurzamen. Om dat allemaal scherp te krijgen en onze identiteit inhoud te geven laten we ons inspireren door een duurzaamheidsadviesraad waarin onder meer Coen van Oostrom zitting heeft.

Bedenk daarbij wel dat onze credibility om ons over dit soort zaken te uiten uitermate klein is. We kunnen praten over duurzaamheid en over gedrag maar het vertrouwen in de financiële sector is weg. Onze keuze is daarom om er niet veel over te praten maar het liever gewoon laten zien. In een kredietvoorstel voor vastgoed moet duurzaamheid een thema zijn en onderdeel van de oplossing die wij als financier bieden. Dat is ook wat onze slogan 'Betere bank, betere wereld' communiceert. Kijk ook naar diverse initiatieven



## 'De vraag is echt wat duurzaamheid is voor ons'

als onze betrokkenheid bij de Dutch Green Building Council (DGBC) en de duurzame innovator-pitch. Onze aanpak is klein beginnen, om het dan te laten groeien met oog op onze kernwaarden", aldus Princen.

### Bouwen aan vertrouwen

"Onze kernwaarden zijn vertrouwd, deskundig en ambitieus. Daarin zit duurzaamheid besloten. In 'vertrouwd' zit 'langdurig' en dat is een essentiële kernwaarde voor ons. Net als in relaties kun je pas over vertrouwen praten als je elkaar lang kent en langdurig met elkaar optrekt. 'Deskundig' zie ik terug in de producten die we ongevraagd ontwikkelen, zoals een financieringsproduct voor ESCo's (Energy Service Companies, red.) waar we met de grootste kantoorbeleggers in Nederland over praten. De ambities die wij hebben kunnen we vervolgens alleen maar realiseren met de beste mensen. Daarom investeren we in opleiding en training. Dan is het cirkeltje rond", besluit Princen. ●

### Procesinnovatie

De rol van een bankier kan de doorslag geven bij een verduurzamingsproject van bestaande bouw. Een voorbeeld is de vervanging van oude tl-buizen in gemeentekantoren door een energiebesparende variant. Diverse gemeenten in ons land worstelden met het feit dat de aanschaf in één keer buiten de bevoegdheid van de betreffende wethouder valt en een te groot beslag op gemeentemiddelen zou leggen. ABN AMRO Bank vond een oplossing vanuit de financiering. Door een leaseovereenkomst voor vijf jaar aan te gaan dalen direct de totale maandelijkse lasten van de wethouder. Daardoor wordt de vervanging eerder mogelijk en kan direct fors worden bespaard op energiekosten. Bovendien levert een dergelijk vervangingsproject veel werk op voor sociale werkplaatsen die de vervanging uitvoeren. De bankier werkt als co-creator nauw samen met alle partijen.